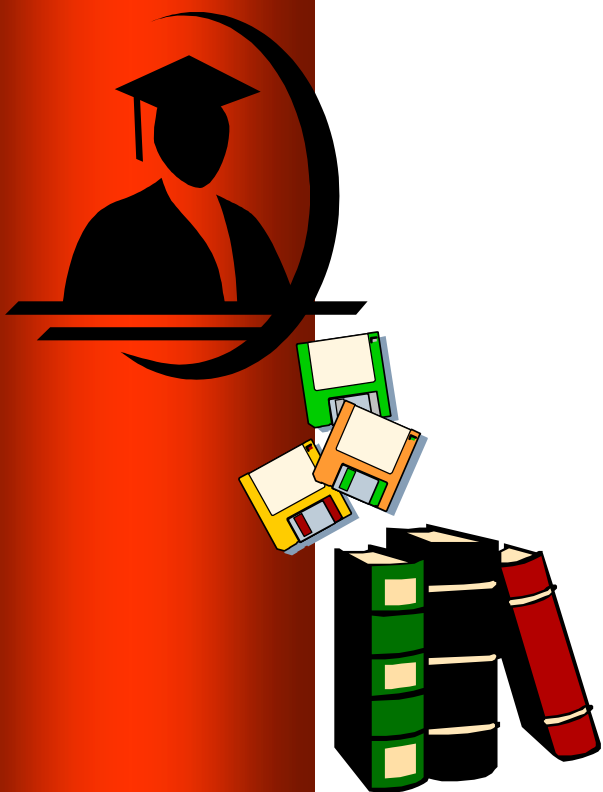


**Informe del estudio
ordenado por la R. del S. 44**



La transformación de la educación superior en Puerto Rico

**Sometido por:
Hon. Margarita Ostolaza Bey
Presidenta
Comisión de Educación, Ciencia y
Cultura
19 de septiembre 2001**



Senado de Puerto Rico
Comisión de Educación, Ciencia y Cultura

Informe del estudio
ordenado por la R. del S. 44



La transformación
de la educación superior
en Puerto Rico



Sometido por:
Hon. Margarita Ostolaza Bey
Presidenta
Comisión de Educación, Ciencia y Cultura
19 de septiembre 2001

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y CULTURA DEL SENADO DE PUERTO RICO

Miembros

Hon. Margarita Ostolaza Bey, Presidenta

Hon. Bruno Ramos Olivera

Hon. Maribel Rodríguez Hernández

Hon. Yasmín Mejías Lugo

Hon. Angel Rodríguez Otero

Hon. Migdalia Padilla Alvelo

Hon. Orlando Parga Figueroa

Hon. Fernando Martín García

Miembros Ex-officio

Hon. Antonio Fas Alzamora

Hon. Velda González de Modesti

Hon. José L. Dalmau Santiago

Hon. Kenneth McClintock

Equipo técnico de la Comisión

Prof. Marcia Rivera, Directora Ejecutiva

Prof. Lilia Planell Hernández

Lcdo. Rafael Torres

Plan. Yasmín E. Fidalgo

Lcda. Agnes Orriola

Plan. Myrna Torres

Sra. Carmen V. Díaz

ÍNDICE

ÍNDICE

PÁGINA

PRÓLOGO	
SENADORA MARGARITA OSTOLAZA BEY	i

PRIMERA PARTE

LA DINÁMICA ACTUAL Y LOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO	1
--	----------

1. INTRODUCCIÓN: NO HAY CAMBIO SIN SUEÑO NI SUEÑO SIN ESPERANZA	2
--	----------

♦ La educación superior como eje del desarrollo humano	2
♦ Los desafíos que plantea el nuevo contexto internacional	6
♦ Retos y oportunidades en la “sociedad del conocimiento”	8
♦ Inversión de ciencia y tecnología	14
♦ La colaboración a nivel internacional	17
♦ La educación en Puerto Rico: valoración, objetivos sociales, compromisos y expectativas	19
♦ La participación y diálogo para transformar la Educación Superior	20

2. HACIA LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO	23
--	-----------

♦ Alcance de la encomienda de la R. del S. 44	23
♦ Método de trabajo seguido y cronograma	24
♦ Resumen de actividades realizadas	26

3. TENDENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PUERTO RICO	35
---	-----------

♦ Expansión cuantitativa y diversificación institucional	35
--	----

	PÁGINA
♦ El financiamiento de la Educación Superior en Puerto Rico	44
♦ La oferta académica y cuerpo docente en la Educación Superior puertorriqueña	48
♦ El déficit de programas graduados	49
♦ El cuerpo docente	50
♦ La desarticulación sistémica: Una pérdida de oportunidades para el país	53
SEGUNDA PARTE	
EL DEBATE INTERNACIONAL SOBRE REFORMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	58
4. LOS ÁMBITOS DE DISCUSIÓN Y LOS TEMAS EN DEBATE	58
♦ El movimiento generado por la UNESCO con la Conferencia Mundial sobre Educación Superior.	59
♦ El Grupo de Trabajo del Banco Mundial	69
♦ Las propuestas del Banco Interamericano de Desarrollo para América Latina y el Caribe	71
♦ El movimiento de reforma de la Educación Superior en la comunidad europea	73
♦ Tendencias de cambios en la Educación Superior en los Estados Unidos de América	77
TERCERA PARTE	
LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO: TENDENCIAS, CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES	88
5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO	88
♦ Cambios en el ordenamiento legal	88
♦ Cambios en el diseño organizacional y gobierno institucional	102
♦ Cambios en la conformación de las unidades del sistema	104
♦ La integración de las agencias agrícolas a la UPR	107

PÁGINA

♦ Los estudiantes en la historia universitaria	109
6. LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO HOY: EL DESAFÍO DE LA TRANSFORMACIÓN	114
♦ Los logros de la institución al acercarse su centenario	115
♦ La capacidad de su cuerpo docente	115
♦ Los esfuerzos de la reconceptualización del bachillerato del Recinto de Río Piedras	119
♦ La construcción de la capacidad de investigación	122
♦ Las dificultades de la UPR	126
♦ Dificultades con relación a la organización, estructuras, gestión y cultura organizacional UPR	128
♦ La centralización y la burocratización de la gestión universitaria	132
♦ La integración funcional de las unidades	135
♦ El financiamiento de la Universidad de Puerto Rico	143
♦ El menoscabo de la fórmula	143
♦ Proceso presupuestario	146
♦ La necesidad de prever y planificar	151
♦ La rendición de cuentas en la UPR	151
♦ Los problemas de salud, seguridad y planta física	152
♦ Las condiciones de trabajo del personal	153
♦ La débil democracia interna en la UPR	157
♦ Junta de Síndicos	158
♦ Nombramientos de los rectores	160
♦ Poca vinculación de la UPR con sus egresados	161

7. LA UPR HACIA EL FUTURO 163

- ♦ La Universidad de Puerto Rico y el desarrollo económico del país 163
- ♦ Redefinición de la misión de la Universidad de Puerto Rico 167
- ♦ La Universidad desde los estudiantes 168
- ♦ La renovación curricular 173
- ♦ Políticas y estrategias para fortalecer la capacidad de gestión de conocimiento 180
- ♦ Estrategias para la incorporación crítica y creativa de las nuevas tecnologías de informática en la UPR 187
- ♦ Las iniciativas de virtualización en la Universidad de Puerto Rico 188
- ♦ Hacia una estrategia de virtualización de la UPR 191
- ♦ La resistencia al cambio tecnológico 195
- ♦ Iniciando el camino de la virtualización 196
- ♦ Educación a distancia 197
- ♦ Lineamientos para una política de internacionalización de la Universidad de Puerto Rico 199

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES 201

8. CONCLUSIONES GENERALES 202

- ♦ Conclusiones sobre la situación de la educación superior puertorriqueña 203
- ♦ Sobre la UPR 205

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LISTA DE CUADROS

LISTA DE SIGLAS

GLOSARIO DE TÉRMINOS USADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

ANEJOS

1. Texto aprobado de la R. del S. 44
2. Convocatoria de vistas públicas
3. Listado de ponentes en vistas públicas
4. Participantes en los grupos de trabajo
5. Preguntas guía para el trabajo de los Grupos
6. Unidades académicas y niveles educativos por ubicación geográfica
7. Ley de UPR de 1966
8. Enmienda Ley UPR 1993 creando Junta de Síndicos
9. Declaración Mundial sobre la Educación Superior, UNESCO, 1998

Prólogo

Este informe es una síntesis de una investigación amplia, compleja y multifacética realizada en el marco de la Resolución del Senado de Puerto Rico número 44 (R. del S. 44) radicada por esta servidora y por el Presidente de dicho cuerpo, el Hon. Antonio Fas Alzamora. (Anejo 1). La Resolución, aprobada unánimemente por el Senado de Puerto Rico el 7 de febrero de 2001, ordenó a la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado, que me honro en presidir, realizar un estudio sobre la educación superior en Puerto Rico, con el objetivo de impulsar cambios de ley que redunden en el fortalecimiento del sector. La resolución ordenaba, además, realizar un diagnóstico específico sobre la Universidad de Puerto Rico (UPR), que permita la elaboración de un nuevo proyecto de ley orgánica para la institución.

La actual Ley de la UPR data de 1966, con enmiendas puntuales hechas posteriormente. Desde hace muchos años la comunidad de docentes, estudiantes y trabajadores viene reclamando acción legislativa para atemperar dicha ley a los profundos cambios que ha habido en los 35 años transcurridos desde su aprobación, a fin de poder hacer frente a nuevos desafíos. Reconociendo la necesidad de una reforma cabal, la ley número 16 de junio de 1993 que enmendó la ley número 1 del 20 de enero de 1966 para crear la Junta de Síndicos, ordenó a ese cuerpo preparar un proyecto de nueva ley orgánica para la UPR. Pero transcurrieron ocho años y ese mandato de ley nunca se cumplió y los problemas de la institución continuaron agravándose. Por ello, en su campaña electoral de 2000 el Partido Popular Democrático consignó en su documento programático, ***EL PROYECTO PUERTORRIQUEÑO PARA EL SIGLO XXI, UN COMPROMISO*** con el fortalecimiento de la educación superior y con la preparación de nueva legislación para la UPR, afirmando que:

"LAS UNIVERSIDADES SON UN RECURSO VITAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS. SU FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ES ESENCIAL PARA EL FUTURO DE PUERTO RICO, EN UN MUNDO DONDE LA EDUCACIÓN, EL CONOCIMIENTO Y EL ACCESO A LA INFORMACIÓN COBRAN CADA VEZ MAYOR IMPORTANCIA...(A ESOS FINES) PROPONEMOS: CREAR, EN COLABORACIÓN CON LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, UNA NUEVA LEY ORGÁNICA PARA LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO QUE ASEGURE LA AUTONOMÍA FISCAL, ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN."¹

Con ese fin, como presidenta de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado, y como profesora universitaria que he sido durante muchos años, asumí personalmente con tesón este compromiso y pusimos en marcha el proceso de estudio, discusión amplia y formulación de una estrategia de refundación para la Universidad de Puerto Rico.

El análisis que precedió la radicación de la R. del S. 44 destacó la importancia de enmarcar el estudio de la situación de la UPR en el contexto más amplio de toda la educación superior del país, ya que nunca se había realizado un esfuerzo sistemático de este tipo. En ese sentido, la investigación buscó mirar el vasto y complejo mundo de universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica que conforman el campo de la educación superior puertorriqueña. El objetivo ulterior ha sido identificar líneas de acción legislativa que permitan impulsar la revitalización y el fortalecimiento de toda la educación superior del país, a fin de que ésta pueda convertirse en un puntal efectivo del proceso de desarrollo económico y social de Puerto Rico.

El propio proceso de investigación que llevó adelante la Comisión fue dando cuenta de la urgencia que reviste impulsar la transformación de la UPR, principal institución de educación superior del país. Muchas de las medidas de cambio que deben

¹ *El Proyecto Puertorriqueño para el Siglo XXI*. Partido Popular Democrático [San Juan, 2001] pp. 109 y 110.

tomarse requieren de una nueva ley que les sirva de marco; otras necesitan, además, un liderazgo académico efectivo, capacidad de gestión y una nueva praxis en el trabajo universitario. Sin ello, ningún cambio de ley será efectivo, pero sin cambios fundamentales en el ordenamiento legal de la Universidad no se podrán realizar las reformas necesarias. De ahí que consideremos imprescindible impulsar un movimiento reformista de base amplia, que contribuya a gestar los cambios que se necesitan. Confiamos en que tanto la nueva Junta de Síndicos como las nuevas autoridades que se designen para dirigir la UPR puedan asumir un liderazgo y un compromiso con llevar adelante una reforma que satisfaga las aspiraciones de la comunidad universitaria y las necesidades de Puerto Rico. Será imprescindible, también, poder restaurar la mística, la confianza, la alegría y el orgullo que el país llegó a sentir por su universidad pública. Será necesario también poner fin a las arbitrariedades, los abusos y las violaciones a los principios de mérito en los procesos de personal que se verificaron en la institución en los pasados años.

El informe que aquí se presenta aspira a hacer un aporte a ese proceso de transformación y revitalización de la Universidad de Puerto Rico, como también al fortalecimiento de todo el sector de la educación superior del país. El mismo provee un marco analítico y un conjunto de observaciones que deben ayudar a orientar la formulación de política pública sobre educación superior en Puerto Rico. Además, identifica áreas y programas estratégicos que me propongo traducir en proyectos legislativos para que redunden en beneficio del sector y de toda la sociedad puertorriqueña. Establece también lineamientos de lo que debe contener un anteproyecto de nueva ley orgánica para la UPR. Con ello cumplimos cabalmente la encomienda de la R. del S. 44.

El informe que aquí se presenta ha debido comprimir una enorme cantidad de información que está disponible para consulta en los archivos de la Comisión. En la medida de lo posible, se han ido colocando textos y documentos en el portal de Internet del Senado de Puerto Rico, así como en el de Universia, entidad que busca alentar una

discusión informada sobre los procesos universitarios en Iberoamérica.² Esperamos que las instituciones de educación superior, en particular la Universidad de Puerto Rico, puedan reproducir y hacer este informe disponible a sus comunidades y que alienten su más amplia discusión.

El estudio que sirvió de base a este informe utilizó una variedad de instrumentos y de fuentes documentales que se describen en detalle en el capítulo 2. Una primera fase de la investigación se llevó a cabo en los meses de febrero a junio del 2001; es decir, en la Primera Sesión Ordinaria de la 14^{ta}. Asamblea Legislativa. En julio de 2001 se sometió un informe preliminar al Senado de Puerto Rico y a la comunidad universitaria. El mismo fue objeto de análisis y discusión por parte de siete grupos de trabajo que respondieron a la invitación que les hizo esta Senadora. Dichos grupos estaban integrados por reconocidas autoridades en el campo de la educación superior puertorriqueña. Ello generó un caudal muy rico de insumos que hicieron sumamente difícil la preparación de esta síntesis. La integración y redacción final del documento ha sido realizada por Marcia Rivera, Directora Ejecutiva de la Comisión.

Deseamos agradecer muy profundamente a todas y cada una de las personas, grupos y organizaciones que prestaron a la Comisión su valioso tiempo y compartieron con nosotros sus estudios, sus visiones y sus preocupaciones. Centenares escribieron ponencias, visitaron nuestras oficinas, entregaron informes y documentos, asistieron a los diálogos que se organizaron en las unidades y participaron en los grupos de trabajo. Todo ello ha sido una demostración clara de la avidez de la propia comunidad de educación superior de Puerto Rico en emprender el camino del cambio positivo. En particular, queremos destacar el valioso estímulo e insumos recibidos de la Asociación de Presidentes de Universidades Privadas de Puerto Rico, de la Asociación de Industriales; la Asociación de Economistas y de los integrantes de la Comisión de Iniciativa de Afirmación Universitaria (CIAU), que agrupa representantes de todas las unidades de la UPR y que han acompañado el proceso en todas sus etapas. Deseamos consignar también nuestro aprecio y agradecimiento al presidente interino de la UPR, Dr. Jorge Sánchez y a

² www.senadoelapr.org y www.universia.pr

los funcionarios de su equipo, que respondieron con prontitud y profesionalismo nuestros pedidos de información. Vale también reconocer muy especialmente el tesón del personal de apoyo de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado, que nunca estuvo pendiente del reloj y que ha trabajado afanosamente para asegurar legislación de calidad y pertinencia. Del Centro de Cómputos y de la Secretaría del Senado siempre tuvimos el apoyo técnico necesario para llevar adelante en tiempo récord esta investigación y preparar el informe. Gracias a ellos pudimos colocar los insumos fundamentales recibidos por la Comisión, así como los informes preparados, en la página Internet del Senado. Por su parte, Universia, ha compartido generosamente su portal de Internet para aumentar aún más el alcance de nuestro trabajo.

La intensa experiencia de interacción con los principales actores de la educación superior puertorriqueña, tanto del sector público como del privado, ha constituido un extraordinario aprendizaje del cual estamos sumamente agradecidos. Somos conscientes de las enormes esperanzas que se han cifrado sobre esta Comisión y estamos comprometidos a no ceder en el empeño de lograr la mejor legislación para que Puerto Rico pueda tener un sistema de educación superior ejemplar, que todos admiremos y reconozcamos.

Senadora Margarita Ostolaza Bey
Presidenta de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura
19 de septiembre de 2001



Primera Parte

La dinámica actual y los desafíos de la educación superior en Puerto Rico

1. INTRODUCCIÓN

*"No hay cambio sin sueño,
ni sueño sin esperanza"*

Paulo Freire

La educación superior como eje del desarrollo humano

La educación superior tiene una gran importancia estratégica para el desarrollo futuro de Puerto Rico. Como bien público, debe constituir un sistema armónico y complementario que vincule creativa y sinérgicamente a esa enorme variedad de programas de formación profesional, técnica, vocacional, de adiestramientos especializados, bachilleratos, maestrías y doctorados, ofrecidos por universidades y por otras instituciones públicas o privadas de nivel superior. Estos programas deben estar autorizados por los organismos responsables de otorgar licencias en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico y deben ofrecer una educación pertinente y de excelencia, con visión de futuro. La política pública debe estar permanentemente atenta a las necesidades y potencialidades de la educación superior para asegurar que ésta pueda actuar como pivote del desarrollo.

La Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico ha constatado que el debate sobre el papel que puede jugar la educación en definir el futuro de los pueblos está en pleno apogeo a nivel mundial. Tanto los países industrializados como aquellos de menor desarrollo relativo, están hoy discutiendo vehementemente cómo transformar sus sistemas educativos para hacerlos más dinámicos, de mayor calidad, y lograr que puedan cumplir cabalmente su función de orientadores en la sociedad. Desde el Norte al Sur y del Este al Oeste, los parlamentos y congresos, las universidades e institutos, así como las organizaciones de la sociedad civil, debaten hoy un conjunto de temas muy importantes sobre la educación en general y sobre el papel que puede cumplir la educación superior en particular. Entre otros temas, se destacan la necesidad de repensar la función y misión de las universidades, a fin de refundarlas sobre

la base de un mayor compromiso con la sociedad; la reconceptualización de lo que debe ser una educación pertinente y de excelencia; la búsqueda de formas de articulación más efectivas entre los diferentes niveles educativos y entre éstos y las políticas de ciencia y tecnología; la integración de saberes y el diseño curricular; la importancia de gestar una cultura de evaluación permanente; y los problemas de financiamiento de la educación. Atender estos asuntos requiere cambios en estatutos y leyes, así como cambios culturales y una nueva concepción de liderazgo académico. Vale señalar el papel destacado que la UNESCO jugó en la década de los noventa en promover este debate a nivel mundial, lo que ha contribuido significativamente a que ya haya plena conciencia en el ámbito internacional de que la educación es la mejor inversión de cualquier sociedad.

En la última década se ha ido generando consenso sobre el nuevo papel del conocimiento en la dinámica de la economía capitalista mundial. Aun cuando hay corrientes que cuestionan profundamente, y con gran razón, el rumbo injusto, violento y hasta inhumano que llevan muchos de los procesos que estamos viviendo alrededor del planeta³, es innegable que la economía dominada por el capital transnacional está obligando a los países a hacer esfuerzos muy grandes por lograr, aunque sea, un pequeño nicho en esa nueva división internacional del trabajo. Lo que muchos llaman globalización, es realmente un proceso de reorganización de la división internacional del trabajo con características muy particulares. Por un lado, se concentra la producción en

¹ Nos referimos a un conjunto de gravísimos problemas como lo son las desigualdades económicas entre países, la creciente pobreza, la polarización social, la existencia de poderes paralelos a los del Estado, la prevalencia de un mercado financiero especulativo sostenido en buena medida por el lavado de dinero ilegal, entre otros. Para un análisis de estos procesos, ver por ejemplo, Amin, Samir, *El capitalismo en la era de la globalización*, Ed. Paidós, 1999, Barcelona, España; Baker, D., Epstein, G., Pollin, R., *Globalization and Progressive Economic Policy*, Cambridge University Press, 1998, Cambridge, Gran Bretaña; Forrester, Vivianne, *L'horreur économique*, Librairie A. Fayard, 1996, París, Francia; García Canclini, Néstor, *La globalización imaginada*, Ed. Paidós, 1999, Buenos Aires, Argentina; Martin, H.P. y Schumann, H., *The Global Trap, Globalization and the Assault on Democracy and Prosperity*, Zed Books, 1997, Londres, Gran Bretaña; Ramonet, Ignacio, "Un Autre Monde Est Possible. Besoin D'utopie" *Le Monde Diplomatique*, N°530, 1998, París, Francia; Vilas, C. M., *América Latina en el "nuevo orden mundial"*. CEIICH, UNAM, 1994, México; Roma, Pepa, *Jaque a la globalización*, Editorial Grijalbo, Barcelona, España, 2001, y Rivera, Marcia, *Tejiendo Futuro, Los caminos posibles del desarrollo humano sostenible*, Ediciones Puerto, San Juan, Puerto Rico, 2000.

mega empresas que se ubican en determinadas zonas geográficas donde coinciden diversos factores: niveles educativos relativamente altos, niveles salariales bajos y estados de derecho bastante débiles. Por otro lado, en esa reorganización mundial se verifica también la construcción de bloques regionales que buscan hacer frente a las potencias industriales y tecnológicas. Es decir, la llamada globalización también ha venido acompañada de la regionalización.

El capital financiero, por las políticas de apertura y desregulación que han prevalecido en las últimas décadas, goza de movilidad irrestricta, y busca ubicarse donde mayor rendimiento genere en el corto y mediano plazo. La especulación financiera marcó la década de los noventa como ninguna otra en la historia de la humanidad, introduciendo en la economía mundial una gran volatilidad. En la nueva división del trabajo, a los países menos desarrollados les ha correspondido ser mercados para consumo, y si acaso, ser receptores de inversiones de corto plazo o plataformas de ensamblaje de industrias de bajo nivel tecnológico y salarial, contribuyendo a su permanente vulnerabilidad.

Sin embargo, aun dentro de este panorama que puede parecer irremediable, hay opciones y la educación juega un papel fundamental en definirlos. Se ha comprobado que mientras mayor sea el nivel de formación y la preparación académica de la población de un país, mayores serán sus posibilidades de desarrollar estrategias económicas alternativas. Esto puede darse bien sea fortaleciendo su propia capacidad empresarial y de autogestión, encaminándose hacia un desarrollo económico y social más endógeno e integrado, o logrando, en otro tipo de estrategia, atraer industrias transnacionales de alto nivel tecnológico, con mejores salarios y beneficios. En cualquiera de los dos casos, la educación superior tiene una importancia estratégica.

A lo largo de la década de los noventa se realizaron varias cumbres de jefes de estado, auspiciadas por la Organización de Naciones Unidas, para discutir formas de dinamizar las economías, combatir la pobreza y reducir el desempleo. Todas ellas concluyeron que para lograrlo es preciso mejorar la educación en todos sus niveles y

mejorar también la generación y gestión del conocimiento en todas sus dimensiones. Esta conclusión plantea a la universidad pública su mayor desafío social. Como ha dicho un prominente educador, Xabier Gorostiaga, exhortando a la refundación de las universidades públicas, "Al mismo tiempo que realiza la tarea societal transformando la realidad, la Universidad se transforma ella misma al recuperar la pertinencia, equidad y calidad frente a los cambios civilizatorios actuales. La Universidad jugó ese papel en el pasado... en la creación del Estado-Nación, la independencia de las colonias y la lucha por la democracia. Hoy la Universidad se encuentra en crisis y con poca capacidad de enfrentarse a estos retos si no se 'refunda' para enfrentarlos".²

Por supuesto, la universidad pública debe asumir un compromiso genuino con la generación y gestión de un tipo de conocimiento que sirva para transformar los actuales paradigmas de economías excluyentes y sociedades violentas, injustas y desiguales y ayudar a abrir otros caminos. La universidad pública está llamada, como ninguna otra institución, a contribuir en la elaboración de estrategias de desarrollo más cónsonas con los principios de equidad, democracia, igualdad de oportunidades, respeto de los derechos humanos, participación y sostenibilidad, que las propias universidades han defendido a lo largo de su fecunda historia y que hoy están seriamente amenazados.

Sin embargo, en muchos aspectos la universidad pública no está hoy en condiciones de asumir una tarea de tal envergadura y la de Puerto Rico no es una excepción. Una enorme cantidad de problemas, algunos generados intrínsecamente y otros generados por los contextos externos, afectan la capacidad de ésta de hacer tal contribución. A pesar de que las universidades públicas brindan acceso a todos los sectores sociales e intentan sentar pautas de excelencia educativa mediante programas académicos diversos, escuelas profesionales, centros tecnológicos y de investigación, laboratorios, bibliotecas y museos, hay deficiencias y carencias que deben superarse. Entre otras, se destacan la ausencia de liderazgo administrativo creativo e innovador, problemas de gestión institucional, poca capacidad de planificación y visión prospectiva,

² Gorostiaga, Xabier, "En busca de la refundación de la Universidad latinoamericana", Conferencia en el seminario organizado por CEXEL- ILAEDES 2000, La Educación Superior y el Desarrollo Social, Jarandilla de la Vera, Extremadura, España, 3 al 8 de julio 2000.

tendencia a la burocratización, poca participación estudiantil y de los docentes en la vida académica, planes de estudios desactualizados, rigidez académica excesiva, limitado uso de las nuevas tecnologías, para mencionar sólo algunos. La Universidad de Puerto Rico comparte el grueso de estos problemas con las universidades públicas a nivel mundial.

Por ello, insistimos en que para que una sociedad pueda potenciar toda su capacidad de generar el conocimiento crítico que necesita, se requerirá una transformación profunda de los sistemas de educación, en particular de las universidades, que albergan el mayor potencial de una sociedad para generar y manejar críticamente nuevo conocimiento. Ese es uno de los principales desafíos de la Universidad de Puerto Rico: transformarse para ayudar a transformar a Puerto Rico. La Universidad debe ayudar a rediseñar las estrategias educativas para todos los niveles, debe aportar substantivamente a gestar otra noción de desarrollo, debe servir de espacio de discusión y formulación de alternativas de sociedad y debe formar líderes que manifiesten un compromiso decidido con la democracia participativa y el ejercicio pleno de la ciudadanía. Esa visión de lograr una universidad pública vital, crítica, eficaz, con visión amplia y compromiso social, es la que subyace el proceso de investigación y de preparación de este informe.

LOS DESAFÍOS QUE PLANTEA EL NUEVO CONTEXTO INTERNACIONAL

Todos los países están discutiendo y desarrollando estrategias y esfuerzos concretos para potenciar las capacidades intelectuales y ocupacionales de sus habitantes, a fin de poder desenvolverse exitosamente en esa nueva sociedad del conocimiento. En ese empeño algunos países han diseñado formas muy innovadoras de acercarse al problema y han avanzado en la dirección de lograr sociedades más justas, solidarias e integradas, aumentando su inversión en educación, ciencia y tecnología y promoviendo el uso de las nuevas tecnologías entre cooperativas de producción, comunidades, escuelas y gobiernos locales. Es decir, permitiendo que la mayoría de la población se apodere de esas nuevas herramientas de trabajo y socialización. Otros países, por el contrario, han

pensado que basta con formar técnicos, abrir cajas tecnológicas y atraer empresas transnacionales para que generen actividad económica y empleos.

Estamos en un momento histórico en el cual el ejercicio del juicio crítico y la ponderación seria de estrategias es fundamental al futuro de los pueblos. No se trata de decir livianamente que queremos engancharnos en el tren de la sociedad del conocimiento, sino de examinar cuidadosamente las alternativas de sociedad que podríamos construir con las nuevas herramientas que la revolución científico-tecnológica ha generado. Las instituciones de educación superior pueden y deben ayudar a abrir opciones para Puerto Rico. Las generaciones futuras no perdonarán el que se desaprovechen las oportunidades que existen para reencauzar el desarrollo por una vía más humana, justa, que genere beneficios para todos. El actual curso que lleva el país conduce a una progresiva desintegración social, a un mayor deterioro económico, al incremento de la dependencia, y a una erosión grave de nuestro medioambiente. Sin embargo, tenemos recursos humanos de extraordinario nivel que ameritan una oportunidad para florecer y aportar a la gestación de otro camino. Esos recursos humanos están en nuestras universidades, en los institutos, en las empresas, comercios, en el sector público y en las organizaciones sin fines de lucro. Puerto Rico tiene una verdadera cantera de talento que no ha sabido potenciar. Es preciso encontrar bases de colaboración para promover la interacción, la integración, y el intercambio de experiencias que permitiría dar los saltos cualitativos que necesitamos.

El deseo de impulsar una transformación integral de la educación superior puertorriqueña es justamente contribuir a que puedan encontrarse formas de potenciar las capacidades colectivas de los puertorriqueños, en función del bien público. Sabemos que el camino será largo y difícil, pero si no lo emprendemos hoy cargaremos con un fardo muy grande frente a las futuras generaciones. Por ello, esta investigación se ha concebido como un primer paso en una tarea compleja que requerirá el trabajo arduo de muchas personas, así como de voluntad individual y colectiva para llevarlo adelante.

Retos y oportunidades en la “sociedad del conocimiento”

El concepto de "sociedad del conocimiento" comenzó a gestarse a finales de los sesenta y principios de los setenta en Europa y Estados Unidos, a partir de los nuevos desarrollos en la informática, que ya permitían imaginar una sociedad donde el manejo de información daría ventajas a quien tuviera esa capacidad. Se comenzaba a verificar para entonces el crecimiento del sector de servicios en las economías más desarrolladas, mientras que las actividades de producción manufacturera se trasladaban a los llamados países emergentes, otrora conocidos como el Tercer Mundo. El centro del debate entonces, y en buena medida sigue siéndolo, es el papel de la información y el poder que ésta puede brindar a quienes la posean. Por ello, la industria de manejo de información se ha diversificado y crecido vertiginosamente. Las tendencias de las últimas tres décadas muestran efectivamente que los sectores más dinámicos de las principales economías mundiales se ubican en las telecomunicaciones, la informática y servicios relacionados con la innovación tecnológica. Los analistas de tendencias futuras comenzaron a discutir hace ya una década la conformación de sociedades post-industriales informatizadas y conectadas reticularmente, así como el impacto que ello podría tener sobre las formas de institucionalidad, de gobierno y de relaciones interpersonales que hemos conocido hasta ahora. El surgimiento, la rápida expansión y la consolidación de la Internet como red de redes, llevó este debate a niveles superiores, generalizándose la idea de que estamos inmersos en la construcción de la sociedad del conocimiento, la que inicialmente describió y bautizó Alvin Toffler como "la tercera ola"⁴.

En la última década, la fusión de las tecnologías de computación y de transmisión de datos e imágenes ha revolucionado la cultura de trabajo en la producción y el comercio, así como la interacción social entre las personas, de maneras insospechadas. La educación, en todos sus niveles, ha sido sacudida por estos procesos, particularmente por el establecimiento de la autopista de comunicación e información que es la Internet, por lo que necesita trazarse una ruta de transformación que le permita estar al día con los

³ Toffler, Alvin, *La tercera ola*, 1980.

veloces cambios que están ocurriendo y aprovechar las nuevas oportunidades para mejorar su oferta y aumentar su alcance.

Sin embargo, es preciso hacer esto con cautela. Las instituciones universitarias, en particular, vienen llamadas a ejercer un triple papel: por un lado, contribuir a la generación de nuevos conocimientos en el campo de la informática; es decir, proponerse ser agentes de innovación y creación de herramientas, aplicaciones, métodos y, por qué no, de nuevas tecnologías. Por otro, lado las universidades deben servir de lugar de reflexión y debate sobre el impacto de estas tecnologías en la sociedad en su conjunto. Definitivamente estamos frente a procesos que modifican la naturaleza misma de la interacción social entre las personas y ello tendrá impactos insospechados sobre nuestras comunidades e individuos. Las ciencias sociales y de la conducta humana, teóricas y aplicadas, necesitan desplegar un gran esfuerzo de investigación y reflexión que acompañe el proceso de cambio rápido que estamos viviendo a partir de la introducción de nuevas tecnologías de comunicaciones en nuestro diario vivir. Finalmente, las universidades deberán incorporar ellas mismas nuevos avances tecnológicos para renovarse curricular y administrativamente, a fin de encarar los desafíos que la nueva sociedad generada por esa revolución le está planteando, tarea que también debe realizarse con suma prudencia.

La Internet se ha ido consolidando como una plataforma de vinculación cotidiana para millones de personas en el mundo. Este hecho, sin duda uno de los más trascendentales del siglo XX, ha permitido y continuará impulsando una creciente transnacionalización de las actividades económicas. Aunque apenas alcance del 15 al 20% de la población del planeta, se verifica ya la existencia de un dinámico mercado mundial de bienes y servicios que obliga a todos los países, a las empresas y a los trabajadores a redefinir sus estrategias de inserción en el mismo.

Las nuevas tecnologías de comunicación están posibilitando y promoviendo interacciones individuales y colectivas mucho más horizontales que las formas conocidas hasta ahora. Al funcionar en espacios, tiempos y lógicas diferentes, la interacción entre

las personas es más directa e inmediata, sin las mediaciones que imponen los niveles de jerarquía en la comunicación tradicional. No importa donde estén, las personas pueden comunicarse casi instantáneamente y trabajar juntas sobre un asunto o compartir sus puntos de vista. La invisibilidad y la mayor informalidad que brinda el mensaje electrónico aportan, curiosamente, un sentido de libertad a la comunicación. Esto permite y estimula el trabajo colaborativo que, justamente, es el que más propende a la generación de nuevo conocimiento. Al compartir información e intercambiar visiones, se alienta el desarrollo de nuevas afinidades e identidades y se logran nuevas formas de interactividad. El ejercicio de la ciudadanía también se ha visto positivamente afectado para los que tienen acceso a estas tecnologías ya que se verifica un creciente uso de Internet para organizar consultas, potenciar nuevas formas de protesta, organizar campañas y expresar opiniones sobre diversos asuntos. En el campo de la educación ha provisto de inmensas fuentes documentales a las que hasta ahora sólo podían tener acceso sectores y países privilegiados.

Para Castells,⁵ la nueva sociedad capitalista que se va forjando a partir del predominio de las nuevas tecnologías de información en los procesos económicos permite vislumbrar también la utilización de estos nuevos instrumentos para el desarrollo colectivo. Pero ello exige estar atentos a las nuevas desigualdades sociales que pueden generarse entre los que tienen acceso real a este instrumental y los que no lo tienen. La ciudad informacional es, según él, la nueva circunstancia de nuestras vidas, y aunque todavía sólo alcanza a una parte ínfima de la población del planeta, se expande aceleradamente y tiene profundas implicaciones para la organización de los sistemas educativos, sociales y culturales.

La posibilidad de acceder y democratizar el conocimiento se hace cada vez más dependiente del acceso que se tenga a la Internet, razón por la cual ya algunos países lo están definiendo como un nuevo derecho de las personas. La legislación que se impulse a partir de este esfuerzo de investigación de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura

⁵ Castells, Manuel - *La ciudad informacional, tecnologías de información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*, Alianza Editorial, 1995, España.

del Senado, deberá considerar esta realidad y asegurar que todos los puertorriqueños podrán acceder a esta tecnología. Este tema es retomado en los capítulos 3 y 6, así como en las Conclusiones, donde se discuten algunas iniciativas que podrían tomarse para encarar creativa y responsablemente el proceso de incorporación de las nuevas tecnologías en la educación superior puertorriqueña.

Como hemos insistido, los países deberán hacer inversiones importantes y decisiones estratégicas difíciles para adquirir y mantener actualizada su capacidad de generar, adaptar, utilizar y gestionar el conocimiento. Las universidades son las llamadas a ayudar en el diseño de las rutas y estrategias más idóneas para cada contexto, ya que no se trata de copiar acríticamente o de adquirir cajas tecnológicas que no se pueden utilizar óptimamente.

Una sociedad que invierte en su educación superior puede potenciar el enriquecimiento intelectual, moral y material de sus integrantes. La contribución a la construcción de ciudadanía que conlleva el mejorar los niveles educativos de toda la población puede generarle a un país capacidad endógena para solucionar sus problemas, ya que contaría con ciudadanos solidarios, responsables, instruidos, activos y críticos, así como con profesionales y técnicos altamente calificados.

Además, en la medida en que las personas tengan los instrumentos educativos necesarios, y logren una formación integral como seres humanos, serán menos dependientes del estado y podrán aportar más al desarrollo del país, de sus comunidades y de sus familias. También podrán contribuir a preservar y afirmar la identidad cultural, promover la difusión de valores, del conocimiento y la armonía entre culturas y calibrar el impacto ético de la aplicación del conocimiento.

Según un informe reciente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, se estima que la ciencia y la tecnología contribuyen en casi el 50% al

crecimiento económico.⁶ En consecuencia, la actividad de investigación, de generación de nuevos conocimientos, de innovación en los procesos de producción y la creación de productos, resultan ser hoy piezas neurálgicas de la sociedad del conocimiento. La investigación en todas sus modalidades - pura, básica, aplicada - constituye un elemento esencial del desarrollo económico y social de los pueblos. La innovación, han reiterado numerosos estudios, será el factor principal de la competitividad de las empresas y de los países. Pero es importante recalcar la necesidad de dar un nuevo enfoque a este postulado. No se trata de diseñar estrategias para que el conocimiento generado endógenamente sea apropiado por las grandes empresas transnacionales y se utilice para profundizar el cisma que divide ya económica y socialmente a la población, sino para que pueda ser el eje de una nueva concepción del desarrollo, humano y sostenible, y de estrategias para integrar nuestra sociedad.

Potenciar la creatividad y la capacidad de innovación de las personas requiere repensar todas nuestras estrategias educativas, incluyendo los métodos de enseñanza-aprendizaje desde los primeros niveles. En Puerto Rico todavía la enseñanza es fundamentalmente vertical, autoritaria, basada en la memorización y poco proclive a que los estudiantes desarrollen su curiosidad y su capacidad de crear o innovar. Necesitamos cambiar radicalmente las ideas tradicionales de la función de un maestro de primaria o de un profesor universitario. El proceso debe ser mucho más interactivo, participativo y de aprendizaje recíproco.⁷ Para llegar a tener buenos investigadores en las universidades, buenos innovadores entre el empresariado del país, y una sociedad que aprecie y defienda el método científico, será preciso comenzar desde los primeros grados de primaria. Sólo así podremos gestar una cultura que se sustente en el deleite del descubrir, que es en última instancia la esencia de la innovación. Es por ello que en este estudio hemos dado gran importancia a la necesidad de lograr una articulación sin sobresaltos entre los diferentes niveles educativos y a colocar a los estudiantes como ejes del proceso educativo.

⁶ Conferencia de Rectores de las España, *Informe Universidad 2000*, 15 de marzo de 2000, Barcelona, España.

⁷ En el capítulo VI abundamos en el problema de los métodos de enseñanza-aprendizaje. Ver también a Huyke, Héctor, *El Antiprofesor*, Ed. UPR, 2001, Río Piedras, Puerto Rico.

En un período de cambio tan acelerado como el que vivimos, que ha visto desmoronarse sistemas políticos que se creían inmutables, que coloca al conocimiento como la herramienta estratégica del crecimiento económico y que ha visto la sustitución de la geopolítica por la geoeconomía, resulta fundamental que nos planteemos cuál debe ser ahora la nueva misión de la Universidad de Puerto Rico (UPR). Reiteramos que como institución pública y como el principal centro universitario del país, la Universidad de Puerto Rico está llamada a contribuir pronta y decididamente a construir rutas alternativas, en todos los ámbitos, para orientar el desarrollo futuro del país. Pero según pudimos constatar en este estudio, para poder ayudar a transformar a Puerto Rico y contribuir a la transformación del resto del sector educativo, la Universidad tiene que transformarse ella misma. Lograrlo requerirá vencer muchas dificultades, contar con voluntad política, construir colectivamente una nueva mística para el primer centro docente, y dar paso a un nuevo liderazgo que pueda llevar adelante el proceso. Se trata de un verdadero proceso de refundación. La Universidad de Puerto Rico debe hoy confrontar, con rigor e imaginación, realidades tan complejas como el conjugar la expansión de la demanda de matrícula con sostener un compromiso con la pertinencia, la calidad y la excelencia. Deberá enfrentar la obsolescencia curricular que se verifica en algunos campos del saber, causada por la vertiginosa aceleración de la producción de conocimientos a escala mundial. Necesitará reestructurar sus procesos de gestión administrativa para hacerlos más ágiles y eficientes. Y deberá subsanar las insuficiencias en desarrollo de infraestructura y atender el grave problema de mantenimiento de sus edificaciones, que tantos problemas están generando hoy. Su proceso de refundación debe dar cabida también al surgimiento de nuevos liderazgos académico-administrativos y de formas de gobierno interno más democráticas, que le permitan gozar de mayor legitimidad, espacio social y validen su razón de ser como instancia pública. Estos deben ser, a nuestro juicio, los pilares de la reforma de la UPR.

Puerto Rico dedica recursos cuantiosos a la educación. Sin embargo, encontramos numerosos problemas, en todos los niveles educativos, que parecen reflejar carencias serias de eficiencia interna. Hay rupturas, discontinuidades, problemas de

burocratización, pero sobre todo, ausencia de una visión coherente que oriente la política pública en este campo. Como se comprobó en el estudio, podemos afirmar que Puerto Rico no ha logrado conformar un verdadero sistema de educación, que promueva articulaciones sinérgicas entre los distintos niveles de formación y entre los sectores público y privado. Esto representa una pérdida real de oportunidades y un rendimiento más bajo de su inversión. Es preciso buscar formas de optimizar la relación entre los ámbitos público y privado, así como mejorar la articulación entre los distintos niveles educativos. Ello requerirá la acción legislativa que se recomienda en el capítulo VIII.

Inversión en ciencia y tecnología

A pesar de que la educación se concibe como una prioridad en Puerto Rico, encontramos relativamente poca conciencia de la importancia de la inversión en ciencia y tecnología (CyT) y de una efectiva vinculación con los procesos educativos. Hasta ahora, las políticas públicas de ciencia y tecnología y las de educación apenas se habían conectado. Sin embargo, vale destacar un reciente esfuerzo esperanzador consistente en una alianza entre la Cámara de Comercio, la Asociación de Industriales, la UPR, la Universidad Interamericana de Bayamón, la Universidad Politécnica, la Administración de Pequeños Negocios y un conjunto de empresas establecidas en Puerto Rico, con el apoyo del *Nacional Science Foundation*. La iniciativa busca fomentar un sistema de incubadoras, crear bases de datos compartidas, y propiciar el desarrollo de destrezas y actitudes empresariales entre estudiantes. Es preciso asegurar que iniciativas de este tipo puedan ser alentadas y apoyadas.

Puerto Rico dedica unos \$144 millones de dólares a lo que se conoce como "investigación y desarrollo" (I+D), piedra angular de cualquier estrategia en ciencia y tecnología. Esta cifra sólo equivale al 0.3% del Producto Interno Bruto de Puerto Rico.⁸ Una mirada a datos internacionales basta para confirmar cuán insuficiente es esta inversión. Los Estados Unidos en su conjunto invierten nueve veces más que Puerto

⁸ HEX, *R&D Investment in Puerto Rico; A Partial Briefing Document*, marzo 2000, Cambridge, Massachusetts.

Rico (un promedio de 2.61% del PIB) y el estado de la unión más cercano en población a nuestra isla, Carolina del Sur, invierte \$996 millones anualmente, siete veces más que Puerto Rico.⁹ Suecia invierte 3.5%; Japón 3.0%; Suiza 2.9%; y Corea 2.8%.¹⁰ La inversión que hace Puerto Rico en CyT es sólo el 17% del promedio mundial (1.8% del PIB) y proporcionalmente mucho más baja que la que hacen Cuba, Costa Rica, Brasil, Chile, Argentina, Bolivia, México y Venezuela, países todos con ingresos per cápita menores al de Puerto Rico.¹¹

Las empresas establecidas en Puerto Rico tampoco invierten lo suficiente en investigación y desarrollo (apenas un décimo del 1%), por lo que se arriesgan a no tener la capacidad de innovación que se requerirá para mantenerse competitivas en un mundo cada vez más feroz. A pesar de que la UPR ha hecho un esfuerzo notable en estos últimos años por impulsar el registro de patentes, todavía el número de registros originados en Puerto Rico es insignificante; una muestra de las deficiencias que deberán subsanarse en este campo. Apenas el 0.04% de las patentes generadas en Estados Unidos correspondieron a Puerto Rico.¹² Puerto Rico registra proporcionalmente menos patentes que Brasil, Chile, Venezuela, México, Tailandia y treinta veces menos que los Estados Unidos. Sin embargo, en términos de proporción de graduados de carreras científicas, Puerto Rico supera a todos esos países, lo que sugiere la escasez de oportunidades de investigación para éstos y el desfasaje que existe entre las políticas y los esfuerzos de uno y otro sector.¹³

No obstante, vale señalar que un pequeño esfuerzo podría generar grandes frutos en este terreno porque la base de los recursos humanos calificados existe en el país. Apenas hace dos años (1998) la UPR creó la Oficina de Propiedad Intelectual y Comercialización de Tecnología bajo la Vice-Presidencia para Asuntos Académicos e

⁹ Ibid.

¹⁰ Yarzabal, Luis, *Consenso para el cambio en la educación superior*. Ed. IESALC/UNESCO. Colección Respuestas, No. 9. 1999, Caracas, Venezuela, citando datos de UNESCO.

¹¹ Ibid.

¹² HEX, op.cit

¹³ Conclusión producto del análisis de datos generados por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico y del *Informe mundial sobre la ciencia* de la UNESCO, Ed. Santillana, 1998, Madrid, España.

Investigación, que había sido creada el año antes. En ese breve lapso de tiempo la UPR pudo impulsar el registro de 6 patentes y tiene otras 16 pendientes de aprobación, mientras que el promedio anterior era de apenas una patente por año.¹⁴ Esto ha hecho que hoy Puerto Rico sea, dentro de los Estados Unidos, la jurisdicción que registró el crecimiento más grande en número de patentes federales. En conclusión, podemos afirmar que con las políticas adecuadas y esfuerzos concertados, podríamos efectivamente cambiar el curso de la historia.

Puerto Rico tampoco aprovecha todavía lo suficiente las posibilidades de conseguir recursos para I+D del gobierno federal. Aunque tenemos el 1.4% de la población de Estados Unidos, según los informes de la National Science Foundation, recibimos sólo el 0.08% de los recursos disponibles en el gobierno federal para I+D.¹⁵ El grueso de estos recursos para investigación han sido solicitados por los tres recintos principales de la Universidad de Puerto Rico: Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas.¹⁶ A partir de un esfuerzo concertado por la Vice-Presidencia de Investigación de la UPR en los últimos años para atraer recursos externos, se ha logrado aumentar el nivel de fondos federales para investigación a \$55 millones para el año 2000-2001.¹⁷ Pero todavía es mucho lo que se puede hacer para incrementar los aportes federales que pueden allegarse para investigación y desarrollo. Sobre todo, será necesario que tanto la UPR como las otras universidades del país, reconozcan la urgencia de impulsar la I+D y que establezcan como prioridad el desarrollar masa crítica de investigación científica, aumentando la asignación de recursos para investigación en sus presupuestos anuales.

Los datos de distribución del presupuesto de la UPR no permiten precisar realmente qué proporción de recursos se dedica a la investigación científica. Por ejemplo, resulta muy difícil calcular el equivalente monetario del tiempo dedicado a la investigación por vía de destakes o descargas, pagadas de otros rubros. Esta es una debilidad muy grande de la forma en que se recopila y maneja la información en la

¹⁴ Gómez, Manuel, *Contribución de la Oficina de la Vicepresidencia para Asuntos Académicos e Investigación a la presentación del Presidente Interino de la UPR en las vistas de presupuesto de la Cámara y el Senado de Puerto Rico*, UPR, 26 de abril de 2001, Río Piedras, Puerto Rico.

¹⁵ HEX, op.cit.

¹⁶ Universidad de Puerto Rico, Oficina del Presidente.

¹⁷ Gómez, Manuel, *Contribución...* op.cit.

institución. Por ello, encontramos discrepancias entre los estimados que hace la Vice-Presidencia de Investigación y los que se presentan en los datos del Sistema de Información de la Junta de Síndicos. Según las cifras de la Junta, en el Recinto de Río Piedras el presupuesto de investigación es de sólo 1.7%; en Ciencias Médicas de 2.1% y en Mayagüez de 4.6%.¹⁸ Con el actual sistema de estimación de gastos que tiene la UPR es prácticamente imposible calcular a cuánto ascienden las otras partidas. Pero es conveniente tener como referencia, que una institución como la Universidad de la República en el Uruguay, país con población y desafíos similares a los de Puerto Rico, dedica un 15% de su presupuesto general a investigación.¹⁹

Aun cuando la Universidad de Puerto Rico y las universidades privadas puedan contar con fondos del gobierno federal para apoyar la investigación, éstos deben verse como complementarios. El reconocimiento de que la investigación es una prioridad se demuestra con un compromiso presupuestario y con la reorganización de los programas a fin de lograr una mejor integración entre las funciones de investigación y docencia. Retomaremos este tema en el capítulo 3 cuando se analicen las características de la educación superior en Puerto Rico.

La colaboración a nivel internacional

Las universidades puertorriqueñas tienen todavía un amplio margen de acción para establecer convenios de cooperación en I+D con Estados Unidos y con la región caribeña y centroamericana. No podemos desconocer los procesos de integración económica que se están dando a nuestro alrededor y el impacto que el nuevo patrón tecno-económico tiene sobre el ámbito de la educación superior. A partir de la consolidación de bloques económicos regionales (NAFTA, Mercosur, Comunidad de Países Andinos, Mercado Común Centroamericano), se verifica el surgimiento de redes académicas, así como de estructuras de cooperación y programas de integración universitaria a nivel regional y subregional, que han cambiado las bases institucionales y

¹⁸ UPR Administración Central, *Board Information System, 2000*, Río Piedras, Puerto Rico, 2000

¹⁹ Yarzabal, Luis, *Ponencia en Vistas Públicas del Senado sobre R. del S. 44*, 6 de marzo de 2001.

nacionales del trabajo académico. Han surgido configuraciones institucionales muy novedosas, con enormes potencialidades para aumentar la masa crítica científica a nivel regional. A través de consorcios de diverso tipo, nuestras universidades hermanas se han estado moviendo para encarar el mismo problema. Como ejemplos encontramos un conjunto de nuevos programas en el Consejo Superior de Universidades Centroamericanas (CSUCA), en la Asociación de Universidades Amazónicas (UNAMAZ), la Asociación de Universidades del Caribe (UNICA), y la Asociación de Universidades Grupo Montevideo. Estas asociaciones de universidades han llevado adelante la tarea de promover la creación de masa crítica de investigación a nivel regional, de establecer estándares de excelencia y de promover el intercambio de profesores y estudiantes, entre otras cosas. Con ello, dan testimonio de que la integración dejó de ser una idea utópica para volverse una necesidad compartida y una posibilidad real de crear mecanismos de colaboración horizontal. Si bien Puerto Rico ha participado en los esfuerzos de UNICA en el Caribe, debe comenzar a elaborar estrategias bien diseñadas y coherentes de alianzas y consorcios para el fortalecimiento de su educación superior. Una mayor colaboración entre la UPR y las universidades privadas podría ayudar a potenciar la capacidad de ser bisagra entre Norte y Sur América. Hasta ahora, como veremos en el capítulo 3, los procesos de relaciones académicas con el ámbito internacional han sido fundamentalmente azarosos o esfuerzos aislados sin mucho apoyo. Esto se verifica tanto en la UPR como en las universidades privadas.

Además del desafío de crear una masa crítica suficiente para participar efectivamente en la sociedad del conocimiento, la educación superior puertorriqueña debe enfrentar otros desafíos fundamentales que también emergen del nuevo contexto internacional. Uno de los más importantes está relacionado con las nuevas tecnologías de información/computación, tema que se examina a fondo en el capítulo 8. La tecnología puede generar transformaciones muy positivas en las instituciones de educación, pero también contradicciones y dificultades enormes por las diferencias que se verifican entre los que la manejan cómodamente y tienen acceso a ella y los que la resisten o no tienen acceso. Su incorporación en los procesos educativos afecta directamente la naturaleza

misma del conocimiento que se produce y transfiere y la manera como éste es organizado y cómo será evaluado por la sociedad.²⁰

La revolución científico-tecnológica que está en marcha ha puesto en evidencia la imperiosa necesidad que tienen las instituciones de educación superior en todas partes del mundo de transformar profundamente sus estructuras académico-disciplinarias, los métodos de enseñanza-aprendizaje, la prestación de servicios, y otros ámbitos de la vida de las instituciones, a fin de evitar un rezago que tendría consecuencias muy negativas, no sólo para las instituciones sino para los propios países que las albergan. El capítulo 6 reseña las dificultades y oportunidades de la reforma curricular en la UPR.

LA EDUCACIÓN EN PUERTO RICO: VALORACIÓN, OBJETIVOS SOCIALES, COMPROMISOS Y EXPECTATIVAS

La sociedad puertorriqueña ha consignado desde hace muchos años su compromiso y su alta estima y valoración de los procesos educativos. La educación es percibida como un extraordinario aliado del progreso de los individuos, las familias y la sociedad. La propia Constitución de Puerto Rico establece que todas las personas tienen derecho a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento de los derechos humanos, así como de las libertades fundamentales. A lo largo del siglo XX el país invirtió cuantiosos recursos públicos en la educación, considerándola un factor clave para el desarrollo económico, político, social y cultural de Puerto Rico. A su vez, las familias hicieron grandes esfuerzos para asegurar que sus hijos tuvieran la educación que ellas no llegaron a tener. La Universidad de Puerto Rico fue la principal apuesta, tanto del gobierno como de las familias puertorriqueñas, para lograr una educación que permitiera salir de la pobreza, del analfabetismo, de la desnutrición y de los problemas generalizados del subdesarrollo. La UPR se estableció con el objetivo inicial de formar maestros que, a su vez, habrían de construir las bases de esa nueva sociedad escolarizada. La educación ha sido en Puerto Rico una vía de ascenso

²⁰ Didriksson, Axel, *La Universidad de la innovación; una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*, Colección Respuestas núm. 14, IESALC, UNESCO, 2000, Caracas Venezuela.

socioeconómico, de integración social y de vinculación entre los ámbitos rurales y urbanos. Sin duda, aportó los recursos humanos que levantaron al país en los momentos de mayores crisis.

Pero hoy se verifica una percepción colectiva de insatisfacción con los resultados de esos esfuerzos, tanto con la educación básica como con la universitaria. La población puertorriqueña siente que los niveles de calidad no se equiparan con "los de antes", que los estudiantes terminan su educación secundaria sin dominar las destrezas fundamentales - como la lectura, la escritura, el análisis crítico, el dominio del inglés- que les permitirían desempeñarse bien en un trabajo o proseguir estudios superiores. También perciben que la educación no está nutriendo al estudiante de los valores éticos y morales que permitieran una convivencia armoniosa entre los puertorriqueños. Hay gran insatisfacción con el actual estado de la educación en todos sus niveles y también grandes expectativas de que se pueda llevar adelante, ahora, una transformación a fondo de todo el sistema educativo puertorriqueño según el mandato electoral del 2000. El esfuerzo puesto en marcha por la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico va justamente en esa dirección.

Participación y diálogo para transformar la Educación Superior

Para contribuir a la revitalización de la educación superior, la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado, con pleno apoyo del Presidente de ese cuerpo, ha buscado establecer un nuevo diálogo con los universitarios y con otros actores sociales importantes del país, a fin de lograr una estrategia consensuada que pueda hacer realidad las transformaciones necesarias. La Comisión comenzó su trabajo estudiando con serenidad los problemas, desafíos y las condiciones que imperan en la educación superior puertorriqueña y escuchando a los universitarios y a diversos sectores que se preocupan e inciden en el futuro de Puerto Rico. Dos preguntas han guiado nuestra investigación: qué seres humanos queremos formar para Puerto Rico y qué cualidades queremos en nuestros futuros líderes. Las instituciones educativas del país deberán hacer una mudanza conceptual profunda para colocar estas preguntas, y por ende a los estudiantes,

en el centro de los procesos de enseñanza-aprendizaje. A través de este esfuerzo legislativo esperamos hacer un aporte al debate de cómo lograrlo y ayudar a viabilizar los cambios necesarios.

Según analizamos en los capítulos 5 y 6, va quedando claro que la transformación de la UPR requiere mucho más que una nueva ley. Requiere de un fuerte compromiso y aval de los órganos Legislativo y Ejecutivo del país, así como de la participación activa de la propia comunidad universitaria y de la sociedad puertorriqueña en su conjunto. Y sobre todo requiere de un nuevo liderazgo, sensible a las grandes desigualdades sociales que existen; capaz de innovar, trabajar en equipo y de hacer más con menos; con principios éticos sólidos y compromiso con la verdad, la transparencia y el cultivo de la excelencia y el mérito. Líderes que piensen y amen a Puerto Rico pero que tengan horizontes y capacidad de imaginar nuevas relaciones, programas e intercambios con el mundo exterior. Que puedan hacer de la Universidad - como en su momento lo logró Jaime Benítez - el orgullo de Puerto Rico y también hacer de Puerto Rico el orgullo de su universidad.

La realidad económica, política, social y cultural de Puerto Rico es tan compleja y son tan intensas las tensiones y las demandas, que sería, cuanto menos, ingenuo pensar que podamos copiar fórmulas de modelos institucionales de otros estados o países. Por ello, volvemos a insistir, el desafío es, justamente, la reinención amorosa y cotidiana de la UPR. Se trata de incentivar un proceso de cambio que deben llevar adelante fundamentalmente los integrantes de esa comunidad pero que debe estar apoyado por todo el pueblo de Puerto Rico. El debate sobre la transformación de la educación superior puertorriqueña y de su primer centro docente requiere de un marco, de condiciones y garantías, así como de un ambiente creativo y plural para la confrontación de ideas y para consensuar estrategias de cambio. A la gestación de ese ambiente hemos querido contribuir con este estudio y con los diálogos e intercambios que se han llevado a cabo desde febrero de 2001 cuando iniciamos el trabajo.

Las rutas y recomendaciones propuestas para la transformación de la educación superior puertorriqueña recogidas en las vistas públicas, en los foros universitarios, las sesiones de los grupos de trabajo, incluyen una gama amplia y variada de opciones, que es importante conocer y analizar a fondo. Acá damos cuenta de los núcleos centrales de problemas, propuestas y alternativas, a fin de que este material pueda servir de base para profundizar la discusión y para el trabajo de un conjunto de colaboradores que ayudarán a la Comisión a convertir las propuestas en proyectos legislativos. Somos conscientes de que está en juego la capacidad de generar y gestionar el conocimiento que Puerto Rico necesitará para salir adelante, para recomponer su maltrecho tejido social, y también la supervivencia de una de las instituciones más importantes de nuestro país, que ha sido definitoria del carácter, las visiones y de los valores del ser puertorriqueño. Los errores que podamos cometer hoy en la formulación de un buen diagnóstico y en la ponderación de alternativas para guiar esa transformación pueden significar rumbos muy distintos para Puerto Rico en el futuro. La Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico invita a toda la sociedad puertorriqueña a que soñemos con una Universidad ejemplar y a que trabajemos con entusiasmo y júbilo hacia su construcción. Hay tarea para todos. Como dice Paulo Freire, "no hay cambio sin sueño, ni sueño sin esperanza".

2. HACIA LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO

Alcance de la encomienda de la R. del S. 44

La R. del S. 44, aprobada unánimemente por el Senado de Puerto Rico el 7 de febrero de 2001 (Anejo 1), encomendó a la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura realizar un estudio de alcance amplio sobre la educación superior en el país. Más que examinar el funcionamiento de instituciones particulares, se deseaba auscultar si el conjunto de la educación superior alcanza niveles adecuados de calidad, si cuenta con los recursos necesarios, si es pertinente y si está en condiciones de contribuir sólidamente a encarar los desafíos que se le plantean actualmente a Puerto Rico y que están relacionados con una desaceleración del crecimiento económico, un incremento en los niveles de desempleo, persistencia de pobreza, desigualdad social, y desintegración de las familias y comunidades, entre otros. El objetivo fundamental del estudio ha sido identificar las áreas que pueden ser sujeto de nueva legislación o de enmiendas a leyes vigentes. Se ha querido, a través del estudio, contribuir a la formulación de un marco conceptual que pueda ayudar a la generación de una nueva política pública de educación superior dirigida a potenciar la contribución que el sector puede hacer al desarrollo económico y social de Puerto Rico.

La R. del S. 44 ordenó también estudiar la situación específica de la Universidad de Puerto Rico (UPR), con miras a dotar a la universidad pública de una nueva ley orgánica, ya que la ley que rige a esta institución data de 1966. La R. del S. 44 estableció que el proceso de generar una nueva ley para la UPR debía contar con la participación más amplia posible de la propia comunidad universitaria y sentó las bases para orientar los trabajos de investigación, diálogo y elaboración de un anteproyecto de ley universitaria.

Método de trabajo seguido y cronograma

Al inicio de los trabajos, el equipo de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura se trazó un plan de acción que fue aprobado por los senadores que integran la Comisión. Se acordó recopilar toda la información documental que estuviera disponible, celebrar vistas públicas, hacer visitas oculares y citar testigos, de considerarlo necesario. También se estudiaría la evolución de la legislación sobre la UPR, las tendencias recientes de la educación superior en otros países, y se analizarían procesos de reforma que están en marcha a nivel internacional. Se recalcó siempre la importancia de tener un canal de diálogo abierto con funcionarios, estudiantes y docentes de las instituciones de educación superior de Puerto Rico.

Los siguientes principios orientaron el trabajo del equipo técnico de la Comisión:

1. Se consideró imprescindible analizar el campo de la educación superior puertorriqueña en su totalidad porque en las últimas tres décadas ha habido cambios demográficos, de contexto internacional, de mercado laboral, y muchos otros, que hacen necesario atemperar el marco legal existente.
2. Se procuró que el estudio - que debe servir de base a la formulación del anteproyecto de ley para la UPR, así como a otras leyes del campo de la educación superior- fuera resultado de un proceso participativo amplio, en el cual se integraran los principales actores de la educación superior de Puerto Rico, en particular los de la propia universidad pública.
3. Se buscó acopiar información de fuentes diversas para asegurar insumos con pluralidad de visiones.
4. La fase de diálogo y preparación del estudio se realizaron en un período relativamente corto de tiempo, pero siempre salvaguardando la rigurosidad

académica. Ello debió ser así por el sentido de urgencia de cambio que emana de la comunidad de la UPR.

5. Las diversas fases del estudio se encararon como un trabajo en equipo de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura, buscando que el mismo pudiera superar diferencias político-partidistas en bien de toda la sociedad.
6. Todo el proceso estuvo marcado por la transparencia y la accesibilidad del equipo de trabajo para con los actores de la educación superior y para con los medios de comunicación del país. Se logró una participación muy alta y cualitativamente muy sólida de individuos, instituciones, y líderes de la educación superior puertorriqueña en todas las fases del estudio.
7. Durante los seis meses en que se preparó el estudio la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura logró orientar un debate público sobrio y sereno sobre el papel que debe cumplir la educación superior, y en particular la Universidad de Puerto Rico, de cara a los desafíos que se le presentan al país.

El equipo de trabajo técnico de la Comisión se propuso, asimismo, un conjunto de objetivos que debían cumplirse en el proceso de discusión pública de la medida. Estos se discutieron con los asesores de los senadores que integran la Comisión en reunión celebrada el día 15 de marzo de 2001. Consideramos que se avanzó significativamente en el logro de los siguientes objetivos:

1. Sensibilizar a los legisladores, a la rama ejecutiva, a la comunidad universitaria, los medios de comunicación, y a la sociedad general, acerca de los problemas y dificultades que encuentra la actual organización de la educación superior para hacer aportes significativos al desarrollo social y económico de Puerto Rico.

2. Generar confianza en que a través de instrumentos académicos - el acopio de información, el análisis crítico, el diálogo y la búsqueda de consensos - se pueden lograr buenas medidas legislativas.
3. Generar un informe conciso de la situación de la educación superior en Puerto Rico, que pueda servir de base a la refundación de la UPR y de guía orientadora a la Legislatura de Puerto Rico para la preparación de proyectos de legislación coherentes y articulados.
4. Generar suficiente comprensión de las dificultades actuales de la UPR que permitan identificar lineamientos de un nuevo proyecto de ley orgánica para la institución, que sea sencillo y basado en principios fundamentales consensuados.
5. Identificar problemas comunes a todas las instituciones de educación superior que puedan ser objeto de legislación para fortalecer el sector en su conjunto.

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Primera fase del estudio

En la primera fase del estudio ordenado por la R. del S. 44 se realizaron los siguientes trabajos:

- ◆ Compilar información y datos estadísticos sobre tendencias de la educación superior en Puerto Rico, provenientes de diversas instituciones y agencias. Entre otras, se solicitó y obtuvo información del Consejo de Educación Superior, de la Junta de Síndicos de la UPR, de la Oficina del Presidente de la UPR, del Consejo General de Educación y de diversas instituciones privadas. Vale señalar que uno de los problemas grandes que deben encarar Puerto Rico y las instituciones educativas en el corto plazo es la construcción de un banco de información

estadística confiable sobre los procesos de la educación superior. A pesar de los esfuerzos que ha hecho el Consejo de Educación Superior todavía no contamos con una base estadística bien estructurada, con series históricas fiables y con indicadores novedosos que nos permitan monitorear adecuadamente los procesos de cambio que se están dando.

- ◆ Recopilar y analizar legislación reciente de educación superior en Estados Unidos y en otros países del mundo, ya que hay en marcha numerosos procesos de reforma universitaria a nivel internacional. Se examinaron las tendencias, las políticas públicas y las estrategias de transformación institucional que han seguido algunos estados y países para atemperar sus sistemas educativos superiores a los desafíos actuales. Una síntesis de algunos de los procesos más interesantes se presenta en el capítulo 4.
- ◆ Organizar intercambios formales e informales con líderes educativos del país y con personas que en el pasado tuvieron responsabilidades de dirigir comisiones legislativas de estudio sobre la educación en Puerto Rico. Estos acercamientos brindaron una oportunidad extraordinaria de intercambiar experiencias y de verificar la evolución del pensamiento sobre educación superior entre los principales líderes del sector.
- ◆ Celebrar vistas públicas, promovidas activamente en los medios masivos de comunicación, incluyendo la publicación de un anuncio de prensa en los principales diarios del país. Hubo nueve días de vistas en las cuales depusieron 71 personas. Se recibieron otras 20 ponencias por escrito. (Ver convocatoria de vistas en el Anejo 2; listado de ponentes en el Anejo 3.) Se preparó un interrogatorio con preguntas escritas para cada uno de los deponentes en las Vistas Públicas, así como un Acta de cada sesión, que se han hecho formar parte del récord de la investigación y constan en los archivos de la Comisión y de la Secretaría del Senado.

- ◆ Recibir denuncias y querellas relacionadas con la situación de las diversas unidades de UPR. La mayoría de las querellas recibidas están referidas a los procesos de reclutamiento, ascensos, contratación de personal, otorgamiento de permanencias, y otros problemas de personal que, según se alega, en demasiadas ocasiones se han realizado sin atención al principio del mérito. También se recibieron denuncias de irregularidades en el manejo de recursos financieros, en la otorgación de contratos de construcción y/o de mantenimiento de facilidades, y en la toma de decisiones que involucran cuantiosos desembolsos de fondos públicos sin el debido estudio. Vale señalar que al inicio de los trabajos, no se había contemplado que el equipo técnico tendría que dedicar tan importante proporción de su tiempo a esta tarea. Más de cien profesores, estudiantes y trabajadores acudieron a las oficinas de la Comisión entre enero y mayo con planteamientos sobre irregularidades en la UPR. Con respeto a la autonomía que goza la Universidad de Puerto Rico, estos planteamientos, una vez documentados, fueron referidos a las máximas autoridades universitarias para su atención. Se levantó un registro formal de los asuntos planteados, que se conserva en los archivos de la Comisión.
- ◆ Desarrollar un trabajo sistemático con la prensa del país. La labor de la Comisión ha tenido una cobertura consistente y positiva a lo largo de los tres meses de trabajo.
- ◆ Preparar documentos para colocar en un portal de la Internet. Se solicitó y obtuvo apoyo de la Secretaría del Senado y del Centro de Cómputos para poner al alcance del público todos los trabajos de la Comisión en la página Web del Senado. Posteriormente, se colocaron también en la página de Universia-Puerto Rico, proyecto que busca fortalecer la comunicación entre los universitarios. En este portal, la Comisión tiene foros de debate, ponencias y el texto completo del informe preliminar y de los insumos que se fueron recibiendo para el informe revisado.

Segunda fase del estudio

En la segunda fase del estudio se realizaron visitas oculares a las once unidades de la Universidad de Puerto Rico. Un grupo de universitarios, reunidos bajo la Comisión de Iniciativa de Afirmación Universitaria (CIAU), prestó apoyo decidido a la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado para la organización de las visitas y coauspició mesas de diálogo con la comunidad universitaria en cada unidad. En la mayoría de las unidades las autoridades universitarias inauguraron y participaron de las sesiones. El itinerario de visitas se presenta en la siguiente página.

En cada una de las sesiones de diálogo la Presidenta de la Comisión, Hon. Margarita Ostolaza Bey, presentó el alcance del estudio y la Directora Ejecutiva de la Comisión, Marcia Rivera, presentó un informe de los trabajos realizados. (Anejo VII) Luego, representantes de los docentes, los empleados no docentes y estudiantes, junto con un delegado de la CIAU, presentaron sus visiones sobre lo que debe contener un proyecto de nueva ley universitaria. Los foros sirvieron para intercambiar visiones entre el ámbito académico y el legislativo y tuvieron una extraordinaria acogida.

Cuadro 1
Visitas oculares realizadas a las unidades de la UPR

Fecha	Hora	Asistencia Estimada
30 de abril 2000	10:00 a.m.	UPR Aguadilla; 60 personas
	2:30 p.m.	UPR Mayagüez; 150 personas
2 de mayo	10:00 a.m.	UPR, Arecibo; 80 personas
	2:30 p.m.	UPR, Utuado; 60 personas
4 de mayo	2:30 p.m.	UPR, Humacao; 150 personas
7 de mayo	10:30 a.m.	UPR, Río Piedras, 90 personas
8 de mayo	10:30 a.m.	UPR, Cayey, 80 personas
9 de mayo	10:00 a.m.	UPR, Ciencias Médicas; 120 personas
10 de mayo	2:30 p.m.	UPR, Bayamón; 100 personas
16 de mayo	2:30 p.m.	UPR, Ponce; 60 personas
17 de mayo	10:30 a.m.	UPR, Carolina; 80 personas

Total aproximado de participantes en los diálogos: 920 personas

En cada foro hubo un extenso período de diálogo tras las presentaciones. Además, en todas las unidades se recibieron testimonios por escrito, que fueron incorporados al registro de documentación, que se incluye en el Anejo 3.

Los temas ejes de discusión en estos diálogos fueron los siguientes:

- ◆ ¿Cuál debe ser la misión de la Universidad de Puerto Rico en el actual contexto de desaceleración económica y de quiebra social del país?
- ◆ ¿Cómo hacer viable el funcionamiento de un verdadero sistema de educación superior?
- ◆ ¿Qué medidas habría que tomar para potenciar la educación superior como un aliado del desarrollo humano sostenible?
- ◆ ¿Cuáles políticas y estrategias podrían instrumentarse para fortalecer la capacidad de generación y de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior?
- ◆ ¿Cómo lograr relaciones sinérgicas entre las instituciones de educación superior del país, que propendan a una mayor colaboración y a la complementariedad y que puedan potenciar todas las capacidades que ellas encierran?
- ◆ ¿Cómo puede promoverse la revinculación de la UPR con su entorno social?
- ◆ ¿Cuál podría ser un diseño organizacional que permita una mejor articulación de esfuerzos entre unidades del subsistema UPR y una mayor efectividad en el uso de fondos públicos?
- ◆ ¿Cómo instrumentar un concepto de autonomía responsable-fiscal, administrativa y académica - en la UPR?
- ◆ ¿Qué tipo de mecanismos deben establecerse en la ley para asegurar la rendición de cuentas y la autoevaluación institucional permanente de la universidad pública?

- ◆ ¿Qué mecanismos pueden utilizarse para dilucidar prioridades en conflicto al interior del subsistema UPR?
- ◆ ¿Cómo podría hacerse una distribución más eficaz y efectiva del presupuesto de la UPR?
- ◆ ¿Qué impacto ha tenido la burocratización sobre la renovación curricular?
- ◆ ¿Cuáles deben ser las funciones de la Junta de Síndicos de la UPR y el perfil de sus miembros? ¿Cuántos sus integrantes? ¿Cómo asegurar una representatividad del interés público? ¿Cuáles deben ser los mecanismos de designación y la duración de sus mandatos?
- ◆ ¿Cuáles deben ser los mecanismos de designación de autoridades - Presidente, Rectores y Decanos en la universidad pública?
- ◆ ¿Cómo podría instrumentarse una mayor participación de docentes, no docentes y estudiantes en el gobierno universitario? ¿Qué disposiciones, si alguna, deben estar en la ley?
- ◆ ¿Cuál debe ser el mecanismo para establecer las condiciones de trabajo de los empleados docentes y no docentes en la UPR- negociación colectiva con respeto al mérito, Comité de Diálogo Institucional, u otro?
- ◆ ¿Cómo instrumentar mecanismos para la consideración de apelaciones del personal docente y no docente?
- ◆ ¿Cómo fortalecer la participación estudiantil en todas las fases de la vida universitaria?
- ◆ ¿Cómo organizar los servicios que se le ofrecen a éstos para que sean más efectivos? ¿Podrían desarrollarlos ellos mismos?
- ◆ ¿Qué medidas de transición deben incorporarse en la nueva ley para instrumentar la reforma en forma ágil y prudente?

En casi todos los casos, los trabajos de las visitas oculares fueron cubiertos por la prensa local y por diarios de circulación nacional. El Canal 4 de televisión hizo un extenso reportaje de la visita al Recinto de Ciencias Médicas. Todas las visitas se grabaron en audio y video y están disponibles para consulta en el Senado de Puerto Rico.

Tercera fase del estudio

Una tercera etapa del trabajo consistió en analizar, ponderar e integrar toda la información recogida de tan diversas fuentes y preparar un informe preliminar. El mismo fue presentado por la Presidenta de la Comisión, Senadora Margarita Ostolaza Bey, en conferencia de prensa el 20 de junio de 2001, ante una gran concurrencia de universitarios, tanto de la UPR como de las instituciones privadas. El informe preliminar dio cuenta de los hallazgos de la fase de investigación e identificaba temas fundamentales para una mayor discusión entre los universitarios del país. El informe se distribuyó a bibliotecas, a las universidades de Puerto Rico, así como a líderes cívicos, políticos, empresariales. Además, para una difusión aún mayor, se colocó en los dos portales de Internet que apoyan y permiten conocer el trabajo de la Comisión. La Presidenta de la Comisión invitó a unos ochenta distinguidos universitarios y líderes de distintos ámbitos a formar parte de un comité asesor *ad-hoc*. A este grupo de personas se le solicitó leer y analizar cuidadosamente el estudio y relevar toda aquella información que pudiera ser pertinente en su revisión.

En el mes de agosto este comité asesor trabajó arduamente con la Presidenta y el equipo técnico de la Comisión en la revisión del Informe Preliminar. Se buscó profundizar el análisis dividiendo el grupo en siete equipos que habrían de examinar ángulos específicos. A cada persona se le entregó un listado de preguntas preparadas por el equipo técnico de la Comisión a fin de enfocar las discusiones. De los invitados, 74 personas efectivamente pudieron participar consecuentemente en estas sesiones formales de trabajo, que fueron presididas por la Senadora Ostolaza. Se realizaron 14 sesiones formales de trabajo y unas siete adicionales de carácter informal, efectuadas a iniciativa de los propios grupos, que mostraron un gran entusiasmo y compromiso con el proceso. (Ver listado de integrantes de los grupos en el Anejo 4 y los listados de preguntas en el Anejo 5.)

Esta ha sido también una fase muy ardua por la enorme cantidad de información aportada por los integrantes de los grupos (sobre ciento cincuenta documentos, ponencias y estudios), por la complejidad de los problemas relevados y sobre todo, por la presión de tiempo para rendir un informe más acabado que pueda orientar el trabajo de preparar un anteproyecto de ley orgánica para la UPR - que se reconoce urgente por la propia comunidad - así como otras medidas legislativas para fortalecer el sector.

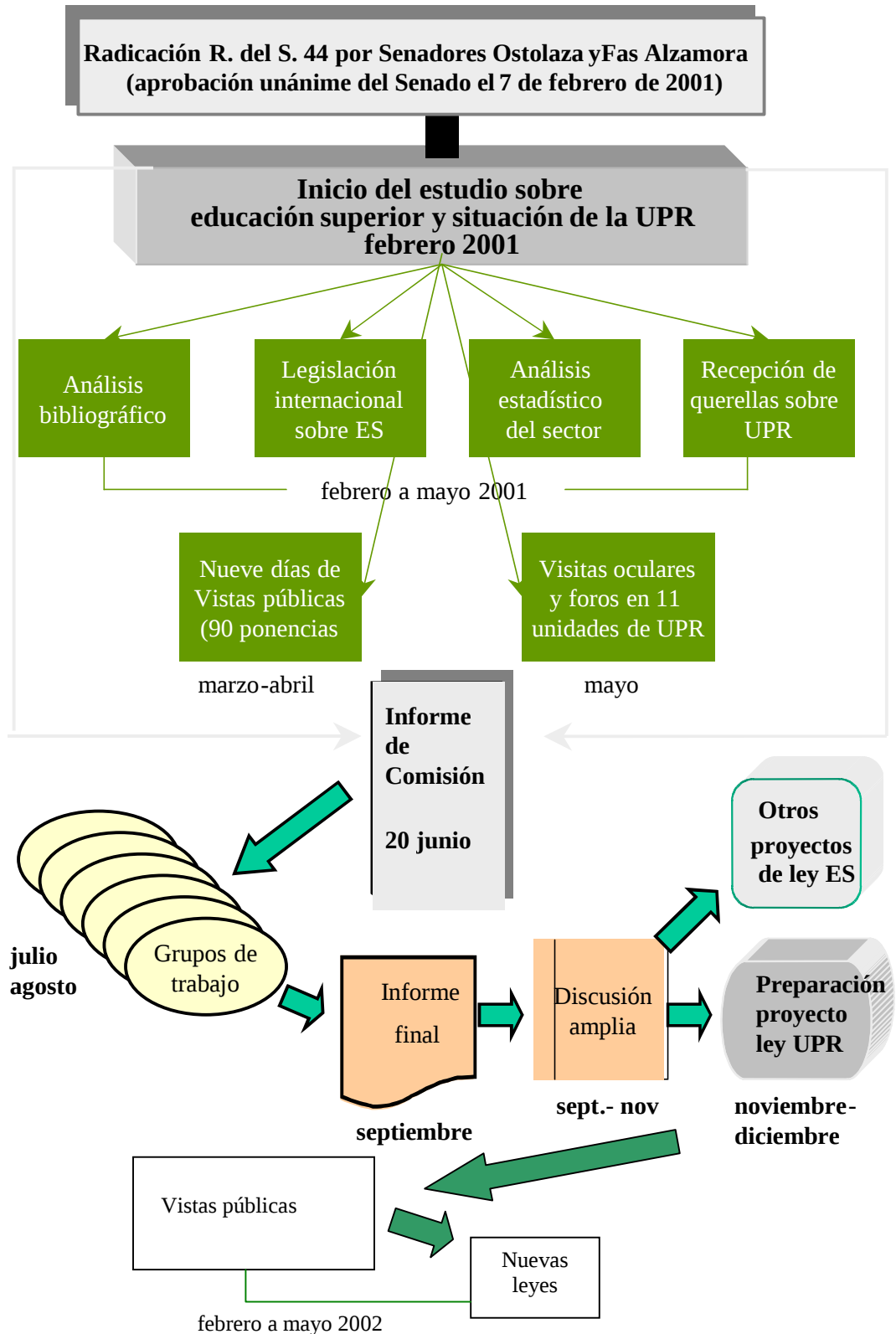
El informe ampliado que ahora presentamos tiene el propósito de estimular una discusión todavía más amplia, profunda y documentada de los temas incluidos en el mismo. Se distribuirá en las universidades del país, con énfasis en la UPR, y en sectores cívicos y empresariales con el objetivo de generar un movimiento de transformación de la educación superior a partir de los hallazgos y recomendaciones que el informe contiene.

De esa manera, se asegurará una activa participación ciudadana y de los que potencialmente serán afectados por la nueva legislación que se promoverá. Se espera también que el informe pueda servir para orientar las acciones que necesita la UPR para poner en marcha la transformación de sus estructuras académico-disciplinarias, de los métodos de enseñanza- aprendizaje, de la organización interna de la institución, entre otros aspectos considerados importantes por la propia comunidad universitaria y que no son objeto de legislación.

El esquema de la siguiente página muestra una síntesis de cómo se estructuraron los trabajos de la Comisión del Senado relacionados con la transformación de la educación superior.

Cuadro 2

Proyecto de Reforma Universitaria



3. Tendencias y características de la educación superior en Puerto Rico

Expansión cuantitativa y diversificación institucional

La educación superior en Puerto Rico ha tenido un crecimiento rápido, sostenido y diversificado, tanto de matrícula estudiantil como de instituciones que ofrecen diversos tipos de programas y grados. El concepto de educación superior que estamos utilizando en este informe y que ha sido consensuado por la comunidad internacional, incluye una variedad de programas y de instituciones desde las cuales éstos se ofrecen: entre otros, programas cortos o grados asociados, educación vocacional o técnica, formación profesional, especializaciones, formación para la investigación, programas de maestría y doctorados. En Puerto Rico hay dos instancias principales que establecen la normativa relacionada con la autorización para operar, licenciar y/o acreditar instituciones de educación superior. Tenemos al Consejo de Educación Superior, que por ley es responsable de las instituciones postsecundarias universitarias, y al Consejo General de Educación, que tiene responsabilidad normativa sobre las instituciones postsecundarias de carácter no universitario.

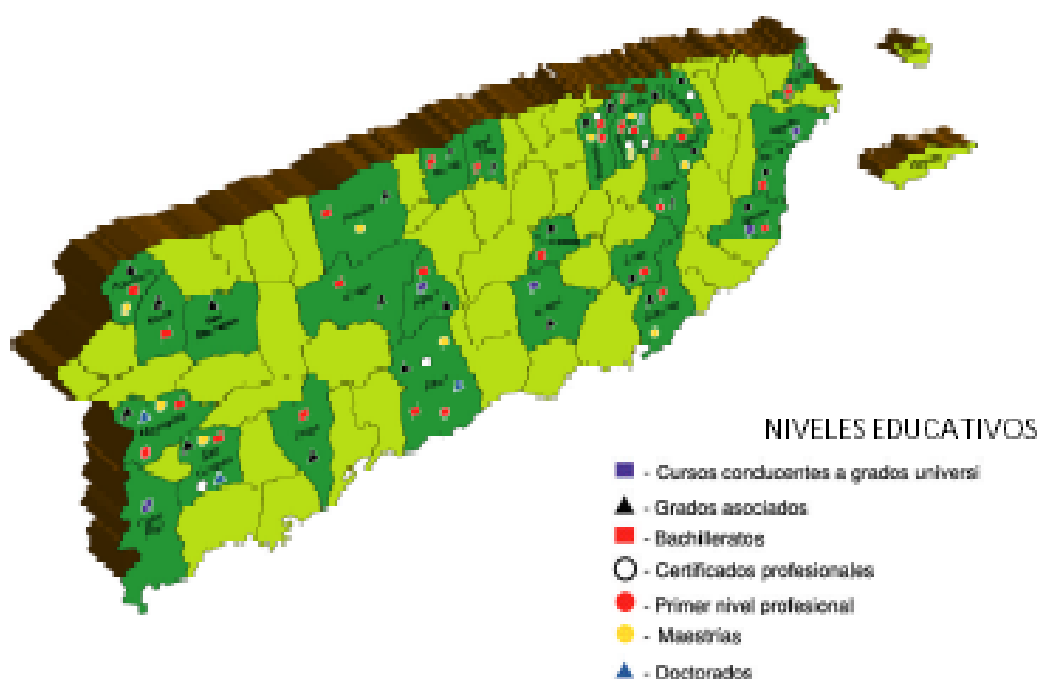
En Puerto Rico operan hoy 39 universidades privadas y 7 públicas, reconocidas y autorizadas por el Consejo de Educación Superior. (Ver cuadro 3.) La más antigua e importante de éstas es la Universidad de Puerto Rico, institución pública que cuenta con once unidades académicas que ofrecen una gran diversidad de programas y de grados. Hay otras instituciones privadas, como la Universidad Interamericana y el Sistema Universitario Ana G. Méndez, que también cuentan con más de una unidad académica. En total hay 98 unidades académicas universitarias distribuidas a través de Puerto Rico, lo cual provee una densidad institucional muy alta en relación al tamaño del país y su

población, como se constata en el siguiente cuadro.²¹ Esto constituye una extraordinaria oportunidad para potenciar una vinculación efectiva de la educación superior con el desarrollo económico y social a nivel local en Puerto Rico.

Cuadro 3

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO

DISTRIBUCIÓN DE UNIDADES INSTITUCIONALES POR PUEBLO



Fuente: Consejo de Educación Superior, Instituciones de Educación Superior, 1999-2000

²¹ Datos provistos por el Consejo de Educación Superior en la deposición de su Directora Ejecutiva, Lcda. Sandra Espada en la vistas públicas de la Comisión el día 28 de febrero de 2001. Ver Anejo 7 para distribución geográfica de unidades.

Cuadro 4

UNIVERSIDADES AUTORIZADAS POR EL CES Y GRADOS QUE CONFIEREN

	Grado Asociado	B.A.	Primer nivel Profesional	Maestría	Doctorado	Cert. Prof.
PUBLICAS						
Centro de Estudios Avanzados de Puerto Rico y el Caribe				X	X	
Colegio Tecnológico del Municipio de San Juan	X					
Colegio Universitario de Justicia Criminal de Puerto Rico	X					
Corporación para el Conservatorio de Música de Puerto Rico		X				
Escuela de Artes Plásticas		X				
Instituto Tecnológico de Puerto Rico del Departamento de Educación						
• Recinto de Guayama	X					
• Recinto de Manatí	X					
• Recinto de Ponce	X					
• Recinto de San Juan	X					
Universidad de Puerto Rico						
• Colegio Regional de Aguadilla	X	X				
• Colegio Regional de Utuado	X	X				
• Colegio Regional de Carolina	X	X				
• Colegio Universitario Arecibo	X	X				
• Colegio Universitario Bayamón	X	X				
• Colegio Universitario Ponce		X	X			
• Recinto Universitario de Cayey	X	X				
• Recinto de Ciencias Médicas	X	X	X	X	X	X
• Recinto Universitario Humacao	X	X				
• Recinto Universitario Mayagüez		X		X	X	
• Recinto Universitario Río Piedras		X	X	X	X	X
PRIVADAS						
American University						
• Recinto de Bayamón	X	X				
• Recinto de Manatí	X	X				
Atlantic College	X	X				
Caribbean University						
• Recinto de Bayamón	X	X		X		
• Recinto de Carolina	X	X				

Datos según certificaciones emitidas por el Consejo de Educación Superior hasta febrero de 1999.

Además de la Universidad de Puerto Rico, entre las instituciones públicas se encuentran el Centro de Estudios Avanzados de Puerto Rico y el Caribe, el Colegio Tecnológico del Municipio de San Juan, el Colegio Universitario de Justicia Criminal de Puerto Rico, la Corporación para el Conservatorio de Música de Puerto Rico, la Escuela de Artes Plásticas, y el Instituto Tecnológico de Puerto Rico del Departamento de Educación. Algunas de éstas son corporaciones públicas y otras están afiliadas a entidades gubernamentales. La Legislatura de Puerto Rico ha creado estas instituciones y tiene el poder y la autoridad para crear otras, cuando lo considere necesario. En las leyes que rigen estas instituciones públicas se establece el mecanismo de financiamiento de que dispondrán.

En el caso de la UPR, la institución cuenta con una fórmula fija, que fue establecida inicialmente en la Ley Núm.2 del 20 de enero de 1966, para garantizar autonomía fiscal a la institución. Mediante esta fórmula se le asigna a la UPR un porcentaje fijo del promedio de recaudos de rentas internas, en los dos años anteriores, recursos que provienen del Fondo General del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Esa disposición debe permitir a la UPR ejercer capacidad prospectiva y no tener que negociar con las autoridades gubernamentales, año tras año, los recursos que necesita para su operación. La Ley de 1966 previó una expansión de la UPR y dispuso para un crecimiento gradual de la fórmula desde un 7.8% al momento de aprobarse la Ley hasta llegar a un 9.0%, nivel que se alcanzó en 1970-71. En 1991 se revisó la fórmula para intentar atemperarla al crecimiento acelerado que la institución había tenido en las décadas del sesenta y setenta, en que se habían establecido nuevas unidades académicas en Humacao, Cayey, Arecibo, Ponce, Bayamón, Carolina y Utuado. Al momento, la UPR recibe el 9.6% de los recaudos fiscales del gobierno y atiende una matrícula de 69,247 estudiantes. Sin embargo, por diversas razones de tipo técnico parece haber habido cierto menoscabo de la fórmula en los últimos años al haberse variado las partidas de donde se calcula el 9.6%.²² En otras instituciones universitarias públicas, la asignación de recursos se hace por vía de una agencia gubernamental u operan como corporaciones

²² En el capítulo 6 abundamos sobre este punto. Ver en particular el trabajo del profesor Samuel Torres, "La autonomía fiscal de la Universidad de Puerto Rico", mimeo, 24 de abril de 2001

públicas. Puerto Rico es uno de los países que mayor proporción de su presupuesto dedica a la educación superior.

El incremento en demanda por educación superior en las últimas décadas se debió, sin duda, a la interrelación de numerosos factores. Por ejemplo, al aumento en las tasas de escolarización y al número de egresados de educación secundaria; al mejoramiento en la condición económica de las familias; al proceso de rápida urbanización que atravesó Puerto Rico; a la percepción que fue arraigándose entre la población de que la educación superior es un instrumento del progreso individual y colectivo; y a los requerimientos de personal calificado en nuevas ocupaciones para atender las necesidades de la emergente industria petroquímica, farmacéutica y electrónica, entre otros. Pero fue la creación de programas de becas para estudios postsecundarios del gobierno de los Estados Unidos y su extensión a Puerto Rico a principios de los setenta lo que estimuló exponencialmente la demanda por servicios de educación superior. En 1974 entraron a Puerto Rico \$9.2 millones de dólares para pago de becas de estudios postsecundarios, cifra que alcanzó la suma de \$100 millones de dólares en 1977, y que a partir de entonces se multiplicó varias veces.²³ La existencia de estos programas que garantizaban el pago de matrícula a los estudiantes, aumentó la demanda de educación superior y propulsó la expansión de las instituciones ya existentes, así como la creación de nuevas instituciones privadas, que pasaron de ser cinco en 1970 a treinta y nueve en la actualidad.

Hasta 1976 la Universidad de Puerto Rico tenía un mayor número de estudiantes que las universidades privadas, pero desde entonces su participación en el sector ha disminuido.²⁴ Para garantizar una oferta académica de calidad con los recursos disponibles, la UPR había establecido como política institucional un umbral óptimo de 55,000 estudiantes, razón por la cual el crecimiento en la demanda fue absorbido por las instituciones del sector privado, que cobija hoy a más del 70% de toda la matrícula estudiantil, si incluimos las universidades y los institutos técnicos y vocacionales.

²³ CEREP, Informe de proyecto *Nuevas fuentes estadísticas para el estudio de la educación en Puerto Rico*, 1986, San Juan, Puerto Rico.

²⁴ CEREP, *Ibid.*

Mientras que para 1971 el 66% de la población estudiantil asistía a una universidad pública, para 1999, el 58% de la matrícula universitaria se concentraba ya en instituciones privadas.²⁵ Los Cuadros 5, 6 y 7 muestran claramente esa tendencia.

Cuadro 5

**MATRÍCULA TOTAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE
PUERTO RICO, PRIMERA SESIÓN DE LOS AÑOS ACADÉMICOS 1976 -1998**

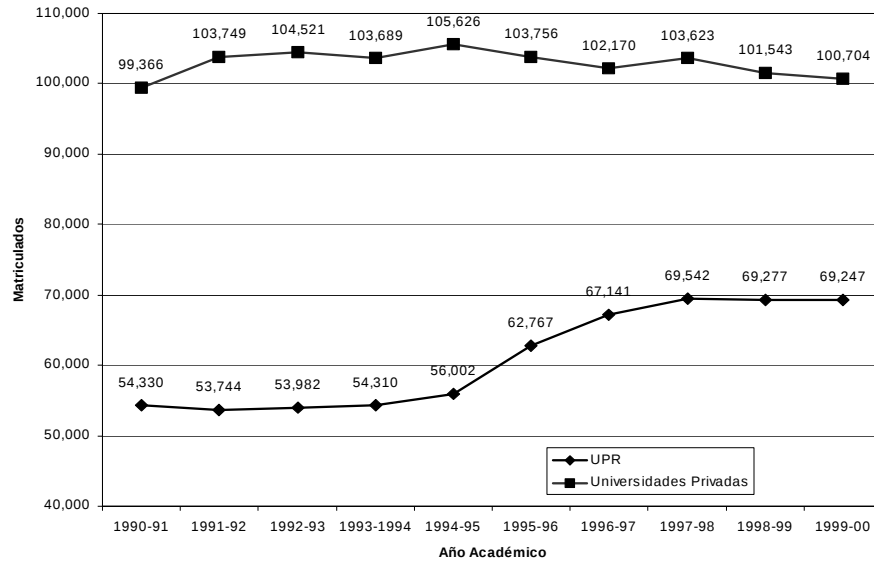
AÑO	TOTAL	SECTOR	SECTOR
ACADEMICO	MATRICULA	PÚBLICO	PRIVADO
1976-77	111,311	52,686	58,625
1977-78	119,083	53,078	66,005
1978-79	126,196	52,703	73,493
1979-80	130,195	53,956	76,239
1980-81	135,153	55,919	79,234
1981-82	139,459	52,580	86,879
1982-83	151,893	55,268	96,625
1983-84	160,093	57,654	102,439
1984-85	155,496	58,047	97,449
1985-86	157,686	58,521	99,165
1986-87	158,473	59,799	98,674
1987-88	155,589	60,032	95,557
1988-89	156,825	60,438	96,387
1989-90	156,011	58,804	97,207
1990-91	157,363	57,997	99,366
1991-92	160,922	57,173	103,749
1992-93	161,056	56,535	104,521
1993-94	161,689	58,000	103,689
1994-95	165,398	59,772	105,626
1995-96	170,331	66,575	103,756
1996-97*	172,935	70,765	102,170
1997-98*	175,633	72,010	103,623
% 1997 - 98		41%	59%

**Datos estimados*

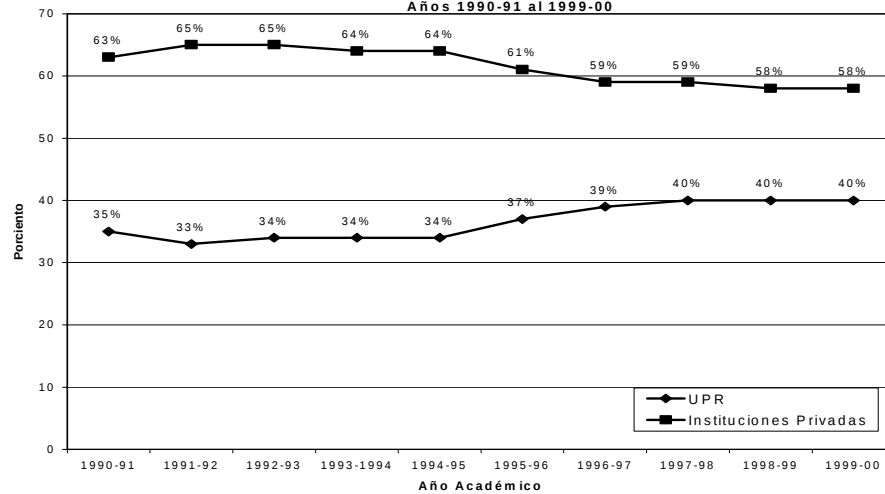
Fuentes: 1976-77 al 1993-94: Informe de las Estadísticas de Educación Superior de Puerto Rico; 1994-95 CES; 1995-96: Informe Preliminar de Matrícula; 1999-2000 Estimados CES.

²⁵ CEREP, Ibid y CES, *Instituciones de Educación Superior, 1999-2000*, San Juan, Puerto Rico.

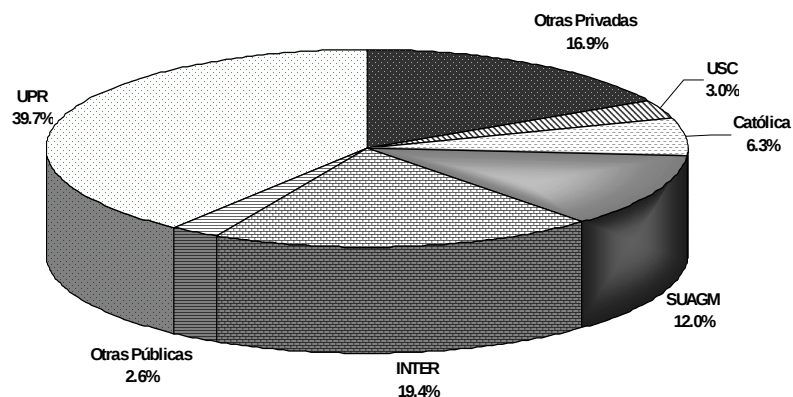
Cuadro 6
Matrícula Total para Instituciones de Educación Superior en PR
UPR Comparado con las Instituciones Privadas
1990-91 al 1999-00



Cuadro 7
Por ciento de Estudiantes matriculados en las Instituciones Privadas
de Educación Superior y la UPR
Años 1990-91 al 1999-00



Cuadro 8
Por ciento de la Matrícula Total en
instituciones de educación Superior por Institución
Año Académico 1999-00



No fue hasta 1995 que, en función de la persistente demanda estudiantil, así como de presiones del gobierno que tomó posesión en 1993, la UPR modificó su política de acceso a la institución. Se aumentaron los umbrales de admisión y se incrementó en casi 7,000 el número de estudiantes, alcanzando la cifra de 67,767 para 1995-96. Esta acción causó numerosos sobresaltos, según pudo confirmar esta investigación.

El anuncio de la expansión de matrícula en la UPR fue súbito y tomó por sorpresa a los integrantes de la propia comunidad universitaria que no estaba preparada para incorporar siete mil nuevos estudiantes con los mismos programas académicos, facilidades físicas y recursos humanos que cuando se admitían como máximo dos mil nuevos. Ello requirió tomar medidas que violentaron los procesos de reclutamiento de personal sobre la base de mérito; por ejemplo, que utilizó extensivamente el uso de contratos de servicios para reclutar personal. El mayor número de estudiantes para las mismas instalaciones puso presiones muy fuertes sobre el uso de planteles que no tenían ni la capacidad ni el mantenimiento adecuado, alcanzando niveles de crisis.

Además, al bajarse los requisitos de índice de ingreso para expandir el acceso a la UPR, entraron a la institución estudiantes con menores destrezas de lectura y escritura tanto del español como del inglés. Esto ha obligado a los profesores de nuestro primer centro docente, particularmente a los de la Facultad de Estudios Generales que ofrecen los llamados "cursos básicos", a tener que realizar una labor remedial con los nuevos estudiantes. Ello constituye una gran contradicción porque la UPR es justamente la institución que cuenta con el cuerpo de profesores mejor preparados, con capacidad de hacer investigación original, y con mayores posibilidades de hacer contribuciones a la generación de nuevo conocimiento.

Por otro lado, la acción de expandir la matrícula en la UPR sacudió a las instituciones privadas que habían experimentado un crecimiento relativamente estable y sostenido por casi dos décadas, y que se vieron forzadas a cerrar programas, cancelar contratos de docentes y hacer ajustes muy rápidos y severos. Esta decisión puso en evidencia la ausencia de una concepción integrada, sistémica, de la educación superior en

Puerto Rico. Por ello podemos concluir que si bien la política de incrementar el acceso a la UPR puede haber tenido una buena intención, sus resultados han sido sumamente contradictorios.

Además de la expansión de la educación universitaria, los programas de becas federales indujeron también la creación y expansión de instituciones que ofrecen carreras cortas, de tipo técnico, vocacional o profesional. En la actualidad hay 371 instituciones postsecundarias no universitarias, relativamente bien distribuidas en el país, que atendieron a una matrícula adicional de 51, 932 estudiantes en 1999-2000.²⁶ En éstas, cerca del 90% de los estudiantes reciben Becas Pell y otras ayudas federales, que ascienden en promedio a \$4,4000.00 anuales.²⁷ En la actualidad el presupuesto de estas instituciones supera en conjunto los \$200 millones anuales, lo que implica un importante aporte a la economía puertorriqueña.

Esta modalidad de educación superior representa una alternativa importante para muchas familias, particularmente a la población de ingresos bajos y moderados. Provee una educación que ayuda a insertarse en forma relativamente rápida en el mercado de trabajo, según lo demuestra el hecho de que la tasa de desempleo entre los egresados de estos programas es menor que la de la población en general y que la de los jóvenes en particular. El nivel de empleo de los egresados de estos programas, estimado en cerca del 75%, supera significativamente el de las universidades del país. Estas instituciones también han probado ser vehículos importantes para el progreso personal, familiar y comunitario y hasta más ágiles que la Universidad de Puerto Rico y que las universidades privadas, en responder a las demandas de cierto nivel de personal calificado para las industrias.

Sin embargo, a pesar del impacto positivo que tienen estas instituciones en la economía puertorriqueña, persisten nociones de que este campo ofrece una educación

²⁶ Estado Libre Asociado, Consejo General de Educación, Oficina de Sistemas de Información, datos hasta julio 30, 2000.

inferior a la de las universidades y que está destinado a atender una población estudiantil que no puede entrar a una universidad. Esas nociones, falsas, distorsionan enormemente el papel de estas instituciones en la sociedad, que atienden la necesidad de diversificar la oferta académica y de vincular más estrechamente el sector de formación de destrezas con las necesidades de recursos de las distintas organizaciones del país. Sin embargo, la percepción social dominante todavía las subestima y la política pública las discrimina. Por ejemplo, las familias cuyos hijos asisten a estas instituciones no tienen derecho a reclamar ninguna deducción contributiva, como lo hacen las que tienen hijos estudiando en una universidad. Además, las instituciones que ofrecen estos programas no están eximidas del pago de arbitrios en la compra de equipo y maquinaria, lo que constituye una forma de penalización y desaliento a la renovación tecnológica, tan necesaria para mantenerse al día en la formación de personal técnico y de altas destrezas.²⁸ Otra forma de trato diferenciado es el hecho de que el organismo que las regula es el Consejo General de Educación (que atiende la educación primaria y secundaria) y no el Consejo de Educación Superior (que establece la normativa con relación a las universidades). Esta separación contribuye a reforzar la idea de que la educación que se ofrece en los institutos es *per se* de naturaleza inferior a la universitaria. Esta visión dificulta enormemente el desarrollo de los lazos de complementariedad que deben existir entre estas instituciones y las universidades a fin de que se pueda constituir un verdadero *sistema* de educación superior, que ofrezca una diversidad de alternativas de educación de alta pertinencia y calidad para todos.

El financiamiento de la educación superior en Puerto Rico

La educación superior puertorriqueña tiene mecanismos de financiamiento muy complejos y variados y un examen minucioso del tema rebasa el objetivo central de este estudio. Sin embargo, es importante presentar algunos datos fundamentales. El Estado Libre Asociado hace aportes muy significativos al sostén de las instituciones públicas de

²⁷ CES, op.cit. y Estudios Técnicos, Inc., *Contribución de la educación vocacional técnica y de alta destreza a la economía de Puerto Rico*, sometido al Fondo Pro-Educación Técnico-Universitaria, 4 de marzo de 1998, San Juan.

²⁸ Estudios Técnicos, op.cit.

educación superior, incluyendo una asignación a la Universidad de Puerto Rico, que para el año fiscal 2001-2002 está en el orden de los \$750 millones. Además, la UPR recibe otros fondos en virtud de leyes y solicitudes específicas. Cerca del 65% del total del presupuesto de la UPR proviene del Gobierno de Puerto Rico.

Mediante la Ley de Oportunidades Educativas (Ley 138 del 1 de julio de 1999) se asignaron recursos para becas a estudiantes universitarios con necesidad económica para complementar los costos de estudios postsecundarios, indistintamente de si éstos se realizan en una universidad pública o privada. Esa Ley fue cuestionada en los Tribunales ya que la asignación al fondo de becas se realizó reduciendo los recursos asignados mediante fórmula por Ley a la Universidad de Puerto Rico. Los programas de asistencia económica estudiantil que se crearon uniendo dichos recursos a los programas previamente establecidos (Fondo Educacional, Beca Legislativa y Fondo de Becas Especiales) los administra el Consejo de Educación Superior, que informa haber desembolsado para 1999-2000 cheques a unos 95,000 estudiantes de instituciones universitarias y no universitarias, por un monto total cercano a los \$41 millones de dólares.²⁹ La Gobernadora anunció su determinación de reintegrar a la UPR esos recursos, pero dadas las dificultades presupuestarias del Estado Libre Asociado para el año fiscal 2001-2002, el Departamento de Hacienda ha informado que se le aplicará una pequeña reducción, como se ha hecho con las agencias gubernamentales.

Además de las asignaciones del ELA a la educación superior, es importante observar el crecimiento que han tenido los recursos aportados por el Gobierno de los Estados Unidos a la educación superior en Puerto Rico. Hay programas federales de ayuda económica directa a los estudiantes, programas de apoyo a investigaciones de individuos y grupos a través de diversas agencias del gobierno federal, y programas que provienen de fondos concursables para el desarrollo de infraestructura, laboratorios, bibliotecas y renovación curricular, que van directamente a las instituciones que han ganado los concursos. Por ello, la cantidad y la dispersión de datos existentes es muy

²⁹ Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, *Boletín CESPR*, Vol. 1 Núm 1, sept-dic. 2000. Ver también del CES, *Análisis de los Programas de Asistencia Económica para Estudios Universitarios*, enero de 1997, San Juan.

grande y dificulta analizar debidamente el tema de financiamiento de la educación superior en Puerto Rico. Ninguna instancia en el país lleva un cuerpo de estadísticas que nos permita cuantificar y analizar en toda su complejidad la evolución de los aportes de las diversas fuentes del gobierno federal de los Estados Unidos a la educación superior puertorriqueña. En cada institución los programas llevan cuenta de lo que reciben por concepto de los proyectos que someten, pero muchas veces esta información es también incompleta y difícil de acopiar porque las iniciativas de obtener recursos externos con gran frecuencia provienen de profesores en su carácter individual. En todo caso, habría que recurrir a los informes anuales de cada institución para hacer dicha compilación, proceso que, como dijimos, rebasa el alcance de nuestra encomienda. Una iniciativa reciente y alentadora que está coordinando ahora el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico es el establecimiento del *Integrated Postsecondary Data System* (IPEDS), que requiere el suministro de información de las instituciones que reciben fondos del Título IV de la Ley Federal de Educación Superior.

Entre los programas federales de asistencia económica a los estudiantes, el más importante ha sido la Beca Pell, antes conocida como B.E.O.G. El Programa *Pell Grant* está disponible para estudiantes de nivel subgraduado que puedan demostrar extrema necesidad económica y que estén cursando estudios (por lo menos a medio tiempo) en una universidad o instituto reconocido. Estas ayudas no conllevan repago y se conceden a todos los elegibles, que en el caso de Puerto Rico, por el diferencial en niveles de vida con los Estados Unidos, resulta en una proporción muy alta del estudiantado (cerca del 90%). Existen varios otros programas federales de ayuda económica suplementaria, programas de estudio y trabajo, así como préstamos diversos que deben comenzar a pagarse al terminar los estudios, cuando ya se estén generando ingresos. Tomando el conjunto de los diversos programas de asistencia a los estudiantes, el gobierno federal aporta anualmente sobre \$500 millones de dólares a la educación superior puertorriqueña. Esta cifra no incluye los aportes obtenidos mediante concursos para programas diversos de investigación, fortalecimiento de la docencia, desarrollo de infraestructura y otros, que en el caso de la UPR solamente, ascendieron en 1999-2000 a

\$55 millones de dólares. Es claro que el gobierno de los Estados Unidos es un actor muy importante en la educación superior en Puerto Rico.

Por su bajo nivel económico, tanto en la UPR como en las otras instituciones públicas y en las universidades privadas del país, la mayoría de los estudiantes cualifica para las ayudas del gobierno federal. En el caso de las privadas, donde contradictoriamente hay una mayor concentración de estudiantes de bajos recursos, el 85% de los matriculados paga su matrícula con una beca del gobierno de los Estados Unidos. Por ello, aunque haya un sector "privado" de educación superior en Puerto Rico, su carácter es bastante distinto de lo que tradicionalmente es éste en otros países, porque viene sostenido en buena medida por recursos públicos, del gobierno federal. Este aporta cerca de un 45% del financiamiento total de la educación superior en Puerto Rico.³⁰

Otro aspecto difícil de cuantificar es el aporte del sector corporativo a la educación superior en el país. Tampoco hay una instancia donde se acopien datos precisos, pero una revisión de los informes anuales de algunas universidades privadas muestra que hay un nivel de apoyo que apenas se reconoce en los medios públicos, donde persiste la noción de que la empresa privada aporta poco a la educación superior.

Aun cuando no tenemos los datos precisos para analizar cómo se canalizan los recursos de las organizaciones que han creado sus propias fundaciones, y cuánto ha sido dirigido a la educación superior en Puerto Rico, podemos observar algunas tendencias examinando los programas e informes de las instituciones educativas. Por ejemplo, parecen haber logrado apoyos de organizaciones y empresas establecidas en Puerto Rico algunos programas de becas, programas que vinculan la educación con su entorno, programas de pasantías e interinatos prácticos en las empresas, programas para fortalecer la informatización y virtualización de las instituciones educativas, entre otros.

³⁰ **DATOS DEL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO, ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ECONÓMICA PARA ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, ENERO DE 1997, SAN JUAN, PUERTO RICO.**

Pero ésta es meramente una lectura por aproximación. Resulta imprescindible realizar un estudio a fondo de estas experiencias y de las formas de apoyo que está prestando el sector empresarial al desarrollo de la educación superior en Puerto Rico y documentar también los aportes de otras organizaciones y ciudadanos, del ELA, del gobierno federal y de los municipios. Sólo así lograremos un cuadro completo de un asunto tan complejo y tan importante. Con toda probabilidad en ese ejercicio encontraríamos formas de potenciar la colaboración interinstitucional y optimizar el rendimiento de los recursos invertidos en la educación.

La oferta académica y cuerpo docente en la educación superior puertorriqueña

El examen de los datos disponibles sobre educación superior muestra que en Puerto Rico tenemos una base bastante sólida para generar un proyecto educativo de mayor alcance y envergadura, que pueda ofrecer una variedad de programas y carreras de alta calidad y pertinencia. En las instituciones que son autorizadas por el Consejo de Educación Superior, el 56% del personal docente tenía nivel de maestría y el 25% de doctorado para 1998-99. En América Latina, sólo Brasil supera a Puerto Rico en estos indicadores, con 57% de profesores con maestría y 26% con nivel de doctorado. En Estados Unidos la proporción de profesores con postgrados es un poco más alta pero hay enormes variaciones entre instituciones, ya que el espectro allá es mucho más amplio y heterogéneo. En la UPR la formación del personal docente con doctorado es más alta que el promedio del país (35%), pero con maestría es algo menor (51%).

Sin embargo, la diversificación y renovación de programas no parece haber sido lo dinámica que pudiera ser. Aunque otra vez nos encontramos con dificultad para analizar la información disponible, una revisión de la oferta académica radicada ante el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico por las instituciones universitarias refleja una gran concentración y uniformidad de programas de bachillerato en administración de empresas. En general, esos programas siguen un mismo patrón tradicional, con poco o

ningún énfasis en aspectos tales como desarrollo de capacidad empresarial, gerencia para el cambio, organización y gestión de empresas de trabajadores dueños, gerencia abocada a resultados, gestión cooperativista, entre otros temas que han cobrado vigencia en los últimos años. Por otro lado, se verifican carencias notables de programas de formación en nuevas carreras, surgidas en el contexto de la sociedad del conocimiento. Por ejemplo, apenas hay programas en las disciplinas de Comunicación Social, Archivología, Bibliotecología, Documentación, Lingüística, Ciencias y Tecnologías de la Computación, y otras emergentes como Biotecnología, Manejo de la Biodiversidad, Gestión de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, Desarrollo Económico Comunitario, para mencionar sólo algunas. Pero lo más preocupante para Puerto Rico resulta ser que el grueso de los programas de Administración de Empresas no tienen un enfoque en el desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo en la gestión, ni de generar capacidad empresarial, que es justamente lo que el país necesita para revitalizar sus estrategias de desarrollo. Estas observaciones han sido traídas a la consideración de las instituciones de educación superior de Puerto Rico por entidades como la Asociación de Industriales, la Cámara de Comercio, la Asociación de Economistas, entre otras.

Las instituciones universitarias harían un gran aporte al país emprendiendo la transformación curricular de sus programas de administración empresarial para formar nuevos líderes con una visión moderna de la gestión. Estos programas deben promover y formar para el empresarismo y el desarrollo de nuevos modelos de organización de empresas como cooperativas, empresas comunitarias y empresas de trabajadores dueños, que podrían abrir nuevos horizontes para el desarrollo económico y social de Puerto Rico. Se necesitan programas de postgrado y de investigación con estas perspectivas a fin de potenciar nuestras posibilidades como pueblo.

El déficit de programas graduados

Llaman poderosamente la atención los datos sobre egresados de las universidades del país, que demuestran que a pesar de la expansión cuantitativa en el nivel de bachillerato universitario (mínimo de cuatro años de estudios), se verifica un desarrollo

muy lento de los programas graduados (postgrados). Puerto Rico tiene una base sólida, tanto en términos de personal docente altamente calificado como de graduados de bachillerato, como para poder contar con más y mejores programas de maestría y doctorado. Del total de grados conferidos en 1999 sólo el 7.8% fueron maestrías y doctorados.³¹ Tal vez este bajo nivel refleje una percepción de que a los estudiantes puertorriqueños se les hace fácil ir a estudiar sus grados avanzados a los Estados Unidos. Sin embargo, hay necesidad de formar especialistas puertorriqueños de alto nivel y los programas de maestrías y doctorados en Estados Unidos en años recientes han tenido incrementos notables de costos, a la par que se ha reducido la oferta de becas, lo que limita las posibilidades de formación de nuestros estudiantes, particularmente de los más pobres.

En consecuencia, por su mayor densidad de personal con grados doctorales, una de las funciones importantes que la UPR puede y debe cumplir es formar profesores e investigadores para las universidades privadas, además de preparar los profesionales de alto nivel que la economía requerirá. Asumir plenamente esta función constituiría un gran apoyo de la universidad pública hacia las privadas, ayudaría a crear nuevos programas y carreras, y probablemente contribuiría a mejorar la interacción entre ambas esferas, con resultados positivos para todo el país. Es factible pensar también en la posibilidad de aunar esfuerzos interinstitucionales para ofrecer grados conjuntos, tal como se hace en algunos programas con universidades del exterior.

Los Cuadros 9 y 10 de la siguiente página presentan los programas académicos existentes en la UPR y la evolución del total de grados conferidos por la institución.

El cuerpo docente

Existe una diferencia considerable entre las universidades privadas y la UPR con relación a la estabilidad de la planta docente. Mientras que en las instituciones universitarias privadas sólo el 42% del personal docente trabaja a tiempo completo, en la

³¹ Datos del CES

UPR el 84% tiene una jornada de tiempo completo de trabajo.³² Este dato permitiría imaginar que esa estabilidad laboral le daría a los profesores de la UPR y a la institución una densidad académica y una capacidad de actualización muchísimo mayor que en las privadas. Sin embargo, no necesariamente ha sido así, por lo menos en lo que respecta a la capacidad institucional de evaluar y transformar sus programas.

Cuadro 9

PROGRAMAS ACADÉMICOS EXISTENTES EN LA UPR, POR UNIDAD ACADÉMICA 2000-2001

Unidad	Grados asociados	B.A.	Post B.A.	Certif.	Post MD Post DM	Maestría	PhD	TOTAL
Río Piedras		78		6		53	12	149
Mayagüez		52				28	4	84
C. Médicas	3	9	3	3	43	30	11	102
Humacao	7	18						25
Cayey	1	31						32
Arecibo	7	12						19
Bayamón	9	12						21
Ponce	5	10						15
Aguadilla	6	9						15
Carolina	7	8						15
Utua	7	3						10
TOTAL	52	242	3	9	43	111	27	487

Fuente: Datos tomados de presentación del Presidente Interino, Dr. Jorge L. Sánchez, ante Vistas de la Comisión de Hacienda del Senado de Puerto Rico, 2 de mayo de 2001

Cuadro 10

Total de grados conferidos por la Universidad de Puerto Rico 1997-2000

Título o grado	1997-98	1998-99	1999-2000	Porcentaje 2000
Total	8,299	8,861	9,463	100%
Asociado	899	941	996	10.53%
Bachillerato	6,317	6,750	7,290	77.04%
Maestría	603	647	712	7.52%
Doctorado	58	74	60	0.63%
Certificados	167	135	144	1.52%
Primer nivel profesional	255	314	261	2.76%

Fuente: Ibid.

³² Datos del Consejo de Educación Superior, 1999.

A pesar de tener estabilidad financiera, de planta docente y profesores mejor preparados, la UPR no ha mostrado tener una mayor agilidad en la renovación curricular que las universidades privadas. Tal vez ello sea así por el complejo proceso interno que tal acción conlleva. Nos consta que en los últimos años la Administración de la UPR tomó conciencia de la gravedad del problema y estableció como alta prioridad la creación y renovación de programas, aprobándose desde 1997 un total de 48 nuevos programas, que incluyen seis programas doctorales. Aun así, el proceso tiende a ser más lento que en las instituciones privadas, seguramente porque la universidad pública no siente tan directamente las presiones del mercado. En el capítulo 6 examinamos los importantes esfuerzos de reconceptualización del bachillerato que ha llevado adelante el Recinto de Río Piedras de la UPR, que tomó seis años su discusión y aprobación. El proyecto deberá ahora iniciar el complejo proceso de implantación.

Cuadro 11

PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

GÉNERO	1997-98	1998-99	% DE CAMBIO
Femenino	5198	5174	-0.2
Masculino	5648	5715	1.6
TAREA ACADÉMICA			
Tiempo Completo	6232	6553	8.9
Tiempo Parcial	4614	4336	-9.6
RANGO ACADÉMICO			
Catedrático	1534	1571	2.4
Catedrático Asociado	1562	1633	4.9
Catedrático Auxiliar	1836	2002	9.2
Instructor	1926	2036	4.4
Conferenciante	1527	1177	-22.9
Otros*	2461	2470	2.4
PREPARACIÓN ACADÉMICA			
Bachillerato	750	737	-2.4
Maestría	6430	6457	0.5
Primer Nivel Profesional	573	559	3.7
Doctorado	2510	2541	1.3
Otros **	583	595	2.1
TOTAL FACULTAD	10846	10889	

* Facultad sin rango académico.

** Facultad con preparación o destrezas especiales no determinada en los niveles académicos

FUENTE: TABLAS COMPLEMENTARIAS DEL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO, 1999

La desarticulación sistémica: una pérdida de oportunidades para el país

Como ha quedado claro, Puerto Rico hace una fuerte inversión en educación superior, la cual es también apoyada por el Gobierno Federal de los Estados Unidos. Sin embargo, todavía se puede mejorar mucho la eficiencia interna de esa inversión. Un enfoque sistémico podría significar saltos gigantescos en cuanto a eficacia y eficiencia de la inversión en educación que hace nuestro país. El mismo debe orientarse hacia lograr conexiones claras y sin cuellos de botella entre los diversos niveles de educación y entre el sector público y el privado. Un elemento que ha dificultado alcanzar mayores logros en este sentido ha sido la ausencia de una cultura de gerencia académica, así como de programas de formación y capacitación de gestores educativos.

En Puerto Rico se constatan problemas fundamentales en la educación básica puertorriqueña que inciden significativamente en el nivel terciario de educación. Entre éstos podemos destacar la existencia de una deserción escolar que se acerca al 50% en el nivel secundario, un 25% de analfabetismo funcional entre adultos, la salida creciente de los varones del proceso educativo formal, y deficiencias muy grandes en la enseñanza de idiomas, tanto del inglés como del español, lo que limita el desarrollo de capacidades intelectuales y el rendimiento universitario. Un enfoque sistémico debe propender a asegurar que cada nivel educativo cumpla con excelencia su misión a fin de no afectar los demás. En los Estados Unidos ha ganado terreno en años recientes el enfoque del *seamless P-16*, que busca eliminar los tropiezos que pudieran existir entre los diferentes niveles educativos. Según esta visión, desde que un niño entra al jardín de infantes debe tener una experiencia educativa sin sobresaltos hasta que complete su bachillerato. Una etapa o nivel debe tener una secuencia lógica que lo lleve al otro y toda la formación debe estar hilvanada en un continuo de aprendizaje gustoso. Eso, argumentan algunos estudios realizados en los Estados Unidos, rinde mejor provecho tanto al estudiante como un mejor rédito por la inversión al estado y la sociedad.

Para articular un sistema de educación que propenda al mejor desarrollo de las capacidades de nuestro pueblo, es importante también construir articulaciones fuertes y virtuosas entre las instituciones de educación públicas y privadas. Para lograrlo, la sociedad en su conjunto debe reconocer la necesidad de contar con una oferta diversificada de programas y de instituciones para atender necesidades específicas de una población también muy diversa. Recordemos que el compromiso social y la política pública deben estar orientadas a hacer factible el ofrecer a todas las personas una educación de calidad a lo largo de toda la vida. Es decir, que debe haber programas e instituciones que ofrezcan carreras cortas, programas de educación continua y de recalificación de destrezas, programas de extensión a la comunidad, así como programas académicos y profesionales. Las instituciones deben comprender que, lejos de competir por espacios y tratar de hacer todas lo mismo (por ejemplo, ofrecer un título casi igual en Administración de Empresas), lo importante es identificar nichos de oportunidad y de diferenciación, así como encontrar formas de potenciar la complementariedad entre las instituciones. La política pública en el campo de la educación superior debe ir dirigida a potenciar la sinergia y la complementariedad a través de programas concretos para ello. Sólo conjugando un esfuerzo en esa dirección tendremos una situación donde todos ganemos.

Para apuntalar el desarrollo de un sistema de educación superior coherente, en medio de este panorama tan diverso, disperso y complejo, debemos comprender bien la naturaleza de las universidades privadas en Puerto Rico. Contrario a lo que sucede en muchos países, el grueso de las nuestras son corporaciones sin fines de lucro. De las 46 universidades que operan en el país 32 son de este tipo (70%) y sólo 14 tienen fines lucrativos. Para que los estudiantes cualifiquen para los programas de asistencia económica que se ofrecen bajo el Título IV de la Ley Federal de Educación, estas instituciones han tenido que pasar por procesos de licencia y acreditación que requieren un estándar de calidad. Estas dos realidades aportan elementos que establecen una diferencia grande con lo que sucede en otros países, donde por motivos estrictamente de lucro, se crean universidades dejando al mercado su propia regulación, que sabemos es altamente ineficiente y no garantiza la calidad.

Desde esta perspectiva, el antagonismo tradicional que ha existido entre las universidades privadas y la UPR debe replantearse para lograr una mejor articulación entre ambos sectores y potenciar la organización de un verdadero sistema de educación superior. En las vistas públicas organizadas por la Comisión, varios presidentes de universidades privadas del país señalaron la necesidad de aprobar legislación para buscar complementariedades entre uno y otro sector.³³

Históricamente ha habido cierta resistencia por parte de la UPR a elaborar estrategias conjuntas con las universidades privadas, o con los institutos técnicos, por diferencias en visiones, capacidad instalada y hasta por temor a que dichas iniciativas se financien quitándole recursos a la universidad pública. Pero ha llegado el momento, creemos, de abrir esto a una discusión franca y ponderada en el país. Hay diversas iniciativas en marcha y espacios de interacción entre los actuales rectores de las universidades que constituyen un paso en la dirección correcta. En las vistas, se sugirió, por ejemplo, la creación de un fondo concursable para proyectos colaborativos interinstitucionales, que pudiera ofrecer recursos para investigación científica, desarrollo de postgrados, creación de bibliotecas virtuales, mejoramiento profesional de los docentes, o para el desarrollo de proyectos comunitarios con apoyo de las universidades y los institutos. Esta y otras iniciativas que se podrían desarrollar en colaboración para ir construyendo una base de trabajo sistémico son discutidas en el capítulo 8 de este informe.

Como señalamos, lograr establecer un sistema de educación superior, que integre también las políticas de ciencia y tecnología, requerirá acciones correctivas y prospectivas por parte del Estado (gobierno, Legislatura, partidos políticos). La Legislatura deberá dar el impulso inicial estableciendo un nuevo marco jurídico-legal y

³³ Véase en particular las ponencias del Dr. José Jaime Rivera, Presidente de la Universidad del Sagrado Corazón; del Dr. Salvador Santiago, Presidente de la Universidad Carlos Albizu; del Sr. José F. Méndez, Presidente del Sistema Universitario Ana G. Méndez; del Prof. Angel Rivera, Vice Presidente de la Universidad Inter-Americana y de la Dra. Mercedes Dávila-Torres, Directora del ICPR Junior College. CECC del Senado de Puerto Rico, marzo- abril de 2001.

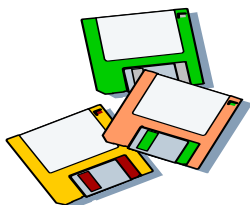
operativo para una reforma que articule una política verdaderamente vinculante de la educación superior, la ciencia y la tecnología. Puerto Rico tiene un bajo compromiso con la investigación científica y muy pocos recursos dedicados a ella. Es urgente fortalecer la inversión en ciencia y tecnología como condición *sine-qua-non* para lograr aumentar la capacidad competitiva de Puerto Rico. Pero esto no debe hacerse sin integrarlo al esfuerzo más global de reformar la educación superior. Por su capacidad instalada de recursos con un alto nivel de formación, la Universidad de Puerto Rico debe ser el ancla de un nuevo esfuerzo dirigido a propiciar la investigación científica y tecnológica en el país. Esta institución debe desempeñar un papel de liderazgo en la generación de nuevo conocimiento, la formación académico-profesional, la discusión de ideas y la elaboración de alternativas de desarrollo para Puerto Rico. Como institución pública debe ser el pilar del sistema de educación superior del país, pero tiene que buscar complementariedad con las instituciones privadas; no puede hacerlo sola.

Los ámbitos de acción estatal de educación superior y de ciencia y tecnología no pueden continuar operando independientemente, con personal, marcos conceptuales, programas y acciones diferentes, que muchas veces se neutralizan o duplican esfuerzos. La existencia de diversos órganos de licenciamiento y acreditación, cuyas políticas, visiones y criterios no se armonizan entre sí impide esta articulación. En la actualidad el Consejo General de Educación establece las normas para las instituciones públicas y privadas de 1^{ro} a 12^{mo}, y también para las terciarias no universitarias, mientras, que el Consejo de Educación Superior establece la normativa de las instituciones de educación superior universitarias. Además, hay otras esferas de licenciamiento de instituciones que ofrecen programas de adiestramiento diversos. En las vistas públicas se recomendó que la Comisión impulse legislación para que todo el proceso de licencias y acreditación de la educación superior esté en una sola entidad, recomendación que también hemos recogido en nuestras conclusiones y recomendaciones.³⁴

³⁴ Federico Matheu, Rector de la Universidad Metropolitana, argumentó en favor de una revisión de las funciones asignadas por ley al CES y cómo la entidad las ha interpretado. También avaló la idea de un solo organismo para conceder licencias de operación y acreditación de instituciones de educación superior.

Otras iniciativas para encauzar la conformación de un sistema de educación superior deben venir de las propias instituciones. Podrían desarrollarse programas colaborativos, por ejemplo, para el fortalecimiento de postgrados académicos basados en investigación, o programas para mejorar la infraestructura de investigación - laboratorios de alta complejidad compartidos entre instituciones, bibliotecas virtuales, así como esfuerzos colaborativos en educación a distancia, para mencionar sólo algunos ejemplos. En el capítulo 8 se recogen y presentan algunas iniciativas que podrían convertirse en proyectos de ley dirigidos a fortalecer e integrar la educación superior puertorriqueña.

Lograr una mejor integración entre los programas de educación superior y los de ciencia y tecnología, tanto en investigación como en transferencia de conocimientos, requerirá reorganizar estructuras académicas y de investigación científica en todas las áreas y niveles. Será imprescindible también diseñar instancias de intercambio entre disciplinas y vincular los proyectos de transformación de la educación superior a las necesidades de toda la sociedad, incluidas las del aparato productivo social y privado. Los institutos técnicos y vocacionales podrían contribuir enormemente a la preparación del personal calificado en áreas estratégicas o de punta y no meramente responder a la demanda ejercida por las empresas. Se requiere un verdadero replanteo de contenidos, métodos, y formas institucionales de colaboración. Debemos promover un nuevo diálogo a fin de que las propias instituciones puedan definir el alcance y el potencial de colaboración que tienen. En este sentido, reiteramos la necesidad de una nueva concepción de la función de la evaluación institucional. Esta no debe ser realizada con el objetivo de meramente obtener una acreditación o cumplir con requisitos formales, sino con el objetivo de enfrentar la realidad sin ambages, esclareciendo debilidades y fortalezas. Sólo así podrán desarrollar planes coherentes y poner en marcha la transformación profunda que necesitan. Estas instituciones no podrán lograr una mejor negociación de recursos frente al Estado, las empresas, la sociedad y otras instancias de cooperación si no logran demostrar que han instaurado mecanismos idóneos para el monitoreo, la evaluación permanente y la rendición transparente de cuentas y que se disponen con entusiasmo a aportar, complementariamente, al desarrollo integral de Puerto Rico.



Segunda Parte

El debate internacional sobre reforma de la educación superior

4. LOS ÁMBITOS DE DISCUSIÓN Y LOS TEMAS EN DEBATE

EL MOVIMIENTO GENERADO POR LA UNESCO CON LA CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR

Desde principios de la década de los noventa comenzó una discusión fecunda a nivel internacional sobre la situación de la educación superior y su función como agente impulsor del desarrollo económico y social de los pueblos. Para entonces, comenzaban a verificarse dos procesos que amenazaban seriamente con cambiar las bases de lo que ha sido la estructura y el sostén de las universidades públicas. Por un lado, una revolución científico-tecnológica de grandes proporciones, gestada en los países industrializados a partir de la sinergia entre la telefonía y la computación, tocaba las puertas de la región. El establecimiento de la Internet como red electrónica mundial prometía - como de hecho lo está haciendo- transformar profundamente la vida de individuos y colectividades, del comercio, de la industria, y también de la educación en todos sus niveles. Prepararse para estos cambios era tarea urgente y había que entenderlos. ¿Significaría la Internet el fin de la educación presencial? ¿Serían necesarias las universidades cuando ya se percibía que era imposible competir con las posibilidades que se abrían de generar y manejar información por vía electrónica? ¿Cuál podía ser la nueva función de la educación superior frente a estas innovaciones tecnológicas? Estas y otras muchas preguntas comenzaron a preocupar a rectores, administradores de instituciones educativas y a formuladores de política pública a nivel mundial.

Por otro lado, y en simultáneo, comenzaban ya a verificarse los resultados profundamente contradictorios de las políticas macroeconómicas de ajuste estructural que estaban impulsando los organismos financieros internacionales bajo el recién generado paradigma neoliberal que impulsa la globalización económica. El llamado "Consenso de

Washington"³⁵ había promovido medidas para controlar la inflación, recortar los gastos del aparato de Estado, privatizar empresas y desregular mercados a fin de "revitalizar" la economía mundial, en particular las abatidas y endeudadas economías de los países pobres del planeta. El resultado más visible de estas políticas fue la expansión del capital transnacional con un alcance nunca antes visto. Los analistas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) recomendaron a los países privilegiar la educación básica y dejar a las fuerzas del mercado la operación del ámbito de educación superior.

Los primeros indicadores del impacto de esas políticas, particularmente en la región latinoamericana, señalaban que dicha ruta habría de provocar grandes controversias. Los primeros datos señalaban que las desigualdades sociales en la región se estaban profundizando, que la pobreza y el desempleo crecían a pasos agigantados, que los capitales nacionales no podían enfrentar el poder de las empresas transnacionales que se expandían rápidamente a la región, y que la venta de empresas estatales llevaba una velocidad sin precedentes. ¿Serían las universidades públicas las próximas a colocarse en el mercado? Si se llegara a eso, ¿qué implicaciones tendría esa acción para la sociedad? ¿Sería ético entregar un caudal social tan importante para los pueblos a la voracidad de las fuerzas del mercado? ¿Qué deben hacer los universitarios frente a las tendencias de la globalización? ¿Navegar con la corriente y despreocuparse de sus efectos negativos? ¿O promover colectivamente, desde la universidad - espacio privilegiado para la investigación, el análisis crítico y la discusión - opciones alternativas de sociedad? ¿Tendrían las universidades públicas capacidad para convertirse en pivotes de un nuevo proceso de desarrollo, orientándolo hacia la construcción de economías más dinámicas, prósperas y sostenibles y sociedades más humanizadas e integradas?

Frente a los hechos y a interrogantes que éstos generaban, el debate se hacía

³⁵ Esta designación corresponde a una visión que coaguló entre los especialistas del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y líderes corporativos de los países industrializados que sentaron las bases para impulsar, a través de los organismos financieros internacionales, un conjunto de políticas dirigidas a revitalizar las economías deprimidas tras el estancamiento de los ochenta a fin de permitir la expansión del capital transnacional y de mercados en países en vías de desarrollo.

impostergable y se instaló con fuerza. América Latina ejerció un gran liderazgo en el mismo, aunque todas las regiones del planeta, impactadas por los procesos de carácter global, participan activamente hoy en el mismo, elaborando diagnósticos, analizando opciones e impulsando diversas estrategias. Fue tomándose conciencia entre sectores cada vez más amplios del ámbito universitario de que se estaba frente a una disyuntiva sin precedentes en la historia mundial. Las universidades públicas debían ser capaces de enfrentar simultáneamente los desafíos de comprender, evaluar, y manejar críticamente el nuevo conocimiento generado por los avances científico-tecnológicos, y a la vez cumplir cabalmente con su responsabilidad de ser espacio de elaboración, discusión y promoción de alternativas para un desarrollo económico y social basado en principios de equidad, justicia, sostenibilidad y respeto a los derechos humanos. Puerto Rico también se enfrenta a este dilema y, como veremos más adelante, este debate internacional también encontró eco en nuestras instituciones.

La discusión sobre la situación y perspectivas de la educación superior, en particular sobre la misión y responsabilidad de la universidad pública, se instaló en América Latina y el Caribe en buena medida gracias al impulso que le dio la UNESCO a través de su Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina (primero conocido como CRESALC y luego como IESALC). Entre 1997-1999 el Instituto desplegó una gran actividad regional promoviendo esta discusión y buscando proponer alternativas frente a las visiones maniqueas que sugerían que lo mejor era enfocar la acción del estado hacia la educación básica y dejar que el mercado se encargara de definir las ofertas y atender las demandas de educación superior.

Según da cuenta el ex-director del IESALC, Luis Yarzábal, durante esos tres años el Instituto de la UNESCO convocó a un gran número de instituciones educativas, de especialistas y de actores de la educación superior latinoamericana y caribeña. Se celebraron centenares de seminarios y se publicaron decenas de libros dando cuenta de la realidad de la educación superior en cada país, de los retos que debían asumirse y de las dificultades para lograrlo. El proceso llegó hasta la redacción de un plan consensuado a nivel regional para la transformación integral, elaborado en etapas sucesivas de consultas.

Este documento, Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, publicado en 1998, estableció lineamientos estratégicos para que cada país pudiera elaborar sus políticas en el marco de un esfuerzo regional que marche en la misma dirección.³⁶ Se buscaba que el movimiento de reforma que se había desatado pudiera aportar a la puesta en marcha de estrategias de transformación, no sólo de las universidades públicas, sino de todo el sistema de educación superior, ciencia y tecnología de los países de la región.

Vale señalar que aunque Puerto Rico no es país miembro de la UNESCO, académicos de la UPR y de otras instituciones tuvieron la oportunidad de participar en estos ámbitos de debate, gracias a la sensibilidad de los funcionarios de esta organización que entendieron y acogieron las peticiones recibidas de nuestro país. Tanto el entonces Director General de la UNESCO, Dr. Federico Mayor Zaragoza, como el Director del CRESALC/IESALC, Dr. Luis Yarzabal, dieron luz verde para que Puerto Rico pudiera enviar participantes a las sesiones de trabajo especializadas, a la Conferencia Regional y a la Conferencia Mundial. De esa manera comenzó también a darse en nuestro suelo este debate, que encontró buena recepción particularmente en el Consejo de Educación Superior, que justamente comenzaba a elaborar sus planes para el desarrollo de la educación superior del país. En varios boletines del Consejo aparecieron artículos y reseñas del debate regional que estaba en marcha.

EL PLAN DE ACCIÓN PROMOVIDO POR LA UNESCO SUGIERE ACCIONES QUE ATIENDAN LOS PROBLEMAS ACTUALES DE PERTINENCIA, CALIDAD, GESTIÓN, FINANCIAMIENTO, USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DE LOGRAR DEFINIR UNA EDUCACIÓN SUPERIOR EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS ESTUDIANTES. INSISTE EN LA NECESIDAD DE VER LA EDUCACIÓN COMO UN BIEN PÚBLICO, QUE DEBE ASEGURARSE A TODAS LAS PERSONAS, A LO LARGO DE TODA VIDA. POR ELLO, EL ESTADO NO PUEDE DESPRENDERSE DE SU RESPONSABILIDAD EN LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE NIVEL TERCIARIO, COMO LO SUGIEREN LAS POLÍTICAS DE LOS BANCOS FINANCIEROS INTERNACIONALES. EL ENFOQUE DE LA UNESCO PLANTEA TAMBIÉN LA IMPORTANCIA DE INCORPORAR LA NOCIÓN DE SISTEMA Y SUBSISTEMAS, QUE AYUDARÍAN A ORGANIZAR EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN EN FORMA MUCHO MÁS RACIONAL, FORTALECIENDO LAS ARTICULACIONES CON OTROS NIVELES EDUCATIVOS, RECONOCIENDO ESPACIOS PARA LA EDUCACIÓN PÚBLICA Y LA PRIVADA, PARA LA COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y PARA LA DIVERSIDAD DE OFERTAS EDUCATIVAS. PLANTEA, ADEMÁS, LA NECESIDAD DE RECONCEPTUALIZAR LA COOPERACIÓN EN EL ÁMBITO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO Y DE

³⁶ Yarzabal, Luis en *Consenso para el cambio en la educación superior* hace un recuento pormenorizado de este proceso de discusión a nivel mundial. IESALC/UNESCO. Colección Respuestas, No. 9. 1999, Caracas, Ven

LA EDUCACIÓN SUPERIOR, A LOS FINES DE PROFUNDIZAR LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES E IMPULSAR LA CREACIÓN DE LA NECESARIA MASA CRÍTICA POR VÍA DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. LA ESTRATEGIA DE LA UNESCO EN AMÉRICA LATINA BUSCABA EL ENDOSO DE LAS UNIVERSIDADES Y LOS UNIVERSITARIOS, DE LOS GOBIERNOS, LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, LAS EMPRESAS Y LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES A ESTAS TRES IDEAS FUERZA, CONVENCIDOS DE QUE ELLO PODRÍA SIGNIFICAR EL INICIO DE LA RUTA HACIA OTRO DESARROLLO Y HACIA LA TRANSFORMACIÓN PROFUNDA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA REGIÓN.

De forma similar, las demás regiones del mundo (África Sub-Sahariana, América Latina, Caribe, Asia y el Pacífico, Europa, Estados Unidos y Canadá, así como los Estados Árabes), convocaron a los actores principales de la educación superior para discutir sus diagnósticos y estrategias. El proceso culminó con la Conferencia Mundial sobre Educación Superior que se llevó a cabo en octubre de 1998 en París y a la cual asistieron los Ministros de Educación, los responsables de las políticas públicas de educación superior, rectores, investigadores y delegaciones estudiantiles. Puerto Rico tuvo una delegación compuesta por investigadores universitarios e incluyó al ex-rector del Recinto de Río Piedras, Dr. Juan Fernández. Allí se buscó enfrentar creativamente los retos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científico-tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento. También se discutió a fondo sobre la necesidad de conciliar la demanda con la calidad y la equidad, y la imperiosa necesidad de contribuir efectivamente a la construcción de la paz y la justicia en el mundo.³⁷ El objetivo de la Conferencia Mundial fue poner en marcha un proceso altamente participativo que condujera hacia la producción de un plan de acción global sustentado en la concertación y el consenso del mayor número posible de actores sociales vinculados a la educación superior. La Conferencia produjo dos textos de síntesis muy importantes: la *Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción*, que fue circulada por la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado con la convocatoria a vistas públicas, y que se incluye en el Anejo 10, y el *Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior*, que establece lo que deben ser las acciones en los planos nacional, de los sistemas y de las instituciones.

³⁷ Yarzabal, op.cit.

Los ejes claves de discusión de la Conferencia fueron la reconceptualización de la visión, misión y función de la educación superior, el desafío de lograr pertinencia, la evaluación de la calidad, y la gestión y el financiamiento de la educación superior.

La pertinencia de la educación superior fue definida con base en el papel que cumple y el lugar que ocupa en función de las necesidades y demandas de los diversos sectores sociales. Por ello, se insistió en que los valores culturales y las condiciones sociales, históricas y económicas de cada país deben ser tomadas en consideración al formular los programas de estudio. Los latinoamericanos insistieron en que la pertinencia implica también mejorar los vínculos con las comunidades y el mundo del trabajo, sin que ello signifique basar sus orientaciones de largo plazo exclusivamente en el mercado, sino en las necesidades sociales de la población. La educación superior en Puerto Rico, particularmente hacia la UPR, necesita recuperar pertinencia y tiene un extraordinario potencial para hacerlo. Una educación que provea a los estudiantes de una experiencia teórica y también práctica, no sólo enriquece su formación, sino que además puede tener un impacto sobre las comunidades, las instituciones o las empresas donde practican. Contribuye, asimismo, a la renovación del docente al proveer nuevos insumos para el ejercicio de su misión. Alcanzar pertinencia en la educación superior se considera hoy un objetivo fundamental.

Es importante señalar la influencia que el debate impulsado por la UNESCO ha tenido en la discusión promovida en el Recinto de Río Piedras sobre la reconceptualización del bachillerato. Buscando justamente mayor pertinencia, la propuesta de nuevo bachillerato recién aprobada por el Senado Académico de Río Piedras en mayo de este año (discutida más fondo en el capítulo 6 de este informe) recoge el imperativo de flexibilizar la estructura curricular a fin de hacerla compatible con la pluralidad de intereses y necesidades del estudiantado.

LA DISCUSIÓN SOBRE CALIDAD EN LA CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN DE LA UNESCO FUE TAMBIÉN INTENSA. SE DESTACÓ EL CARÁCTER PLURIDIMENSIONAL DEL TÉRMINO Y SE INSISTIÓ EN QUE LA CALIDAD DEBE ABARCAR TODAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE UNA INSTITUCIÓN: LA ENSEÑANZA Y LOS

PROGRAMAS ACADÉMICOS; LA INVESTIGACIÓN; EL PERSONAL; LOS ESTUDIANTES; LA INFRAESTRUCTURA OPERATIVA; Y LOS SERVICIOS QUE SE RINDEN A LA PROPIA COMUNIDAD Y A LA SOCIEDAD EN GENERAL. PARA GARANTIZAR LA CALIDAD RESULTA IMPRESCINDIBLE ESTABLECER SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLAR UNA CULTURA Y UN COMPROMISO PERMANENTE CON ÉSTA. LA ACREDITACIÓN ES OTRA HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA DEFINIR CALIDAD Y PARA DEFENDER LA FE PÚBLICA Y EL INTERÉS GENERAL FRENTE A LA DESORDENADA DIVERSIFICACIÓN DE INSTITUCIONES Y SISTEMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE PUEDE OCURRIR. ESTA DISCUSIÓN TAMBIÉN ES MUY IMPORTANTE PARA PUERTO RICO, PUES EN GENERAL HAY LA PERCEPCIÓN CIUDADANA DE QUE HEMOS PERDIDO TERRENO EN CUANTO A LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN QUE HOY SE OFRECE, A PESAR DE CONTAR CON DOCENTES MEJOR PREPARADOS, MAYORES INSTALACIONES FÍSICAS Y MÁS RECURSOS. EL INSTRUMENTO CENTRAL PARA CONSTRUIR UNA CULTURA INSTITUCIONAL QUE GARANTICE LA CALIDAD ES LA EVALUACIÓN EN TODAS SUS DIMENSIONES, ASUNTO QUE TODAVÍA NO ESTÁ PLENAMENTE INCORPORADO EN NUESTRAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PERO CUYA IMPORTANCIA FUE DESTACADA POR LOS PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO CONVOCADOS POR LA COMISIÓN COMO PARTE DE ESTE ESFUERZO DE INVESTIGACIÓN.

Si la calidad se ve como la adecuación del ser y el quehacer de la educación superior a su deber ser, resulta necesario ligarla al concepto de pertinencia social, así como a la preparación y compromiso de los profesores e investigadores, subrayándose que está condicionada por los recursos financieros y por las condiciones del resto del sistema educativo. El documento de la UNESCO también discute la calidad de la docencia, la cual se vinculó a la concepción, diseño y desarrollo de los currículos, mediante los cuales los alumnos puedan acentuar su condición de sujetos activos, protagonistas de su propio aprendizaje y desarrollo.

Al examinar el *financiamiento* de la educación superior se destacó la necesidad de que las instituciones públicas puedan contar con autonomía fiscal y para el manejo de sus asuntos internos, insistiendo en que esta autonomía debe venir acompañada de la

obligación de presentar una contabilidad clara y transparente a las autoridades, a los parlamentos y congresos, a los educandos y a la sociedad general. En este aspecto, Puerto Rico ha sido un adelantado al haber consignado por ley una proporción fija de sus presupuesto para la universidad pública. Pero falta incorporar en esa ley la obligatoriedad de rendir cuentas claras a la sociedad y de manejar ese presupuesto con criterios de razonabilidad y mecanismos idóneos, a fin de evitar la tentación de hacerlo con criterios políticos o de clientelismo académico.

En las discusiones de la UNESCO se destacó, asimismo, que la presión para aumentar la competitividad y la productividad de los países requiere la capacidad por parte de éstos para incorporar ciencia y tecnología en los procesos productivos. Ello exige el desarrollo de alta capacidad endógena de investigación, algo imposible de lograr sin sistemas educativos consolidados y eficientes. En consecuencia, la inversión en educación debe verse como una inversión en desarrollo económico y social de los pueblos. Otra vez, este punto es neurálgico para Puerto Rico. Por demasiado tiempo no se reconoció la necesidad de este vínculo y los esfuerzos en uno y otro campo corrieron por sendas separadas, disminuyendo el potencial de contribuir efectivamente al desarrollo económico. Felizmente, comenzamos a observar iniciativas para acercar esos mundos por medio de alianzas entre las instituciones de educación superior, el gobierno y las empresas. El endoso que ha tenido por parte de la actual administración de gobierno la iniciativa legislativa de revisar el marco jurídico-legal de la educación superior en Puerto Rico confirma que hay mayor conciencia del potencial que existe para reencauzar el desarrollo económico de Puerto Rico invirtiendo en educación.

Es claro que los gobiernos solos, particularmente en los países más pobres, no podrán hacer frente a los requerimientos de inversión que se necesitarían para dinamizar la educación superior. Por ello, resulta imperativo diversificar las fuentes de financiamiento y deben hallarse soluciones que involucren la participación de todos los sectores de la sociedad. Pero el apoyo público a la educación superior sigue siendo indispensable y es fundamental para sostener la educación superior. En la Conferencia

Mundial la UNESCO logró un compromiso de los ministros de educación del mundo a esos efectos.

Como se señaló en el capítulo anterior, en nuestro país la UPR no la ha logrado llevar adelante una política adecuada de atracción de recursos externos, que podría incluir aportes de exalumnos, de comunidades aledañas a las unidades del sistema, de empresas, de fundaciones privadas, y de actividades autogeneradas. Hacerlo podría significar construir un fondo para iniciativas y programas que ahora no logran cubrirse con los recursos aportados por el Estado.

En resumen, el proceso de análisis, debate y formulación de estrategias de cambio que impulsó la UNESCO a lo largo de la década de los noventa ha legado un acervo muy rico e importante para comprender los problemas y las posibilidades de la educación superior. Sin embargo, el poner en marcha los procesos de transformación que se requieren y que se consensuaron, necesitará acciones concertadas entre actores muy diversos: el Estado, las propias instituciones de educación superior, los empresarios y la sociedad en su conjunto. Al primero le corresponde sentar el nuevo marco jurídico-legal que definirá la nueva misión y función de la educación superior y sus instrumentos, asegurando la autonomía fiscal, de cátedra y de gestión en las instituciones públicas. Debe asegurar los recursos financieros para poner en marcha el proceso de transformación, porque no basta con cambiar las leyes sino que hay que asegurar su eficaz instrumentación. Es con ese compromiso que la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico ha emprendido este proceso de impulsar la transformación integral de nuestra educación superior, en particular la de la universidad pública.

A las instituciones educativas les corresponde sacudirse de su letargo y su tradicional resistencia al cambio para entrar en procesos genuinos de autoevaluación, poder redefinir su oferta, sus métodos de enseñanza-aprendizaje y sus formas de gobierno interno y de rendición de cuentas. Esto no es fácil, lo sabemos, pero es imprescindible. Los procesos de evaluación deben iniciarse con un autoexamen y tener una orientación constructiva, no-punitiva, para que lleguen a ser efectivos. Los universitarios y las

universitarias deben impulsar y apoyar a líderes académicos que estén comprometidos con una transformación profunda de la cultura organizacional de sus instituciones, que crean en el trabajo en equipo, que estén dispuestos a apoyar procesos innovadores, y que estén dispuestos a correr riesgos calculados a fin de poner en marcha un proceso transformador en todas las dimensiones del quehacer educativo.

Por su parte, el sector productivo privado - el empresariado - tiene que verse como parte de un esfuerzo amplio y debe aportar mucho más al desarrollo de la capacidad de investigación, de la actualización de los docentes y del mejoramiento de la infraestructura de enseñanza-aprendizaje, ya que todo ello le generará beneficios directos o indirectos. Sobre todo, debe abrir las puertas de sus empresas para prácticas estudiantiles, colaborar en el desarrollo de incubadoras de proyectos y emprender conjuntamente alianzas en el campo de la investigación científica y tecnológica.

Y finalmente, la sociedad en general debe defender con vehemencia la educación superior como un derecho fundamental de las personas, aportar trabajo voluntario, recursos personales y energía para asegurar que se pueda hacer realidad el ofrecer una educación de calidad a todas las personas a lo largo de toda la vida. Muchos programas podrían fortalecerse con la experticia que poseen exalumnos, si hubiera mecanismos establecidos que permitieran mantener a éstos vinculados con la universidad.

Como hemos visto, las orientaciones de la UNESCO sobre la posible forma de encauzar una transformación de la educación superior aportan un marco conceptual muy interesante para nuestros propios procesos. Discutirlo, afinarlo y adaptarlo a nuestras condiciones será una tarea muy importante en este momento donde discutimos nuestra propia reforma.

EL GRUPO DE TRABAJO DEL BANCO MUNDIAL

Como organismo financiero internacional, el Banco Mundial ha ejercido, *de facto*, una gran influencia en los países en cuanto a la dirección de las políticas de educación superior. En un primer momento, a principios de los noventa, y como parte del conjunto de propuestas de ajuste que el Banco venía impulsando, el enfoque hacia la educación

superior era bastante simplista: se decía que los países sencillamente debían concentrar esfuerzos en la educación básica y secundaria y dejar que el mercado se encargara de la educación superior. Pero dos factores llevaron a modificar esta posición. Por un lado, la riqueza de la evidencia y de la argumentación que la UNESCO logró acopiar para demostrar la importancia de la educación superior como factor clave del desarrollo y, por otro, el reconocimiento que en 1998 el nuevo presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, debió hacer ante su propia Junta de Gobernadores del fracaso de las políticas de ajuste que el Banco venía impulsando. En un discurso que sorprendió a todos, Wolfensohn reconoció, sin rodeos, que había que modificar la dirección de las políticas porque lejos de erradicarse la pobreza, ésta se había incrementado. Propuso entonces, desarrollar un nuevo marco conceptual y llevar adelante algunos proyectos pilotos bajo ese nuevo marco. Para la educación superior, se creó un grupo de trabajo conjunto entre el Banco y la UNESCO que rindió un informe cualitativamente muy distinto de los que el Banco había hecho en 1995 y 1996.³⁸ Este informe, *Peligro y promesa: La educación superior en los países en desarrollo*,³⁹ comenzó por hacerse un conjunto de preguntas centrales: ¿Cuál es el papel de la educación superior en el desarrollo económico y social?; ¿cuáles son los mayores obstáculos que enfrenta la educación superior en los países en desarrollo?; y ¿cómo pueden superarse éstos? El grupo de trabajo incluyó especialistas en el tema, provenientes de diversas áreas del mundo, y fue coordinado por David E. Bloom, profesor del Departamento de Educación de la Universidad de Harvard. El grupo identificó una serie de problemas de larga data entre los que se encuentran el financiamiento, la calidad del cuerpo docente, las condiciones de los estudiantes, el currículo, los métodos de enseñanza obsoletos y la limitada capacidad de investigación. También destacaron las nuevas realidades a las que la educación superior debe responder, insistiendo en que el capital del conocimiento está reemplazando al capital físico como fuente de riqueza. La educación superior, dijeron, debe generar el conocimiento y la praxis para encarar la creciente desigualdad de ingresos en los países menos desarrollados y promover la igualdad de oportunidades; debe también saber aprovechar el potencial de las tecnologías de información, que

³⁸ Banco Mundial, *La enseñanza superior: Lecciones de la experiencia*, Washington, D.C., 1995; *Prioridades y estrategias para la educación*, 1996.

³⁹ Banco Mundial, 2000, Washington, DC

pueden ser utilizadas para dar respuesta a la creciente demanda de educación superior que se verifica.

Tomando muchos de los lineamientos de la visión generada por la UNESCO, pero modificando algunos a tenor con la política y visión del Banco, el informe destaca la contribución de la educación superior al "desarrollo integral del individuo, la promoción de la ciudadanía, la ética y la apertura mental, el pensamiento crítico, las destrezas de comunicación, y el desarrollo de la ambición." La educación superior, expresa el documento, provee líderes con capacidad de adaptación y una buena base para la especialización, contribuyendo de ese modo al desarrollo nacional

Pero su conclusión más importante es demostrar - con datos empíricos - que la inversión en educación superior tiene altas tasas de retorno social, tanto en el ámbito privado como en el público. Con ello se aparta de la postura y de las políticas inicialmente impulsadas por el Banco. El informe hace un llamado a los gobiernos a asumir funciones de supervisión, deteniendo abusos que pudieran cometer las instituciones de educación privada - a la vez que se alienta la competencia - asegurando coherencia y coordinación en el campo, alentando la autonomía institucional, así como promoviendo conexiones a la economía y la sociedad.

Finalmente, el informe del grupo de trabajo critica el que los gobiernos estén, con frecuencia, involucrados en el manejo universitario o la microgerencia institucional, y el que las universidades sean rehenes de cambios político-partidistas. Exhortó a los países a profundizar el diálogo sobre la necesidad de la reforma y a buscar formas de revitalizar la educación superior, concurriendo con el gran poeta W.B. Yeats en que *"la educación no es llenar un balde, sino prender un fuego."*

Evidentemente, el informe de este grupo de trabajo hace una contribución importante al debate actual. Está por verse si el mismo llega realmente a incidir en la formulación de las políticas del Banco Mundial, que hasta ahora han exhortado a los gobiernos a privilegiar la educación básica y secundaria.

Las propuestas del Banco Interamericano de Desarrollo para América Latina y el Caribe

Desde su creación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha reconocido la importancia de que los países de América Latina y el Caribe, a los que sirve, puedan desarrollar una buena infraestructura para la educación superior, la ciencia y la tecnología. En una primera etapa (1961-1987) sus programas se dirigieron a la construcción de capacidades en universidades e institutos de investigación e incluyeron la concesión de préstamos para que los países pudieran ofrecer becas de postgrado en el exterior y realizar inversiones para la construcción de planta física y equipamiento. En una segunda etapa (1988-1996) sus programas se enfocaron a la consolidación de instituciones de CyT. Se destacan en ésta la creación de fondos de desarrollo tecnológico, los incentivos para la creación de nexos con usuarios potenciales para acceder a los créditos, la identificación I+D transferible a la actividad socioeconómica, y la creación de centros de servicios científicos y tecnológicos. Desde entonces, sus programas han evolucionado hacia el apoyo de la productividad, dado que se considera que existe un piso base para emprender las nuevas iniciativas.

En 1997 el BID publicó un documento en el cual considera la educación superior en América Latina y el Caribe, y propone una estrategia para promover su mejoramiento.⁴⁰ En el mismo se concluye que los resultados de la educación superior en América Latina y el Caribe son mixtos, con un desempeño educativo promedio deficiente. Esta generalización, por supuesto, cubre extraordinarias variaciones, y tal vez no pondera lo suficiente un conjunto de aportes que han hecho las universidades y los institutos de educación superior en la región. Por ejemplo, el papel vital que las universidades públicas ha tenido en la defensa de la democracia, el desarrollo de un pensamiento crítico y la elaboración de propuestas alternativas de sociedad. También podrían añadirse las contribuciones al desarrollo de la identidad nacional y a la generación y difusión de la cultura, así como a la modernización política y a la prestación de servicios importantes, particularmente en el ámbito social. Las instituciones de

⁴⁰ Mayorga, R., *Cerrando la brecha*, BID, Washington, D.C., EEUU, 1997.

educación superior de la región en su conjunto han aportado a la preparación de profesionales y recursos humanos de diverso tipo, que en determinados momentos han sido factores claves del progreso económico de los países y de la cohesión e integración social.

Sin embargo, como bien señala el informe de Mayorga, también ha habido muchas deficiencias, entre las que se destacan la falta de planificación, ausencia de una buena gerencia, administración y control institucional, la tendencia a la burocratización, con un alto número de funcionarios administrativos, así como un bajo porcentaje en la relación gastos de personal/inversión en infraestructura. En muchas instituciones se verifica que los planes de estudios están desactualizados, que hay falta de material didáctico, rigidez académica excesiva, limitado uso de las nuevas tecnologías y políticas de ingreso poco rigurosas. Muchos elementos de esa descripción del funcionamiento de las universidades públicas latinoamericanas también son válidos para Puerto Rico.

El BID considera que la educación superior en su conjunto debe tener cuatro funciones principales, todas necesarias en una sociedad. Estas son: 1) promover un nuevo liderazgo académico, impulsando la investigación, la docencia y la extensión de alta calidad y formando las élites intelectuales; 2) preparar para mercados laborales específicos que requieren educación formal avanzada y para tareas conexas en investigación y extensión; 3) ofrecer programas breves de capacitación práctica basada en especialidades, para cargos de nivel medio en el mercado laboral y aportar, junto con la investigación pertinente, al desarrollo tecnológico del país; y 4) ofrecer programas de educación superior para la población general.

El BID tiene una cartera de préstamos que pueden ser solicitados por los países, siempre y cuando las instituciones a las que van dirigidos puedan cumplir con algunos requisitos. En los últimos años, y sobre la base del diagnóstico realizado por el propio Banco y el debate existente sobre educación superior, se busca que las instituciones beneficiarias de un préstamo tengan estructuras sólidas, con un buen sistema de gobierno y de gestión institucional. La autoridad decisoria debe estar en manos de personas bien

preparadas y que ocupen cargos en los niveles jerárquicos apropiados. Los países deben asegurarse de que las instituciones cumplan estos requisitos para acceder a un préstamo.

Según el BID, los mecanismos de financiamiento que ellos ofrecen deben dar incentivos adecuados, premiando la eficiencia, la productividad y la calidad de la educación superior. En el caso de las áreas profesionales y técnicas, y también en la de investigación aplicada, se requiere de las instituciones que obtengan fuentes de financiamiento complementarias. Estas condicionalidades han sido cuestionadas por muchos universitarios porque implican una injerencia del estado en la universidad pública, violentando, se entiende, uno de los principios fundantes de la misma que es la autonomía.

EL MOVIMIENTO DE REFORMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA COMUNIDAD EUROPEA

A partir de la Cumbre Mundial de Educación Superior de la UNESCO, los países que integran la Comunidad Europea aceleraron su esfuerzo por llevar adelante una reforma que pretende integrar sus sistemas educativos terciarios. Es asombroso, realmente, constatar el vigor de los debates que se han abierto en todos los medios de comunicación de la región y la capacidad para llegar a acuerdos en un contexto de tan imponente diversidad cultural, de idiomas diferentes, así como de niveles de vida y de visiones de mundo distintas. La clave del esfuerzo europeo parece estar en diseñar un sistema educativo flexible y ágil que pueda garantizar la diversidad y combatir la tentación de la homogeneización. En ese sentido se pone el acento en la diversificación de la oferta académica y en permitirle a los estudiantes que puedan diseñar su propio programa de estudios, combinando orientaciones, programas, carreras y etapas, de manera que la educación pueda ser un proceso a lo largo de toda la vida.

La Declaración de Praga, emitida a mediados de mayo de 2001, acordó construir un espacio común europeo de educación.⁴¹ Los autores de dicha declaración son un equipo de trabajo compuesto por los 32 Ministros de Educación europeos, representantes de los cuadros directivos de las universidades, de los docentes, así como de los estudiantes que vienen trabajando desde 1998. El trascendental acuerdo permitirá que los países establezcan estándares comunes de calidad, mecanismos nacionales de verificación, control y acreditación, e instrumentos para el reconocimiento de grados, títulos y diplomas. Se ha iniciado así el *Area Europea de Enseñanza Superior*, que tiene como eje la creación de un sistema de créditos académicos radicalmente distinto de lo que hasta ahora se ha conocido en el mundo. El nuevo crédito, bautizado ECTS (*European Credit Transfer System*), es radicalmente distinto, ya que está enfocado al alumno y no al profesor. Un ECTS corresponde a unas 20-30 horas de trabajo del alumno, que incluyen no sólo horas lectivas, sino prácticas, horas de estudio y de actividades académicas dirigidas. Las universidades y las demás instituciones de enseñanza superior configurarán un año académico con 60 créditos europeos ECTS.

Desde la perspectiva estudiantil, esta disposición permite una modificación muy importante en sus programas de estudio, y en buena media constituye un triunfo de sus reclamos de muchos años. Les permitirá conjugar mejor su proceso de aprendizaje, vinculando la teoría y la práctica. Según los acuerdos reseñados en la prensa española, un año académico le supondrá a un estudiante entre 1,200 y 1,500 horas de trabajo. Los ECTS son transferibles entre universidades de la Comunidad y acumulables, lo que permite al estudiante planificar mejor un proceso de mediano y largo plazo de formación académica. Este enfoque debe estudiarse y discutirse a fondo en Puerto Rico porque nuestra educación superior ya tiene como base el crédito académico. Podría fácilmente considerarse un mecanismo para otorgar créditos por experiencia práctica supervisada, como de hecho ya lo hacen algunos programas, y por horas de estudio especializado, como lo contempla el proyecto europeo recién aprobado.

⁴¹ "Los ministros europeos dan voz a los alumnos en la creación de un espacio común universitario" en Periódico *El País*, 21 de mayo de 2001. En www.elpais.es

El cambio trascendental de este sistema afecta sobre todo al profesor, que se verá obligado a plantearse un nuevo acercamiento a la docencia. La innovación conceptual va incluso más allá de lo que actualmente corresponde a la figura de las tutorías, ya que cada profesor deberá supervisar más directamente a sus alumnos en sus asignaturas, lo que les obliga, de hecho, a replantearse el oficio del profesor universitario en función de las necesidades de los estudiantes. Es interesante observar que en el Recinto de Río Piedras de la UPR un grupo de trabajo generó el concepto de "comunidad de aprendizaje", que va en una dirección similar a la del debate europeo. En Río Piedras este acercamiento ha sido adoptado como política institucional del Recinto y comienzan a dictarse talleres y a ofrecerse apoyo a los profesores para que puedan ir haciendo el cambio metodológico.

En la propuesta del nuevo modelo de educación superior que se ha acordado por los ministros europeos, hay otros cambios importantes. Se apuesta a un sistema de dos ciclos, (que equivaldrían a nuestro BA y MA) además del doctorado, que constituiría un tercero. Lo interesante es que se permite reestructurar los planes de estudios y dotarlos de mayor flexibilidad, respondiendo así a una crítica absolutamente generalizada a nivel internacional.

La introducción simultánea de los cursos por módulos y del sistema de créditos, así como la existencia de dos ciclos para lograr sus diplomas, permitirán a los alumnos diseñar a la medida su formación y su titulación, incluidas las oportunidades que ofrece la educación continuada. El sistema de dos ciclos permite al alumno, por un lado, profundizar en el conocimiento de la disciplina estudiada en el primer ciclo, y por otro, le permite combinaciones con otras disciplinas y en otras direcciones. Justamente esta flexibilidad puede propender a importantes saltos cualitativos en la generación y manejo de conocimiento. El nuevo sistema permitiría también reconocer de modo oficial la realización de un determinado tramo de estudios. En la actualidad, cuando un alumno no acaba la licenciatura, (o lo que sería en el caso de Puerto Rico, el bachillerato) no obtiene un diploma oficial por los cursos aprobados.

La reforma europea de educación superior también busca fortalecer los lazos de cooperación entre los países y las universidades, así como el desarrollo de títulos

conjuntos entre instituciones. Se desea también fomentar el intercambio y la movilidad tanto de los docentes e investigadores, así como de los estudiantes, con el fin de fortalecer el espíritu regional de la Comunidad. El equipo de trabajo rechaza la noción de entender la educación superior como un bien de mercado y a los estudiantes como simples clientes y avaló el reconocimiento de la educación como un bien público.

Todavía no se han acordado los términos precisos de cómo se establecerían los mecanismos de acreditación y las garantías que deben tenerse para asegurar la calidad de las titulaciones y de los programas universitarios. Se tiene en mente la creación de una Agencia Europea de Acreditación de Titulaciones y se dejaría autonomía a las universidades para decidir el contenido de sus estudios. La acreditación sería *a posteriori*.

España ha promovido un gran debate sobre la reforma de la educación superior. A partir de la publicación del *Informe Universidad 2000*, por parte de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas⁴² se desató un enjundioso debate en los medios sobre la necesidad de una reforma a la actual ley universitaria. La preparación de un anteproyecto de ley fue asumida por el Ministerio de Educación, que en el caso de España, como también en el grueso de los países del mundo, establece la política pública de educación superior. Dos años de debate han llevado a la radicación a mediados del 2001 de un proyecto de ley que fue rechazado por la Conferencia de Rectores, aduciendo que está lejos de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las universidades del país.

El anteproyecto que está actualmente en discusión provee para un sistema nuevo de selección de profesorado, abierto y competitivo, que establece el requisito de que todos los aspirantes a ser profesores en una universidad española deben aprobar un examen nacional, que rinda cuenta de sus capacidades como docentes.⁴³ Deberán también anotarse en un registro de docentes elegibles del cual se seleccionaría su personal. El anteproyecto establece también que las universidades tendrán una evaluación estatal obligatoria, y no voluntaria como es ahora, por parte de la Agencia Nacional de Calidad

⁴² Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, *Informe Universidad 2000*, 15 de marzo, 2000, Barcelona, España.

y Evaluación, para asegurar transparencia y calidad de la oferta académica y poder medir el rendimiento de las universidades.

De aprobarse la nueva ley como está contemplado en el anteproyecto, los rectores serán elegidos por sufragio universal ponderado; es decir, que votarán todos los alumnos, profesores y personal administrativo con peso electoral diferenciado en favor de los docentes. El gobierno universitario también se reorganiza en el proyecto, asegurándose la autonomía universitaria y poniéndose en manos de un Consejo con participación mixta de representantes de la comunidad universitaria, las autonomías y del Estado. El proyecto sigue en discusión ya que algunas de sus provisiones no son aceptadas ni por las Comunidades Autónomas que reclaman no se les ha consultado lo suficiente, ni por los rectores.

TENDENCIAS DE CAMBIO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Las actuales tendencias de cambio en las instituciones de educación superior de los Estados Unidos, tanto públicas como privadas, representan un nuevo estadio en todo un proceso de transformación con un largo trasfondo. Se comenzó a gestar en los años 70 y ya para los años 80 y 90 había alcanzado su madurez. El amplio y diverso conjunto de instituciones de Educación Superior de ese país ha hecho que el proceso esté marcado por particularidades propias en cada estado. Numerosas asociaciones profesionales, fundaciones, además de entidades acreditadoras, han servido para encauzar y establecer las nuevas normativas y parámetros de lo que George Keller, académico y consultor en procesos de cambio institucional en organizaciones de educación superior, llamó “la revolución gerencial en la educación superior americana”.⁴⁴ En el mismo, dio cuentas de la adopción por parte de las instituciones más avanzadas de educación superior del país de un nuevo enfoque gerencial que incluyó la aplicación de la planificación estratégica

⁴³ Pilar del Castillo, Ministra de Educación, - "Las universidades tendrán una evaluación estatal obligatoria", en *El País*, 24 de junio de 2001. www.elpais.es

⁴⁴ Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1983, publicado con el patrocinio de la Asociación Americana de Educación Superior.

como mecanismo para adaptar esas instituciones a los retos que les planteaban los cambios de una sociedad postindustrial, las presiones financieras que se dieron a raíz de la crisis del petróleo en los años 70, así como también la emergente transformación tecnológica e informática impulsada por las propias empresas de ese país.

A pesar de que la adopción de un enfoque gerencial por parte de las instituciones universitarias y de educación superior confrontó al principio cierta resistencia por surgir sus prácticas del ámbito de los negocios, considerado ajeno a su resguardada cultura, ya para los años 90 estaba generalmente establecida, como parte de una nueva cultura de gerencia académica.⁴⁵ Un factor que sirvió de agente catalítico a esa transformación fue la influencia y estilo de liderazgo de presidentes reclutados de las filas de las empresas por universidades que confrontaban serios problemas financieros y la necesidad de implantar cambios en los cuales se jugaban su propia supervivencia. Como bien documenta Keller en su libro, la lista de instituciones de educación superior que buscaron nuevos líderes y acogieron las nuevas prácticas incluye desde las más prestigiosas instituciones “Ivy League” hasta los más modestos colegios públicos de base comunitaria. Esos líderes, además de ostentar las debidas credenciales académicas, trajeron a las universidades un amplio peritaje y experiencia en el manejo de organizaciones complejas, intentando lograr la integración de ambas perspectivas.

El desarrollo de una cultura universitaria en la cual se armonizaran las mejores prácticas gerenciales con la identidad y el carácter propios de las instituciones de educación superior tuvo resultados distintos y desiguales. Entre los logros, directos o indirectos, de las organizaciones de educación superior que optaron por la profesionalización de la gerencia académica podemos mencionar los siguientes:

1. Un cambio de enfoque hacia el entorno y un manejo de cambio más ágil como parte de la función de planificación y la gerencia académica a todos los niveles, incluyendo la proyección y servicios comunitarios.

⁴⁵ Para una discusión del proceso de adopción de la gerencia por distintos tipos de organizaciones, y un análisis crítico de los fundamentos de la resistencia al cambio, ver de Peter F. Drucker su libro *Management Challenges for the 21st Century*. New York, Harper, 1999.

2. La sistematización de los procesos de presupuesto y manejo de recursos financieros, diversificando las fuentes de ingresos y la aplicación de indicadores de rendimiento del uso de los mismos, además de la práctica de las técnicas de gerencia de proyectos.
3. Adaptación de las estructuras de gobierno a las misiones institucionales puestas al día, optando por modelos más descentralizados y participativos e innovadores mecanismos de integración-coordinación de programas.
4. Flexibilización de las estructuras y procedimientos para agilizar el establecimiento de programas interdisciplinarios, el desarrollo y ofrecimiento de grados conjuntos y la creación de consorcios de instituciones en las cuales los estudiantes pudieran optar por tomar clases con capacidad para transferir y homologar créditos. También se facilitó el uso compartido de facilidades, incluyendo bibliotecas. A esto contribuyó significativamente el régimen de acreditación por organizaciones externas.⁴⁶
5. Coordinación geográfica que permite la especialización de las instituciones de un área para evitar la duplicación de la oferta académica. En estos arreglos participan instituciones tanto públicas como privadas⁴⁷
6. Adopción de modelos de prestación de servicios a estudiantes y a otros miembros de la comunidad académica, adaptándolos de aquéllos desarrollados en organizaciones privadas de servicios, integrados en formas más eficientes y acordes con las necesidades de sus destinatarios. Muchos de esos servicios son prestados por empresas universitarias manejadas por los propios estudiantes, incluyendo cooperativas.

⁴⁶ Para un resumen de los nuevos estándares de la *Middle State Association of Colleges and Schools* y los cambios en la clasificación de universidades de la Carnegie, ver la publicación de Oficina de Planificación Académica de la UPR, Río Piedras *Visión Institucional de la Universidad*, Vol. 2, no. 2, junio 2001. También la página WWW de la Carnegie Foundation.

⁴⁷ Este es el caso por ejemplo del área central de Massachusetts, en el cual colaboran instituciones tales como Amherst, Mount Holyoke (privadas) y la Universidad de Massachusetts (pública). Mount Holyoke se especializa en estudios orientales y la enseñanza de idiomas extranjeros, mientras la Universidad de Massachusetts ofrece estudios de derecho. Ref. Cogen, Celeste. *Administering Higher Education in a Democratic Society*. Freedom Paper No. 5, p.11. [http:// usinfo.state.gov/products/pubs, freedom/freedom5..htm](http://usinfo.state.gov/products/pubs/freedom/freedom5..htm)

7. Agilidad para servir a estudiantes con un nuevo perfil demográfico (edad, origen nacional, personas con impedimentos y otros) mediante programas con horarios diversos y flexibles, programas de extensión y a distancia.
8. Ofrecimiento de programas académicos nuevos e innovadores, incluyendo las llamadas “hyphenated disciplines”, la aplicación de nuevas y diversas técnicas participativas de enseñanza-aprendizaje y la incorporación de tecnología informática.
9. Cambios en las prácticas de manejo de los recursos humanos, adoptando modelos innovadores, responsivos a las necesidades de empleo y beneficios del personal y a tono con los nuevos modelos participativos de organización.
10. El desarrollo de una extensa y sofisticada estructura de datos e información sobre las instituciones de educación superior y sistemas de información gerencial que sirven de fundamento para la toma de decisiones informadas, incluyendo información estratégica para la planificación institucional.

Por la diversidad institucional que existe en los Estados Unidos no se verifica una transición uniforme en la adopción de una cultura con un enfoque académico-gerencial que favorezca el alcance de los resultados mencionados anteriormente. Pero esos logros parecen ir conformando ya nuevos modelos y están sirviendo para establecer estándares de prácticas a seguir (“benchmarking”). Sobre todo, puede observarse que están siendo avalados por las agencias acreditadoras, las fundaciones que proveen recursos y los programas federales que van exigiendo el cumplimiento de ciertos estándares, como por ejemplo servicio a personas con necesidades especiales y el servicio comunitario.⁴⁸

La asignación de fondos federales para el pago de matrícula, que se extendió a partir de la ampliación de los programas del estado benefactor, tuvo efectos desiguales en las prácticas de gerencia académica en las instituciones de educación superior en los

⁴⁸ Para las implicaciones de estos requerimientos, es interesante referirse a experiencias tales como las de la Escuela de Salud Pública del Recinto de Ciencias Médicas.

Estados Unidos. En los mejores casos, además del logro de hacer accesible a un mayor número de estudiantes el optar por oportunidades de proseguir estudios universitarios, las instituciones mismas pudieron fortalecer sus finanzas, ampliar facilidades y servicios y programas de investigación. Por otro lado, la proliferación de instituciones de educación superior y la ampliación de programas académicos no siempre se dieron a la par con mantener un nivel aceptable de excelencia y de asegurar prácticas honestas y responsables en la administración de esos fondos.

Un reto para la Universidad de Puerto Rico es ponerse al día con el desarrollo de nuevos enfoques de gerencia académica, adoptando críticamente las prácticas de las mejores instituciones públicas y privadas, a la vez que asegure el fortalecimiento y la excelencia de los valores que la definen como una institución universitaria de primer orden. Al logro de esos fines tendría mucho que aportar un liderazgo institucional visionario y experto en la dirección de instituciones de tal complejidad. Además, para alcanzar esos objetivos, podrían ayudar tanto el desarrollo de programas de investigación a nivel doctoral del campo de la educación superior, incluyendo la administración de instituciones universitarias, como también la participación más activa de los docentes especialistas en las ciencias aplicadas de la dirección y la gerencia. La aportación de su conocimiento enriquecería grandemente la actual consideración de la transformación de la Universidad en una institución de excelencia, que integre armónicamente la innovación académica y el desarrollo institucional.

Otro tema importante en el debate norteamericano está referido a cómo promover y maximizar el crecimiento y el desarrollo intelectual y social de los estudiantes. La efectividad institucional respecto a este compromiso puede ser medida por medio de la evidencia obtenida en los procesos de avalúo que se han diseñado como parte del proceso de ir centrando la experiencia educativa en los estudiantes. La meta final del avalúo institucional debe ser el examinar y mejorar la efectividad institucional desde una perspectiva formativa. Para alcanzar esta meta, se deben lograr cuatro procesos fundamentales: 1) mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, 2) contribuir al desarrollo personal de los estudiantes, 3) asegurar el avance institucional, y 4) facilitar los

procesos de rendimiento de cuentas. El reto al cual se enfrenta una institución universitaria es desarrollar un plan de avalúo comprensivo que logre un balance entre estos cuatro procesos para la consecución de las metas establecidas.

Entre los procesos de avalúo que se utilizan actualmente en instituciones de educación superior en Norte y Sur América y en Europa, están el documentar el éxito institucional, programático, a nivel de cursos, e individual en el logro de las metas institucionales establecidas y el reconocimiento temprano de los problemas potenciales mediante la identificación de aquellas áreas que ameritan atención institucional.⁴⁹

El movimiento de avalúo institucional a nivel universitario se ha extendido de Estados Unidos a Europa y América Latina . Este representa un cambio en la forma de cómo se visualiza la excelencia académica, apartándose de la forma tradicional de evaluación de programas y reenfoándose hacia la calidad de experiencias de aprendizaje de los estudiantes. La experiencia de aprendizaje, también conocida como el *valor añadido* a los estudiantes (*student learning outcomes*), representa los aspectos del desarrollo de los estudiantes que la institución le imparte a éstos a través de sus programas y prácticas educacionales. Institucionalizar una práctica de avalúo requiere 1) el repensar la relación entre las metas institucionales y los programas y servicios que se ofrecen a los estudiantes y 2) que tanto la facultad como la administración trabajen en conjunto hacia la consecución de esas metas. Los expertos en avalúo coinciden en que se deben formular tres preguntas básicas sobre el tema: 1) qué debe conocer y qué destrezas debe dominar un egresado de la Universidad, 2) qué medidas deben ser utilizadas para determinar el grado a que estas destrezas y conocimientos han sido adquiridas por los estudiantes, y 3) cómo los resultados pueden ser utilizados para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

⁴⁹ Ver el documento preparado por los profesores Víctor Borrero Aldahondo y María del Pilar Toral, *Informe Sobre Reflexiones y Recomendaciones Sobre el Avalúo Institucional en la Universidad de Puerto Rico*, UPR Carolina, sometido como insumo al Grupo de Trabajo sobre Reforma Curricular. CECC, Senado de Puerto Rico, Agosto de 2001.

Las instituciones de educación superior de Puerto Rico no están ajenas a este debate. Pero todavía tienen un largo trecho por recorrer. En el caso de la UPR, como institución, resulta imprescindible lograr una buena definición de su misión actual, así como la de sus unidades, ya que para medir la efectividad institucional por medio del avalúo, se debe obtener evidencia de la congruencia entre la misión, metas y objetivos institucionales y los resultados (*outcomes*) de las actividades, programas y servicios. El propósito fundamental será mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es importante destacar la perspectiva del mejoramiento continuo y no punitiva de este enfoque que coloca al estudiante como eje del proceso educativo.

El debate y el desarrollo de mecanismos para instrumentar una cultura de avalúo en los Estados Unidos está relacionado con las críticas sobre la proliferación de grados, ofrecimientos académicos, créditos por programa, y cantidad total de estudiantes matriculados. Se ha planteado que las instituciones de educación superior han perdido la tradición de examinar el efecto acumulado de una educación universitaria sobre los estudiantes. Además, según se ha aumentado la inversión de fondos federales para la educación superior, ha crecido la presión externa hacia la obligación de rendir cuentas (*accountability*) por parte de las universidades donde se invierten esos fondos. Estas presiones han obligado a las instituciones de educación superior a involucrarse en los procesos de avalúo. En Estados Unidos ya más de 40 estados exigen el avalúo por mandato de ley y además, las agencias regionales de acreditación requieren que sus miembros lleven a cabo avalúo del *valor añadido* en sus estudiantes y egresados como elemento crítico en el proceso de obtener una acreditación.

Hay otro conjunto de problemas comunes que reclaman atención de las comunidades universitarias a lo largo y ancho de los Estados Unidos. Como expresamos en el capítulo 3, un tema común hoy es la estructuración de un sistema educativo "*seamless*", es decir, sin sobresaltos, desde el nivel preescolar hasta la terminación del Bachillerato de cuatro años. El movimiento P-16, como se conoce este debate, va ganando adeptos rápidamente al confirmarse a través de varios estudios que persisten momentos críticos que sacan a los estudiantes del sistema, y que es preciso eliminar las

barreras o problemas que en esas etapas se encuentran. Este movimiento resalta la necesidad de un nuevo liderazgo educativo, capaz de dotar al sistema de visión prospectiva para identificar y prever esos momentos donde podrían surgir dificultades.

Otro tema importante y recurrente está relacionado con la estructura de compensación salarial y los mecanismos para asegurar la permanencia del personal docente en las universidades norteamericanas. Según varios estudios recientes, existe un diferencial muy considerable y creciente entre lo que gana un profesor sin permanencia y uno que ya la ha obtenido.⁵⁰ No sólo la brecha salarial entre ambos se agiganta, sino que se observa que muchas universidades tienden a privilegiar el reclutamiento de docentes a través de contratos de servicio de carácter temporero, para evitar crear plazas con perspectivas de permanencia (*tenure-track*). Los profesores y profesoras que inician carreras académicas están permanentemente sometidos a presiones extraordinarias. Se les requiere publicar abundantemente en revistas reconocidas, realizar investigaciones originales, supervisar tesis y llevar adelante una tarea docente de excelencia con el fin de calificar para una permanencia, que generalmente no llega, y a los cinco o seis años de contrato se les despiden. El desarrollo de un sistema más justo de reclutamiento, evaluación y compensación ha sido un reclamo consistente de los docentes norteamericanos en la última década.

Estas discusiones, que comenzaron en los años sesenta, han hecho que avance en los Estados Unidos el reclamo de derecho a la negociación colectiva por parte de los profesores. Treinta y cuatro estados han legislado ya en ese sentido, aprobando leyes especiales que autorizan la negociación colectiva en las universidades. Entre los más importantes de éstos están California, Maine, Washington, e Illinois, que tienen leyes especiales que regulan la negociación colectiva en el sector educativo, estableciendo procedimientos y mecanismos para solucionar controversias adaptados al ámbito universitario.⁵¹ Esa legislación está generalmente separada de la ley que gobierna las

⁵⁰ Ver National Educational Association, "Tenure-Non Tenure Wages", informe disponible en www.nea.org. Ver también la página Web del Center for Higher Education Reform para discusión amplia sobre estos temas.

⁵¹ Santiago, Carlos Alá, *Negociación colectiva y reingeniería universitaria*, First Book Publishing, 1998, San Juan, Puerto Rico.

relaciones laborales en el estado. En la mayoría de los otros estados que han aprobado la negociación colectiva de los docentes, la mayor parte de las negociaciones colectivas en las universidades se hacen en el marco de la legislación estatal que reconoce la sindicación de los empleados públicos.⁵²

Otra preocupación en el actual debate norteamericano sobre universidades está relacionada con una enmienda hecha en 1998 al Acta de Educación Superior (*Higher Education Act*), legislación aprobada originalmente en 1965 para establecer mecanismos de financiamiento de la educación superior en los Estados Unidos. El Acta, enmendada varias veces por el Congreso desde entonces, permitió el establecimiento de programas de becas como los *Perkins Loans*, *Pell Grants*, *Supplemental Educational Opportunity Grants*, *PLUS Loans*, y los programas de estudio y trabajo (*Work-Study*). La revisión de 1998 cerró las puertas a que estudiantes convictos alguna vez de posesión o uso de drogas pudieran acceder a becas o préstamos para realizar estudios superiores. Muchos grupos de derechos civiles han cuestionado esta disposición por considerar que la misma no propende hacia la superación personal que pudiera tener un exconvicto prosiguiendo estudios universitarios, técnicos o vocacionales y han organizado una coalición grande de instituciones e individuos para combatir su aplicación. En los Estados Unidos, además, se verifica que la mayoría de los usuarios de drogas provienen de familias de bajos niveles económicos y es mayor entre la población negra del país, por lo que esta medida resulta altamente discriminatoria y penaliza dos veces al infractor.⁵³ La Coalición argumenta también que ésta no es una medida apropiada para combatir el uso o la venta de drogas. De persistirse en la implementación de esta disposición, la educación superior en los Estados Unidos corre el riesgo de ir haciéndose cada vez más elitista.

Por otro lado, la incorporación de las nuevas tecnologías de comunicaciones al proceso educativo y la reestructuración de la docencia y la investigación que ello necesariamente conlleva también ocupa un lugar prominente en el debate sobre reforma educativa en Estados Unidos. Una pregunta central es el papel de la educación a

⁵² *Ibid.*

distancia, que tiene el potencial de permitir conjugar la calidad con la equidad en acceso a la educación universitaria. Pero también introduce una serie de aspectos complejos que deben dilucidarse todavía, como el álgido asunto de a quién pertenece la propiedad intelectual del material que se coloque en la Internet. Una decisión reciente del Tribunal Supremo de los Estados Unidos en el sentido de defender el derecho a la propiedad intelectual de los autores debe contribuir a despejar el debate, pero aún quedan muchos ángulos por aclarar. El asunto de propiedad intelectual es también muy discutido entre los investigadores y las universidades, particularmente cuando se trata de proyectos que pueden resultar en patentes y que requieren establecer con mucha claridad la distribución de los derechos entre las partes contratantes.

Como hemos visto a vuelo de pájaro, el debate sobre educación superior es amplio, pluridimensional y complejo. Recorre todas las esquinas del planeta y en algunos casos se ha hecho presente con fuerza en los medios de comunicación. El recorrido que hemos querido mostrar acá tiene el objetivo de ampliar horizontes para ver que no se trata meramente de hagamos una reforma de la educación superior porque hubo un cambio de gobierno. No sólo el contexto puertorriqueño ha cambiado significativamente desde 1966 cuando se hizo la última ley orgánica de la UPR sino que también el contexto internacional nos obliga a examinar nuestras estrategias, nuestros recursos y nuestras posibilidades a la luz de las nuevas dificultades y oportunidades que emergen. Por ello, se ha querido impulsar este esfuerzo de compartir información con la comunidad universitaria y promover la mayor participación posible en un debate que debe trazar la ruta del cambio que busquemos.

⁵³ Ver Coalition for HEA Reform



Tercera Parte

La Universidad de Puerto Rico:
tendencias, características
y necesidades

5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UPR

CAMBIOS EN EL ORDENAMIENTO LEGAL

La Universidad de Puerto Rico nació el 12 de marzo de 1903 mediante una ley de la Legislatura puertorriqueña. Su primera función fue la formación de maestros, para lo cual absorbió la Escuela Normal que había sido creada en 1900 por encomienda del Comisionado de Instrucción, Martín Brumbaugh. La nueva institución pública estableció como máxima jerarquía la figura de Canciller (por *Chancellor* en inglés, equivalente a Rector en español), que fue desempeñada por el Comisionado de Instrucción. Contaba con una Junta de Síndicos compuesta por el Gobernador de Puerto Rico como miembro y presidente honorario, el Procurador General, el Secretario Tesorero de la Isla y seis miembros adicionales.

Esta organización del gobierno universitario llevó pronto a conflictos políticos serios, al trasladar al ámbito universitario las tensiones que vivía el país con la dominación norteamericana. En 1923, ante presiones de la propia comunidad universitaria, se enmendó la ley para establecer que el cargo de Canciller no fuera ejercido por el Comisionado de Educación, quien llevaba adelante un vasto proyecto de americanización a través del sistema educativo. La enmienda de 1923 también abrió espacio para la participación de los presidentes del Senado y la Cámara de Representantes en el gobierno universitario, como mecanismo de compensación del poder norteamericano ejercido por el Gobernador, designado por el Presidente de Estados Unidos y por el Comisionado de Instrucción (que pasó a Presidir la Junta en vez de ser Canciller).

En 1924 los estudiantes declararon una huelga que sacudió al país y que marcó, según ha concluido la Dra. Isabel Picó en un enjundioso estudio del proceso, "el despertar

de los estudiantes a la vida política".⁵⁴ A partir de esta experiencia se puso en marcha el primer proceso de reforma universitaria que culminó en 1925 con la aprobación de la Ley Núm. 50, conocida como Ley de Reorganización de la Universidad de Puerto Rico. Vale recordar que en toda América Latina se estaba dando para entonces un debate amplio y profundo sobre la universidad pública, a partir del movimiento de reforma impulsado por los estudiantes de la Universidad de Córdoba, Argentina, en 1918.⁵⁵

La reforma de 1925 cambió nuevamente la composición de la Junta y sentó las bases para la expansión de la Universidad hacia otras áreas del conocimiento, que incluyeron la medicina, las ciencias naturales, los estudios hispánicos y la ingeniería. Hasta ese momento, la Universidad continuaba funcionando básicamente como un centro de formación de maestros y estaba todavía muy vinculada a las iniciativas del Comisionado de Instrucción. En la nueva Junta de Síndicos, establecida en la ley del 1925, se buscó separar a la Universidad del ámbito de injerencia directa del Comisionado de Instrucción. Se estableció que el Canciller formara parte de la misma, junto con el Comisionado de Instrucción, los presidentes de Cámara y Senado y tres personas de reconocida competencia en las artes, letras y ciencias que debían ser nombradas por el Gobernador con el consentimiento del Senado.⁵⁶ Esta composición de la Junta no eximió a la Universidad de los problemas político-partidistas del momento, sino que más bien tendió a exacerbarlos. Ello quedó ampliamente confirmado cuando en 1929, tras cinco años como Canciller, el norteamericano Thomas E. Benner fue despedido por la Junta de Síndicos. Los que han estudiado la historia de la Universidad señalan que las confrontaciones entre éste y los líderes políticos de Cámara y Senado fueron responsables de su destitución.⁵⁷ Tras un largo interinato del entonces decano de Administración, Gildo Massó, Carlos Chardón se convierte en 1931 en el primer puertorriqueño que adviene al puesto de Canciller de la Universidad dirigiendo sus esfuerzos a promover en ella la ciencia y la técnica. En 1936 Chardón renuncia, enfrentando otra vez la

⁵⁴ Picó Isabel, "Los orígenes del movimiento estudiantil universitario: 1903-1930", *Revista de Ciencias Sociales*, UPR, Vol. XXIV, núm. 1y 2, enero-junio de 1985.

⁵⁵ Tünnerman, Carlos - *Historia de la Universidad en América Latina; De la época colonial a la Reforma de Córdoba*, EDUCA, Costa Rica, 1991.

⁵⁶ Lugo Silva, Enrique - *La Junta de Síndicos y el proceso de evolución de la Universidad de Puerto Rico*, San Juan, sin editorial, [1999]

Universidad al nuevo poder político que había logrado control de la Legislatura: la Coalición entre Socialistas y Republicanos. Un exlegislador del Partido Republicano, Juan B. Soto, fue designado Canciller de la Universidad, continuando el patrón ya establecido.

No obstante las difíciles relaciones entre el poder político y la Universidad, y la crisis económica de la década del treinta en Puerto Rico, permitieron que la reforma de 1925 en la UPR comenzara a desarrollarse en otras áreas del conocimiento y que se reclutaran profesores del patio. Para entonces había cobrado gran ímpetu la idea de la Universidad como eslabón entre las culturas de las Américas y se iniciaron programas para traer profesores del exterior que venían a enseñar cursos en Puerto Rico, así como programas de apoyo a profesores puertorriqueños para estudiar en el extranjero.⁵⁸

El Partido Popular, fundado en 1938, incluyó en su plataforma programática de 1940 una reforma universitaria dirigida fundamentalmente a establecer el principio de autonomía, a fin de que la Universidad no pudiera ser instrumento del patronazgo político, como lo estaba siendo, ni tampoco una fábrica de diplomas. Vicente Géigel Polanco, el portavoz del PPD en el Senado, abogaba por una Universidad que pudiera ejercer el liderazgo del proceso de transformación económica y social que entendía el país necesitaba y que el pueblo, con sus votos, había avalado.⁵⁹ Pero Géigel era un vehemente defensor de la autonomía y la democratización de la Universidad y sostenía que la institución debía ser librada de toda injerencia de los partidos políticos para que realmente pudiera ser efectiva en su misión de analizar y contribuir a resolver los problemas del país. Asumió una defensa vehemente de esta posición escribiendo, participando en foros públicos y ligando su análisis a las posibilidades de potenciar una Universidad realmente libre y creativa, a sus innovadoras propuestas de legislación social para Puerto Rico. Las piezas de legislación social eventualmente se convirtieron en ley, legándonos un ordenamiento jurídico que benefició a muchas generaciones de

⁵⁷ Aragunde, op. cit.

⁵⁸ Ibid, p. 109

⁵⁹ Géigel Polanco, Vicente - *El problema universitario*, Imprenta Venezuela, San Juan, 1941

puertorriqueños y que fue modelo para otros países, pero sus propuestas sobre la Universidad encontraron mayores escollos.

La visión de Géigel sobre la Universidad no era del todo compartida por el flamante líder fuerte del PPD, Luis Muñoz Marín, presidente del Senado, que tenía una visión mucho más pragmática de la Universidad. En la discusión del anteproyecto de ley para una reforma universitaria en 1942 las aguas se dividieron y la reforma que salió aprobada, aunque incluyó algunos de los planteamientos de Géigel y estableció el principio de autonomía universitaria, confirmó a la Universidad como un elemento clave del proyecto político de modernización del nuevo poder partidista. Podrían cambiar los actores, pero las relaciones entre Universidad y Estado seguirían siendo difíciles.

Es evidente que lograr cambios culturales es siempre difícil, sobre todo cuando éstos se refieren a los procesos de toma de decisiones. La concepción jerarquizada de la Universidad prevaleció y no se logró establecer mecanismos idóneos para asegurar la participación de docentes y estudiantes en las decisiones fundamentales de la Universidad. La Ley de 1942 que aprobó el PPD incorporó, sin embargo, algunos aspectos muy positivos, como lo fue el sustituir la vieja Junta de Síndicos por un Consejo Superior de Enseñanza nombrado por el Gobernador, presidido por el Comisionado de Instrucción Pública, e integrado por dos educadores reconocidos y cuatro ciudadanos residentes en Puerto Rico.

La ley de 1942 tampoco alteró los procesos de designar las autoridades universitarias, que seguían estando referidos a la confianza política más que al mérito académico. Se crearon Juntas Universitarias en Río Piedras y Mayagüez, compuestas por el Rector, los decanos y un representante del claustro y otro de los estudiantes que eran nombrados por el Rector. La insatisfacción de la comunidad universitaria no se hizo esperar y en 1948 otra huelga estudiantil de grandes proporciones sacudió a la institución y al país. El resultado fue un endurecimiento de las disposiciones relacionadas con la

participación estudiantil, eliminándose por vía de la Ley 87 del 25 de abril de 1949 la representación de estudiantes en las Juntas Universitarias.⁶⁰

Una lectura desapasionada de los procesos en la UPR de los años cincuenta nos lleva a una conclusión fundamental: que ésta era una institución fascinante y sumamente contradictoria. Su Rector Jaime Benítez era, sin dudas, un extraordinario seductor de inteligencias que abrió las puertas de la *Casa de Estudios* para que destacados académicos de Europa, Estados Unidos y América Latina dictaran cursos y seminarios en Puerto Rico. Ello sirvió de estímulo al desarrollo de muchísimos intelectuales puertorriqueños, alimentó publicaciones y debates de altura en revistas y le dio renombre internacional a la Universidad de Puerto Rico. Puerto Rico era, por sobre todas las cosas, reconocido por su Universidad que era un extraordinario lugar de encuentro de creadores, educadores, pensadores de Norte y Sur que habían hecho de Borinquen el lugar de fecundar ideas y propuestas. Benítez era, sin duda, un líder de convicciones fuertes, con todo lo que ello implica. Su visión y sus convicciones lo llevaron a rodearse de funcionarios que lo seguían y lo admiraban. Por ello, su gestión no se caracterizó por la búsqueda de consenso y la participación de la comunidad universitaria en las decisiones que le afectaban, sino por una institucionalidad muy jerarquizada y un liderazgo omnipresente.

Como gran admirador de la Universidad de Chicago, donde tuvo oportunidad de estudiar y a donde envió a formarse a varios de sus colaboradores más cercanos, Benítez incorporó muchas de las visiones y estrategias de esa Universidad a la nuestra. Redefinió el bachillerato, incorporando una nueva Facultad de Estudios Generales, hecho que le valió el rechazo de una parte de los claustrales que reclamaban que no se podían hacer cambios al diseño curricular e institucional sin que mediara un proceso de análisis exhaustivo, con la participación activa de los docentes. Todavía hoy, cincuenta y cinco años más tarde, los universitarios de Río Piedras están discutiendo la concepción del bachillerato y la conveniencia de esa Facultad, creada para dar una formación humanística sólida y un bagaje cultural y científico a todos los universitarios,

⁶⁰ Aragunde, op. cit. Pág. 127

indistintamente del curso futuro de especialización que quisieran llevar adelante. En ese período se establecieron importantes centros de investigación, orientados generalmente por las temáticas y metodología gestadas en las principales universidades de los Estados Unidos.⁶¹

Estudioso y admirador de las grandes culturas de Occidente, Benítez impulsó reformas curriculares dirigidas a que los estudiantes conocieran y cobraran conciencia de los grandes aportes de éstas. Pero al hacerlo, tal vez se subestimó la importancia de lo autóctono, lo que generó el rechazo explícito de muchos sectores y hasta una cierta reivindicación chauvinista del nacionalismo. La UPR de los cincuenta y sesenta fue lugar para el cultivo de las artes y la ciencia, para el debate de ideas, pero lo fue mucho más para lo ajeno que para lo autóctono. La tensión entre lo nacional y lo internacional nunca ha estado adecuadamente resuelta ni en el país ni en la Universidad y ha resultado en una limitación para el desarrollo pleno de nuestras capacidades colectivas.

Por otro lado, el culto al futuro, al progreso material, era el diario vivir del país, imaginado bajo el signo de una modernidad sin contemplaciones, definida por autopistas, construcciones y fábricas, sin ataduras ni hilos que la vincularan al pasado. No mirar atrás se convirtió en consigna del nuevo orden político que emergió en 1940 y también de la Universidad. En muchos sentidos había razones poderosas para este mensaje, que buscaba infundir esperanzas en la población después del terrible colapso económico de los treinta, las desgarradoras migraciones hacia los Estados Unidos y la pobreza generalizada. Frente a eso, resultaba indispensable mirar hacia adelante e imaginar nuevos caminos. Sin embargo, como magistralmente dice Arcadio Díaz Quiñones en *La memoria rota*, "Construir una tradición es, como se sabe, dialogar con otras, a veces en forma polémica, otras en diálogo entrecortado, a veces construyendo oscuramente nuevos contextos, redefiniendo el lugar de la "cultura", proponiendo hilos conductores, vías del deseo, buscando puntos fijos - o ambiguos- como referentes en el pasado que permitan inaugurar otro orden. La tradición no es una indefinida apertura a cualquier signo; más

⁶¹ Quintero Rivera, Angel G. - "La ideología populista y la institucionalización universitaria de las ciencias sociales" en Alvarez Curbelo, Sylvia y Rodríguez Castro, María Elena, *Del nacionalismo al populismo: Cultura y política en Puerto Rico*, Ed. Huracán, Río Piedras, 1993.

bien es un horizonte de sentidos."⁶² Si bien es muy difícil pasar juicio sobre cómo lograr ese balance entre mirar al pasado y soñar el futuro, hoy sabemos que ése sigue siendo un desafío para la UPR y para todos los universitarios en Puerto Rico.

La visión jerarquizada de la gestión universitaria y la ausencia de espacios de participación para estudiantes, trabajadores y docentes en los diversos ámbitos de decisión de la Universidad derivados de la ley de 1942, le impidió a esa comunidad poder valorar y practicar la democracia al interior de la institución, planteando una cierta contradicción con el discurso político de la época. El PPD se creó con una mística, un discurso y un compromiso con la justicia social, la eliminación de las grandes desigualdades económicas, la participación ciudadana, y ganó adeptos a lo largo y ancho del país con esa prédica.

Hacia finales de la década del cincuenta las relaciones entre el Gobernador de Puerto Rico y el Rector de la Universidad se hicieron tensas. Muñoz declaró públicamente que Benítez no gozaba más de su confianza, pero la Universidad gozaba de cierta autonomía, que el Rector muy bien defendía. Fueron momentos muy álgidos para la Universidad y para todo el país. Los dos gigantes se enfrentaban y comenzó entonces el proceso de buscar una salida para Benítez que, sin duda, había dedicado un enorme esfuerzo a levantar una Universidad que gozaba ya de renombre internacional.

Muñoz alentó los deseos de reforma que emanaban de la comunidad universitaria y convocó un proceso de debate sobre la situación de la Universidad, que debía conducir a la preparación de una nueva ley. Ya en 1963 diversos grupos en la comunidad universitaria discutían el alcance de lo que podría ser la Reforma y la Legislatura celebraba vistas públicas.

En 1964 hubo cambio de timón en el país. Muñoz dejó la Gobernación y la asumió un destacado tecnócrata, el Ingeniero Roberto Sánchez Vilella. Las esperanzas de cambio en la Universidad comenzaron a fortalecerse al recibir los universitarios el endoso

⁶² Díaz Quiñones, Arcadio - *La memoria rota*, Editorial Huracán, Río Piedras, 1996

a sus reclamos de reforma y autonomía por parte del nuevo Gobernador en su primer mensaje a la Legislatura. Pero el proceso no habría de ser fácil. Muy pronto Muñoz le retiró la confianza al nuevo Gobernador, los legisladores dividieron sus lealtades y los universitarios se encontraron frente a una madeja de intrigas político-partidistas que constituían fuertes nubarrones para las aspiraciones de reforma profunda. Tras intensos debates, en un ambiente poco proclive al diálogo sereno - eran los años de la guerra de Vietnam, del resurgimiento de los movimientos estudiantiles a nivel mundial y del auge del antimilitarismo en la Universidad - finalmente, en enero de 1966, Roberto Sánchez Vilella firmó la ley aprobada por la Legislatura, aun cuando no estaba satisfecho con ella porque no respondía a los reclamos de la comunidad universitaria.

Aun así, la nueva Ley de la Universidad de Puerto Rico cambió muchos aspectos formales del manejo de la institución. Sin embargo, se quedó todavía lejos de responder a las demandas de autonomía y democratización que emanaban de la comunidad universitaria, a pesar de que en su Declaración de Propósitos el texto hacía referencia al objetivo de "reafirmar y robustecer la autonomía y facilitar su continuo crecimiento".⁶³

La ley de 1966 estableció, primeramente, la figura de Presidente de la Universidad como articulador de lo que percibía iba a ser un sistema público de educación superior. De esa manera también se brindaba una salida decorosa para el hasta entonces Rector, Jaime Benítez, que pasó a ser Presidente de la institución. Se reconocieron tres unidades que habrían de ser dirigidas por un rector cada una: Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas y se agruparon las unidades más pequeñas bajo una Administración de Colegios Regionales que tendría otro Director. El órgano máximo de gobierno habría de ser el Consejo de Educación Superior compuesto por el Secretario de Instrucción Pública y ocho personas adicionales quienes "representarán lo más adecuadamente posible el interés público en la educación superior".⁶⁴ Los miembros del anterior Consejo Superior de Enseñanza pasaron a ser parte del nuevo Consejo hasta la

⁶³ Ley Núm. 1 aprobada el 20 de enero de 1966; Artículo 1.

⁶⁴ Ibid, Artículo 3, Sección B (1)

terminación de sus mandatos anteriores y se mantuvo la función de acreditación de la educación privada.⁶⁵

La Ley también estableció cambios en los procedimientos administrativos, formalizando la creación de los Senados Académicos y Juntas Administrativas en las unidades y de una Junta Universitaria para todo el sistema, compuesta por el Presidente de la Universidad, los rectores, el Director de Finanzas y tres funcionarios adicionales nominados por el Presidente con la aprobación del Consejo, así como de un representante elegido por cada Senado Académico de entre sus miembros. La Junta Universitaria recibió por ley la encomienda de "mantener integrado el Sistema Universitario, respecto a su planificación de conjunto y asesorar al Presidente en la coordinación de la marcha de las diferentes unidades institucionales en sus aspectos académicos, administrativos y financieros."⁶⁶

Las Juntas Administrativas a ser establecidas en cada uno de los recintos universitarios de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas estarían compuestas por el Rector, los decanos y dos senadores elegidos de entre sus miembros. Sus funciones serían asesorar a los rectores, elaborar los proyectos y planes de desarrollo de las unidades, considerar los presupuestos elaborados por los rectores, y conceder, a propuesta de éstos, las licencias, rangos, permanencias y ascensos del personal docente y técnico.⁶⁷

Los Senados Académicos, por su parte, se constituyeron como los foros más vitales de la comunidad universitaria para determinar la orientación de los programas en enseñanza e investigación, establecer las normas y requisitos de admisión, promoción y graduación de estudiantes, hacer recomendaciones al Consejo sobre la creación o reorganización de facultades, colegios, escuelas o dependencias y "entender" en las consultas relativas a los nombramientos de los rectores, directores y decanos.⁶⁸ Los Senados, se dispuso en la Ley de 1966, estarían constituidos por el Rector o Director de

⁶⁵ Ibid, Artículo 6, Sección C.

⁶⁶ Ibid, Artículo 6, Sección C.

⁶⁷ Ibid, Artículo 8.

⁶⁸ Ibid, Artículo 11.

la unidad, los decanos, el director de la biblioteca de la institución y representantes elegidos por el claustro, de acuerdo a las normas que se establecieran en el Reglamento General de la Universidad. Eventualmente, y en virtud de disposiciones reglamentarias, los Senados incorporaron también la participación estudiantil y se han convertido en los espacios de mayor envergadura para el debate sobre los asuntos de la Universidad de Puerto Rico.

Pero lo que tal vez fue el mayor aporte de la reforma de 1966 fue la Ley Núm. 2, del 20 de enero de ese año, que asignó a la Universidad de Puerto Rico para su funcionamiento un por ciento fijo del promedio de rentas internas del Fondo General del Gobierno del Estado Libre Asociado en los dos años anteriores. Esta medida, hasta ahora, ha garantizado que la Universidad cuente con los recursos necesarios sin que tenga que negociar anualmente con la Legislatura. Ese es un elemento muy positivo en la relación universidad- estado en Puerto Rico. La ley dispuso un incremento gradual de la fórmula desde un 7.8% para 1967-68 hasta llegar a un 9%, nivel que fue alcanzado en 1970-71. La fórmula se revisó en sucesivas ocasiones, alcanzando el nivel actual de 9.6% en 1996-97.⁶⁹

A los dos años de aprobada la Ley Universitaria de 1966, se dio el primer cambio de gobierno en Puerto Rico en 28 años. El Partido Popular Democrático (PPD) perdió las elecciones frente al recién creado Partido Nuevo Progresista (PNP), surgido de un ala renovadora del Partido Estadista Republicano (PER). De inmediato se sintieron las repercusiones en la Universidad de Puerto Rico y se reafirmó un patrón de inestabilidad institucional vinculada a la alternancia política. Para 1970 las dificultades del Presidente Jaime Benítez con el Consejo de Educación Superior, donde ya había una mayoría de Concejales del PNP, eran conocidas por todos. Sus propuestas para designar al Director de la Administración de Colegios Regionales y al Rector del Colegio de Mayagüez encontraron gran resistencia y tras enfrentar a los Concejales, fue fulminantemente destituido de su cargo. El Consejo nombró al Dr. Amador Cobas, científico del Recinto de Río Piedras, como Presidente de la institución. Según el entonces Rector del Colegio de Mayagüez, Dr. Fred Soltero Harrington, durante la incumbencia de Cobas

⁶⁹ Sánchez, Jorge, Pres. Interino UPR, *Mensaje a la Comisión de Hacienda del Senado de Puerto Rico*, 2 de mayo de 2001.

"comenzaron conflictos serios entre la Presidencia y los cuatro Rectores. Las iniciativas del Dr. Cobas de centralizar en la Presidencia funciones que correspondían a los Recintos, atentando contra su autonomía administrativa y académica, llevó a impases decisionales en la Junta Universitaria y ésta se convirtió en un organismo inoperante. Los Rectores de entonces, Pedro José Rivera en Río Piedras, Adán Nigaglioni en Ciencias Médicas, Hernán Sulsona en los Colegios Regionales y yo en Mayagüez, decidimos mantener un frente unido para defender la autonomía de cada Recinto y detener las acciones del Dr. Cobas dirigidas a aumentar el poder de la Administración Central de la Universidad."⁷⁰

Cobas no duró mucho en la Presidencia porque el PPD ganó las elecciones siguientes (1972) y según vencieron los términos de los Concejales identificados con el PNP fueron sustituidos por personas afines al PPD. El 30 de septiembre de 1973 el Consejo, ya dominado por el partido en el poder, destituyó al Presidente Cobas y requirió de los cuatro Rectores en funciones que asumieran una designación interina y se sometieran nuevamente al proceso de consulta para ratificarlos en sus cargos. Dos de ellos renunciaron inmediatamente, un tercero lo hizo dos meses después al designarse el nuevo Presidente, Arturo Morales Carrión, un destacado académico y también líder del Partido Popular Democrático. El otro rector fue sustituido poco después.

Desde la aprobación de la ley orgánica de 1966 la UPR evolucionó en su diseño organizacional sin que mediara una revisión a fondo de su estatuto legal. Desde entonces la Presidencia fue progresivamente aumentando sus poderes y centralizando funciones, en menoscabo de la autonomía de las unidades. Con el transcurrir del tiempo se verifican casos de rectores que fueron despedidos por resistir la erosión de espacios de acción de las unidades. Los cambios de gobierno no sólo afectaron los niveles jerárquicos más altos de la UPR sino que impactaron también los niveles de decanos, directores de escuelas y departamentos, y los funcionarios de la Administración Central. Ello ha significado una gran discontinuidad e inestabilidad institucional y ha reforzado entre los universitarios

⁷⁰ Soltero Harrington, Fred, *Trasfondo histórico de la administración colegial y las intrigas del poder universitario*, Monografías Colegiales, Recinto Universitario de Mayagüez, UPR, julio de 2001.

una visión escéptica de las posibilidades de abstraerse del impacto político-partidista en la institución.

La Ley de 1966 fue enmendada el 16 de junio de 1993, creando la Junta de Síndicos. También se aprobaron desde entonces leyes dirigidas a crear Colegios Regionales, y nuevas unidades de la Universidad y algunas otras leyes complementarias. Ese proceso de legislar sin revisar el documento orgánico parece haber estado guiado por intereses político-partidistas.

La percepción general es que ley número 16, de junio de 1993, fue el instrumento que utilizó el PNP para tomar el poder en la UPR. Esta ley específicamente enmendó el Artículo 3 de la Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada, a los fines de eliminar el Consejo de Educación Superior como cuerpo rector de la UPR, crear en su lugar la Junta de Síndicos, establecer su composición, facultades y deberes y atemperar la ley de conformidad con las enmiendas realizadas. Dicha iniciativa fue cuestionada en los tribunales por los integrantes del Consejo de Educación Superior porque, a diferencia de lo que se hizo en 1966, sus miembros no pasaron a formar parte del nuevo órgano rector de la Universidad. El Tribunal Superior examinó el caso y dictaminó que la ley no violentaba ningún principio constitucional, decisión que fue ratificada por el Tribunal Supremo de Puerto Rico el 23 de septiembre de 1994.⁷¹

Esa decisión despejó el camino para que la Junta de Síndicos, juramentada el 28 de julio de 1993, continuara sin incertidumbre sus labores. Ocho de los diez designados por el entonces gobernador de Puerto Rico, Dr. Pedro Roselló, eran conocidos militantes del partido de gobierno y de ellos siete fueron designados por un período de ocho años. Los restantes dos eran profesores universitarios jubilados a los cuales no se les conocía una afiliación partidista, pero habían dedicado sus años de servicio al estudio de la educación superior puertorriqueña. A este grupo se añadieron dos síndicos claustrales y

⁷¹ Enrique Lugo Silva, *op. cit.*

uno estudiantil, electos por sus respectivas comunidades, según lo estipulaba la nueva ley, pero sólo habrían de cumplir un año de servicio en la Junta, según reza el inciso 2 del artículo 602.

Un examen de las disposiciones relacionadas con los deberes de la nueva Junta de Síndicos revela un cambio importante en las funciones que antes llevaba a cabo el Consejo de Educación Superior. La nueva ley establece que "La Universidad de Puerto Rico será gobernada y administrada por una Junta de Síndicos..." (subrayado nuestro), mientras que anteriormente se decía que "La Universidad de Puerto Rico tendrá una junta de gobierno que se denominará Consejo de Educación Superior". El resto de las disposiciones entre la vieja y la nueva ley son fundamentalmente similares, con dos excepciones: primero, se pasa la función de acreditación de instituciones de educación superior privadas a un nuevo órgano independiente (Consejo de Educación Superior), creado en virtud de la Ley Núm. 17 del 16 de junio de 1993; y, segundo, se establece la obligación de que la nueva Junta de Síndicos elabore y remita a la Asamblea Legislativa un proyecto de revisión cabal de la Ley Universitaria en un término de 18 meses a partir de la aprobación de la Ley.

El establecer en la ley que la Junta es responsable del gobierno y de la administración universitaria - y siendo el caso de que el grueso de los designados a la Junta eran afectos al partido de gobierno - llevó a este órgano a asumir una injerencia directa en el manejo cotidiano de la Universidad, según evidencia recogida por la Comisión del Senado a través de vistas públicas, visitas oculares y testimonios de numerosos integrantes de la comunidad universitaria en sus distintas unidades. Estos se analizan a fondo en los próximos capítulos y constituyen un eje importante del estudio que se ha llevado adelante. En el siguiente cuadro sintetizamos las modificaciones principales en el ordenamiento legal de la UPR desde su fundación en 1903.

Cuadro 12

SÍNTESIS DE LAS MODIFICACIONES A LA LEY UNIVERSITARIA ENTRE 1903 Y 1993.

AÑO LEGISLACIÓN	ORGANO DE GOBIERNO	COMPOSICIÓN	JERARQUÍA MAYOR
1903	Junta de Síndicos	Gobernador, Procurador General, Secretario Tesorero de PR y otros seis miembros.	Canciller, desempeñado por el Comisionado de Educación
1925	Junta de Síndicos	Comisionado de Educación, Presidentes de Cámara y Senado, 6 personas de las artes, ciencias, agricultura y comercio.	Canciller, distinto del Comisionado de Educación.
1942	Consejo Superior de Enseñanza	Comisionado de Instrucción, dos educadores reconocidos y cuatro ciudadanos residentes	Rector
1966	Consejo de Educación Superior	Secretario de Instrucción, ocho personas nombradas por el Gobernador	Presidente

CAMBIOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GOBIERNO INSTITUCIONAL

Al analizar las disposiciones legales relacionadas con el diseño organizacional a la luz de las querellas y denuncias recibidas en la Comisión durante la fase de investigación, y a la luz de los estudios sobre la Universidad que se han hecho en Puerto Rico, podemos concluir que los factores políticos han incidido en la orientación y el gobierno de la institución desde su misma fundación en 1903. Esto ha traído problemas de discontinuidad en el desarrollo institucional, inestabilidad e inseguridad por parte de los funcionarios de alto rango en los momentos de cambios de gobierno, prácticas de

clientelismo político y alteración de prioridades por razones ajenas al ámbito académico. En la última década se observa también que la injerencia político-partidista en la Universidad llevó a la institución a formular políticas y a sostener prácticas administrativas respondiendo a intereses partidistas en una dimensión nunca antes vista.

El examen de la evolución histórica de la Universidad de Puerto Rico rinde importantes lecciones para los desafíos que el país y la institución confrontan hoy. A pesar de los reclamos de autonomía universitaria, todavía la actual estructura de gobierno y los escasos mecanismos de participación para docentes, no docentes y estudiantes que la ley establece limitan el ejercicio de la autonomía que la Universidad necesita para servir bien a todo el pueblo de Puerto Rico. El costo de la discontinuidad institucional ha sido demasiado alto y es necesario encontrar formas de promover el fortalecimiento institucional. Hay recintos que han tenido de 15 a 17 rectores en los últimos veinticinco años, por lo que no es difícil imaginar el impacto negativo que ello tiene sobre la productividad, el desarrollo de programas, y el ejercicio pleno de las funciones de una universidad pública que debe responder al interés y al bien común.

Al no haber habido una revisión integral a fondo de la ley universitaria desde 1966, la Universidad ha tenido que crear sobre la marcha diversos mecanismos para subsanar lagunas importantes en su estatuto jurídico. Un ejemplo claro de ello es la creación del Comité de Representantes de la Facultad de la UPR, establecido al amparo de la Certificación 051-1997-98 de la Junta de Síndicos de la UPR, a los fines de agilizar la discusión de las condiciones de trabajo del personal docente en la institución. En su deposición en las Vistas Públicas su portavoz actual, José Brenes Laroche, destacó los logros del Comité desde su creación y señaló la necesidad de dar mayor formalidad legal y operacional al mismo, ya que su carácter informal ha permitido interpretaciones diversas del alcance de sus acuerdos. Insistió en que la nueva ley que se prepare como resultado del esfuerzo que actualmente lleva adelante el Senado incorpore al Comité de Diálogo Institucional (CODI) como elemento central de los procesos de resolución de querellas. Por no haber un mecanismo establecido en Ley, y por prevalecer prácticas de personal que respondieron fundamentalmente a requerimientos político-partidistas, la

Junta de Síndicos durante los últimos ocho años se vio desbordada de querellas traídas ante su consideración por parte del personal docente.

La nueva ley debe aportar un nuevo peldaño en la construcción de una autonomía responsable, estableciendo mecanismos para una mayor participación de la comunidad universitaria en la gestación y gestión de su propio gobierno, con el objetivo fundamental - que no puede perderse de vista - de lograr una Universidad comprometida con la calidad y la excelencia en todas las dimensiones de su hacer.

CAMBIOS EN LA CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES DEL SISTEMA

Las disposiciones de la Ley Universitaria de 1966 buscaban una reorganización de la estructura interna de la UPR basada en principios de descentralización administrativa y participación claustral, a fin de permitir un funcionamiento más eficaz de la institución. La Ley dispuso que la UPR debía ser un sistema orgánico de educación superior compuesto por cuatro unidades administrativamente autónomas: el Recinto Universitario de Río Piedras, el Recinto Universitario de Mayagüez, el Recinto Universitario de Ciencias Médicas y la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior que estaba en vías de crearse. Es interesante anotar que el Informe de la Comisión de Instrucción y Cultura de la Cámara de Representantes, donde se recomienda la aprobación del P. de la C. 353, base de la Ley de 1966, señala que los recintos deben gozar de "autonomía en su administración y desarrollo interno y de cierta flexibilidad que permita su crecimiento."⁷² Al reconocer en la Ley que la UPR podía promover el establecimiento de colegios regionales y agruparlos en una instancia coordinadora, se dejaron las puertas abiertas para la creación de nuevas unidades, lo que pronto sucedió. En 1966 mismo se estableció el Colegio Regional de Arecibo y el Colegio de Cayey, pero a insistencias del Presidente Jaime Benítez, éste último quedó fuera de la Administración de Colegios Regionales para asegurarle mayor autonomía y un papel central en la formación de maestros. En rápida sucesión le siguieron los Colegios Regionales de Ponce, Bayamón, Aguadilla y Carolina y posteriormente Utuado.

⁷² Cámara de Representantes, Legislatura de Puerto Rico, 5^{ta} Asamblea Legislativa, Tercera Sesión Extraordinaria, Informe de la Comisión de Instrucción y Cultura, 7 de diciembre de 1965

Vale señalar que algunas de esas instancias fueron creadas en virtud de certificaciones del Consejo de Educación Superior, a tenor con estudios que demostraban demanda y deseabilidad y otras fueron establecidas en virtud de legislación, generalmente impulsada por el partido en el poder. En el siguiente cuadro hemos reunido toda la información que pudimos obtener sobre los mecanismos utilizados para establecer las diversas unidades de la UPR.

Cuadro 13

CAMBIOS EN LA CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES DEL SISTEMA

FECHA DE ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD	Nombre y lugar	FUNCIÓN O PROPÓSITO	MECANISMO DE CREACIÓN DE LA UNIDAD	NÚMERO DE ESTUDIANTES A 2001
1903	Río Piedras	Escuela normal	Ley	21,539
1911	Colegio de Mayagüez	(Land Grant College) Agricultura y artes mecánicas; luego se añade ingeniería	Ley	12,414
1950	Ciencias Médicas	Medicina, luego Odontología (1957) Farmacia(1964) Salud Pública (1970)	Ley	3,255
1962	Colegio Regional de Humacao	Programa de dos años y traslado; expandido a Colegio universitario de 4 años en 1975; Convertida en unidad autónoma en 1981; se autoriza cambio de nombre de la unidad.	Certificación No. 67 de 1962-1963 del CES y por R. C. No. 1125; Certificación No.23 de 1975 del CES y R.C. 56 de 14 de junio de 1974 según enmendada por R.C. 95 de 9 de junio de 1973; Certificación No. 117, 1981-82; Certificación No. 2000-205.	4,592

FECHA DE ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD	Nombre y lugar	FUNCIÓN O PROPÓSITO	MECANISMO DE CREACIÓN DE LA UNIDAD	NÚMERO DE ESTUDIANTES A 2001
Colegio Regional de Ponce		Programas de traslado y de dos años(1973); extendido a colegio universitario de 4 años en 1982; convertida en unidad autónoma; se autoriza cambio de nombre a la unidad.	Ley # 75 del 1961 Certificación No. 64 1969 –1970 del CES; Certificación No. 172 de 1982 del CES; Certificación no. 055, 102,151 del CES de 1997-98; Certificación No. 2000- 205 de la Junta de Síndicos.	4,150
1970	Colegio Regional de Bayamón	Programas de dos años; extendido a colegio universitario de 4 años en 1977; convertida en unidad autónoma; se autoriza cambio de nombre de la unidad.	Ley #1 del 1966; Certificación No. 16 Del 1970-1971 del CES; R.C. 849 de 1977; Certificación No. 112 de 1978-79 del CES; Certificación No. 055,102 y 151 del 1997-98 de la Junta de Síndicos; Certificación No. 2000-205 de la junta de Síndicos.	5,875
1972	Colegio Regional de Aguadilla	Programas de dos años, traslados; extendido a colegio universitario de 4 años en 1998; convertida en unidad autónoma en 1998; se autoriza el cambio de nombre de la unidad.	Certificación No. 63 del 1971-1972; Certificación No. 59 de 1993-94 y No. 013 de 1994-95 del CES; Certificación No.78 de 1998-99 de la Junta de Síndicos; Certificación No.2000-205 de la Junta de Síndicos.	3,218
1974	Colegio Regional de Carolina	Programas de dos años, traslados; extendido a colegio universitario de 4 años; convertida en unidad autónoma; se autoriza cambio de nombre de la unidad.	Certificación No. 71 De1973-74 del CES y R. C. 4 de 1973; Certificación No. 50 de 1991-92 y Certificación No. 055 de 1993-94; Certificación No. 077, 083 de 1998-99 de la Junta de Síndicos; Certificación No. 2000-205 Junta de Síndicos.	

FECHA DE ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD	NOMBRE Y LUGAR	FUNCIÓN O PROPÓSITO	MECANISMO DE CREACIÓN DE LA UNIDAD	NÚMERO DE ESTUDIANTES A 2001
1978	Colegio Regional de Utuado		Ley #1 del 1966 Certificación No.86 de 1978 –79 Certificación No. 003 de 1996-97 Certificación 055 (1997-1998) del CES, Certificación No. 077,085 de 1998 –99 de la Junta de Síndicos; Certificación No. 2000-205 de Junta de Síndicos	1,690

LA INTEGRACIÓN DE LAS AGENCIAS AGRÍCOLAS A LA UPR

Con el fin de que la Universidad de Puerto Rico pudiera contribuir decididamente al desarrollo agrícola del país mediante la investigación científica y el desarrollo tecnológico, la Ley de 1966 en su Artículo 4.2 transfirió al Recinto de Mayagüez la responsabilidad de coordinar las funciones de la Estación Experimental Agrícola (EEA) y del Servicio de Extensión Agrícola (SEA). Le dio la función expresa de concertar todas las acciones necesarias de enseñanza, experimentación y divulgación de las ciencias agrícolas para contribuir a la revitalización y diversificación del agro puertorriqueño. Esta disposición llevó a que el Consejo Superior de Enseñanza autorizara la creación de un Colegio de Ciencias Agrícolas, cuyo decano debía ser también director de la EEA y la SEA.

De 1966 hasta el 1995 esta integración fue sólo administrativa y programática. Para asuntos presupuestarios tanto la EEA como el SEA respondían a las asignaciones anuales que le confería la Legislatura fuera de la fórmula designada para la UPR y obtenían otros recursos externos. Pero en el 1995, y como parte de las medidas impulsadas por la Administración del Gobernador Roselló para la UPR, se aprobó la Ley 226, que enmendó la Ley 2 de la UPR para incorporar estas dos dependencias agrícolas al presupuesto asignado a la Universidad mediante fórmula. Se dispuso que el incremento

de 0.27% en que se aumentó la fórmula de la UPR se destinaría al financiamiento de las actividades de la EEA y del SEA, en el marco del Colegio de Ciencias Agrícolas del Recinto Universitario de Mayagüez. Se completó así la integración de las tres instancias que deben impulsar el desarrollo agrícola del país.

Si bien estas disposiciones han buscado una efectiva coordinación de estas esferas, algunas omisiones en la Ley han limitado su enorme contribución potencial.⁷³ Por ejemplo, al estipularse en virtud de la certificación #174 del Consejo Superior de Enseñanza (1979-80) que la dirección de las agencias coincidirá en la misma persona que ejerce el Decanato de Ciencias Agrícolas, se ha trasladado a este ámbito especializado la noción de que la Dirección es un puesto de confianza, sujeto como otros cargos en la UPR a los vaivenes políticos que ya hemos descrito en este capítulo. Esta situación ha hecho crisis en varias ocasiones, siendo la más reciente hace apenas unos meses, cuando en protesta por decisiones de la entonces Rectora Zulma Toro, el Decano Asociado y Subdirector, Pedro Rodríguez Domínguez, decidió renunciar a su puesto.⁷⁴

En las entrevistas que realizó la Dirección Ejecutiva de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura para analizar a fondo la situación de las agencias agrícolas, surgió información que confirma la tendencia centralizadora que se viene observando en la UPR. En años recientes, la Administración Central cerró plazas de la EEA, utilizó terrenos donados a esta instancia de investigación por la Asociación de Agricultores de Puerto Rico en 1914 para construir edificios que nada tienen que ver con la agricultura y eliminó viveros que se usaban para investigación. Para 1966, la Experimental tenía 219 científicos ubicados en seis sub-estaciones y hoy tiene apenas 69.

Hemos concluido que es preciso que la nueva Ley Universitaria separe funcionalmente los cargos de dirección de cada una de estas instancias. También que consigne explícitamente que los terrenos y las propiedades de la EEA y del SEA sean

⁷³ Ver ponencia del profesor e investigador de la Estación Experimental Agrícola, Arcángel Rodríguez Marcano, en las Vistas Públicas celebradas por la Comisión el 13 de marzo de 2001 donde analiza a fondo los resultados de la fusión de estas tres instancias.

⁷⁴ Carta del Prof. Pedro Rodríguez Domínguez a todo el personal del Servicio de Extensión Agrícola, fechada el 30 de enero de 2001 y sometida por el Presidente de la Asociación de Agentes Agrícolas de Puerto Rico, a la consideración de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado.

utilizados para los propósitos que las leyes anteriores consignaron; es decir, para la investigación agrícola, la asistencia técnica y la difusión del conocimiento generado. Deben establecerse claramente también las formas de articular el trabajo de estas agencias con el Departamento de Agricultura, que es quien define e instrumenta la política pública en el ámbito agrícola. Se recomienda establecer en la Ley la creación de una Junta Agrícola compuesta por el Departamento de Agricultura, el Decano del Colegio de Ciencia Agrícolas, los directores de la EEA y del SEA y el Secretario de Recursos Naturales. De esa manera podría asegurarse una articulación virtuosa y sinérgica entre la investigación, la instrumentación de la política pública agrícola y el servicio de apoyo a los agricultores.

LOS ESTUDIANTES EN LA HISTORIA UNIVERSITARIA

Como hemos señalado a lo largo de este capítulo, los estudiantes de la Universidad de Puerto Rico han impulsado y constituido importantes movimientos de vanguardia y de reforma universitaria. Desde que en 1924 declararon una huelga que sacudió al país y que los involucró en la vida política, los estudiantes han sido actores principales del quehacer universitario. Aunque muchas personas piensan que ya no hay movimiento estudiantil, lo cierto es que siguen encontrando básicamente las mismas limitaciones de derechos y pocos espacios de participación y si no se escuchan más es porque sus circunstancias personales y materiales, así como las de la propia Universidad y del país, han cambiado significativamente. Hoy se reivindica más el esfuerzo individual o de pequeños grupos que comparten algunas afinidades y hay mayor escepticismo sobre las posibilidades del accionar colectivo en vista a los reiterados fracasos que se han verificado.

La vida estudiantil tiene que ver con muchas cosas, más allá del salón de clases. La Universidad es lugar para descubrir, para ir al encuentro con lo desconocido, para desarrollar la capacidad de dialogar, de pensar, de interactuar con otros que seguramente piensan distinto. Es para aprender a reconocer la belleza de la diversidad y la pluralidad de visiones, para intentar saciar la curiosidad, que debe ser siempre desbordada. La universidad es para disfrutar del trabajo gustoso y de la entrega plena. La universidad es

para soñar un nuevo país.⁷⁵ Si es así, probablemente se constituye en una de las experiencias más definitorias del ser humano. Sí no lo es, corre el riesgo de pasar sin dejar huella o, peor aun, de tergiversar la esencia del proceso de aprendizaje.

La Universidad de Puerto Rico ha sido por momentos o períodos esa Universidad fecunda y apasionante para los estudiantes. Pero parece que en buena medida dejó de serlo. Ahora está amenazada por la indiferencia, el sentido de frustración y por la excesiva intervención político-partidista. Hoy, un número menor de estudiantes llega a tener la experiencia vital de una universidad que se les devela como un oasis esperando ser descubierto. Por el contrario, según testimoniaron ante la Comisión, la vida universitaria para la mayoría tiene tantos elementos de pesadilla que empañan las vivencias excepcionales que seguramente también tendrán. La agonía comienza con el proceso impersonal, caótico y desconcertante de hacer una matrícula y elegir un programa de estudios. Hay que cumplir con tantos créditos obligatorios y con tantas electivas, que raras veces pueden tomar los cursos que realmente les gustaría tomar. Al hacer sus programas casi nunca saben quiénes son los profesores de las secciones porque muchas unidades no los identifican para que los estudiantes no puedan seleccionar los buenos maestros y se les llenen a éstos los salones. A pesar de que el último informe del ex-Presidente Norman Maldonado expresa que todo el proceso de matrícula se hace ahora por la Internet⁷⁶, la experiencia que describen los estudiantes no es ésta: siguen existiendo colas, hay poca orientación y el programa de clases contiene lo que se logró conseguir; casi nunca lo que se quería conseguir.

Superada esa primera dificultad, los estudiantes deben enfrentarse a profesores que todavía se piensan dueños del conocimiento de las materias que enseñan, a otros que no se han actualizado debidamente, y a muchos que no han reconocido la necesidad ver el aprendizaje como una experiencia que se da en la interacción de unas personas con

⁷⁵ Las ponencias de los líderes estudiantiles que participaron en las vistas públicas, visitas oculares y grupos de trabajo dan cuenta elocuente del desfasaje que existe entre la universidad que quisieran y la que tienen. Todos hicieron contribuciones extraordinarias a la reflexión y al análisis que debimos emprender para la preparación de este informe. Se agradecen muy especialmente los aportes de Zayra Caraballo, Guillermo Mena, Víctor Thompson, Jorge Farinacci Fernós, Luis Oliveras, Luis Enrique Toledo, Ingrid Pérez y Javier Barreto.

⁷⁶ Universidad de Puerto Rico, Informe del Presidente 1999-2001, Río Piedras, Puerto Rico.

otras, donde se valoricen las experiencias y los aportes de todos.⁷⁷ Los salones todavía están jerárquicamente organizados, estableciendo los linderos entre quien estudia y quien enseña, cuestión que habría que modificar para realmente comenzar a construir esa comunidad de aprendizaje que se ha descrito teóricamente en forma muy brillante en el documento de política institucional generado por el Decanato de Asuntos Académicos del Recinto de Río Piedras.⁷⁸

Una vez instalado en su programa de estudios, viene el proceso de "cubrir" el material asignado⁷⁹, meterse la "botella" para el examen "objetivo", y "salir" de los cursos como mejor se pueda. Desde la perspectiva estudiantil comunicada a esta Comisión, la experiencia universitaria constituye un período de la vida marcado por los malabarismos que hay que hacer para sobrevivir - en la institución, frente a muchos profesores y a los problemas familiares que cargan. Para satisfacer deseos de consumo, la mayoría debe conciliar, además, el "estudio" con el "trabajo", experiencia ésta casi siempre ajena al medio universitario y a lo que debería ser un proceso de formación integral. La mayoría de los estudiantes consiguen algunas horas de trabajo en las megatiendas o los establecimientos de comida rápida, que constituyen alternativas precarias de empleo para jóvenes en un momento clave de creatividad y energía.

El perfil del estudiante universitario ha cambiado significativamente según varios estudios consultados y la Universidad necesita dar respuesta a las nuevas necesidades de éstos. Según expresó una Consejera del Recinto de Río Piedras en su comunicación a la Comisión en las vistas públicas,

⁷⁷ Ver las ponencias ante esta Comisión de los anteriores estudiantes citados, así como de la profesora Lizandra Torres, profesora del Departamento de Ciencias Sociales de la UPR en Cayey. También ver documento del Recinto de Río Piedras de la UPR, *Hacia una comunidad de aprendizaje; reflexiones y recomendaciones en torno a los procesos de enseñanza-aprendizaje en el Recinto de Río Piedras*.

⁷⁸ *Hacia una comunidad de aprendizaje...* Ibid.

⁷⁹ En su libro, *Anti-profesor, Reflexiones contra el profesor y su estudiante, con particular atención en la sociedad, el conocimiento y las tecnologías que se promueven en el salón de clases* (Editorial UPR, 2001, Río Piedras), el profesor Héctor Huyke hace un análisis muy lúcido y conmovedor de los métodos de enseñanza-aprendizaje que persisten en la Universidad. Ver también la ponencia del profesor Luis Galanes, *op. cit.*

*"La población estudiantil tiene (ahora) más edad, más responsabilidades, más deudas porque es consumidor de mayores servicios que le cuestan, se ve en la necesidad de conseguir trabajos a tiempo parcial por lo cual no tiene tanto tiempo, o ninguno, para permanecer en los predios de la Universidad ..."*⁸⁰

Aunque en el capítulo 7 abundamos más en las opciones que podría desarrollar la UPR para ofrecer mejores servicios a sus estudiantes, vale insistir en la necesidad de que se creen mecanismos y programas para lograr que los estudiantes puedan pasar más tiempo en las unidades, a fin de lograr esa convivencia que permita desarrollar una verdadera comunidad de aprendizaje. Abrir mayores espacios de participación en diversas facetas de la vida universitaria ayudaría mucho.

El espíritu reformista que condujo a la Ley Universitaria de 1966, reclamó con vehemencia participación estudiantil y el derecho a organizar Consejos de Estudiantes por facultades y recintos, lo que hasta ese momento estaba prohibido. Pero las expectativas del estudiantado de entonces se quedaron muy cortas con la reforma aprobada. La ley apenas autorizó la participación estudiantil en instancias donde se proveía para una función asesora u observadora, incluyendo una modesta participación en la redacción de un Reglamento de Estudiantes, cuya responsabilidad fue asignada al Decano de Estudiantes. Pero poco a poco los estudiantes han ido ganando algunos espacios en diferentes ámbitos de la vida universitaria. Aun así, todavía es largo el camino a recorrer porque la UPR no ha provisto espacios adecuados para el desarrollo pleno de las capacidades estudiantiles. La UPR es todavía una institución organizada jerárquicamente y orientada a la concepción de un proceso educativo donde los maestros enseñan y los estudiantes son receptores pasivos. Con pocas excepciones, tampoco se les ha dado la oportunidad de que ejerzan liderazgo empresarial, organizativo o comunitario. Sus primeras experiencias de trabajo generalmente se hacen fuera de la Universidad y en

⁸⁰ Alicia M. Ríos Figueroa, Directora Depto. de Cursos con Crédito, DECE, UPR, Río Piedras, 7 de mayo, 2001.

puestos poco relacionados con sus estudios. En el proceso de preparación de este informe tuvimos la oportunidad de conversar y escuchar a estudiantes de todas las unidades del sistema. Estamos convencidos de que la nueva Ley debe impulsar la aprobación de una Carta de Derechos del Estudiante y así se recomienda. Retomaremos el tema de los estudiantes en el capítulo 7.

6. LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO HOY: EL DESAFÍO DE LA TRANSFORMACIÓN

Sin duda, los puertorriqueños tenemos una enorme deuda de gratitud con la Universidad de Puerto Rico. Si el país hoy puede defender con ahínco su identidad y su cultura es porque la UPR proveyó el espacio de encuentro, de discusión y de creación para que florecieran la literatura, el teatro, la música, la plástica y sobre todo, la posibilidad de una buena convivencia. Y si pudimos hacer un magno esfuerzo colectivo para desarrollar infraestructura y emprender la construcción de una sociedad industrial, fue porque la UPR tuvo la capacidad de formar profesionales de excelencia y compromiso con Puerto Rico. A pesar de los vaivenes políticos que siempre han sacudido a la institución, el hecho es que buena parte de su cuerpo docente y de sus camadas de estudiantes han defendido siempre el pensamiento crítico y la discusión libre de ideas, que constituyen la esencia misma de lo que se llama Universidad.

La Universidad de Puerto Rico nos ha dado lúcidos pensadores, importantes escritores y también algunos científicos galardonados internacionalmente. Fue por nuestra Universidad que nos llegaron a conocer en el extranjero mucho antes que por Vieques, Ricky Martin, Tito Trinidad, o Denisse Quiñones. La Torre de la Universidad es todavía para los puertorriqueños símbolo del anhelo colectivo de superación. La UPI, como todos la denominaban, ha sido el lugar de encuentro de los hijos o nietos de campesinos con los del rico industrial urbano; donde nunca se preguntó el color de la piel para acceder a un espacio de estudio, y donde no se necesita ser adinerado si se tiene mérito y deseos de vivir la experiencia universitaria. Nuestra Universidad ha sido la principal instancia de integración social de Puerto Rico, función que es preciso garantizar, dadas las tendencias excluyentes de muchos de los procesos económicos y tecnológicos que se están dando a nivel internacional. Fue en aquella UPR donde generación tras generación de estudiantes descubrió la realidad del país, se emocionó con sus bellezas y sus aspectos positivos, se indignó con los negativos y tejió sus esperanzas individuales y colectivas.

La UPR ha hecho aportes muy significativos al desarrollo de Puerto Rico y es preciso que continúe haciéndolos. Por más de medio siglo constituyó la columna vertebral de la educación superior en el país, ya que ella albergaba el grueso de la matrícula estudiantil y concentraba los mejores recursos de investigación y docencia. En buena medida todavía sigue siéndolo, pero su participación relativa en el sector de educación superior ha disminuido y sus problemas internos le han limitado la posibilidad de hacer la gran contribución de que es capaz.

LOS LOGROS DE LA INSTITUCIÓN AL ACERCARSE SU CENTENARIO

La capacidad de su cuerpo docente

Como expresáramos en el capítulo 3, una de las fortalezas más importantes de la Universidad de Puerto Rico es su personal docente. La UPR congrega la facultad más cualificada de las universidades puertorriqueñas, como demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro 14

PERSONAL DOCENTE POR PREPARACIÓN ACADÉMICA, UPR Y UNIVERSIDADES PRIVADAS

Instituciones	Bachillerato		Maestría		1er nivel profesional		Doctorado		Otro		Total
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	
UPR	130	2.9	2,237	49.7	72	1.6	1,572	34.9	489*	10.8	4,500
Conjunto Privadas	425	7.2	3,948	67.1	485	8.2	949	16.1	77	1.3	5,884
Total	555		6,185		557		2,521		566		10,384

* Profesores del Recinto de Ciencias Médicas

Fuente: Consejo de Educación Superior, 2000

Esta sólida base de profesores con títulos de maestría y doctorado permite imaginar que la institución desempeñe un papel mucho más efectivo en el desarrollo económico, social, político y cultural de Puerto Rico. Contando los profesores del Recinto de Ciencias Médicas, la UPR concentra el 66.7% de los profesores con doctorados en Puerto Rico. Por ello, es importante que sus recintos principales puedan impulsar decididamente el fortalecimiento de los programas graduados, así como desarrollar plenamente su capacidad de investigación en dimensiones fundamentales del saber. Consideramos que la UPR tiene un extraordinario potencial de ampliar su masa crítica de investigación promoviendo la colaboración entre sus unidades y entre éstas con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico. Particularmente importante es la región del Caribe y Centroamérica, que tienen necesidad de formar académicos de alto nivel porque sus instituciones no cuentan con suficientes programas graduados. Esa región tiene una matrícula estudiantil de aproximadamente 500 mil estudiantes y cuenta con 16 universidades públicas que han emprendido un proceso de crear postgrados regionales con apoyos de universidades fuera de la región. Puerto Rico podría convertirse en un centro de formación de primer nivel para esos países y ofrecer programas en conjunto aprovechando las fortalezas de cada cual.

En años recientes, el Recinto de Río Piedras ha abierto una discusión muy intensa sobre cómo alcanzar la clasificación de universidad doctoral y de investigación extensiva que otorga la Fundación Carnegie a aquellas instituciones que, teniendo una amplia gama de programas de bachillerato, asigna una alta prioridad a la investigación y ofrece extensivamente programas de doctorados.⁸¹ Para lograr esta clasificación la institución debe otorgar al menos 50 títulos de doctorado por año.

La clasificación de Carnegie de instituciones de educación superior se estableció inicialmente en 1970 y con el correr del tiempo se han modificado los criterios y establecido más sólidamente en la comunidad de educación superior norteamericana este

⁸¹ Ver ponencia del Dr. Rafael Irizarry en las Vistas Públicas de la Comisión de Educación Ciencia y Cultura, 23 de marzo de 2001, y documento del Rector del Recinto de Río Piedras, Dr. George Hillyer, *Hacia una universidad doctoral y de investigación extensiva; Plan del Rector, 2000-2003*, 21 de mayo de 2001.

indicador de excelencia académica. El Rector del Recinto de Río Piedras de la UPR, Dr. George Hillyer, ha llevado hasta el Senado Académico su propuesta de trabajar para ganar esa designación. Ello conlleva poner en marcha una serie de cambios curriculares y de ordenamiento de prioridades al interior del Recinto, que han comenzado ya a discutirse e instrumentarse. Por ejemplo, un proceso de fortalecimiento de la investigación requerirá la construcción de instancias interdisciplinarias, ya que se ha demostrado fuera de toda duda que los saltos más importantes en la generación de nuevo conocimiento provienen del intercambio fecundo de visiones y acercamientos distintos. Sin embargo, la realidad estructural de organización académica de la institución sigue siendo el departamento, definido históricamente sobre la base de una concepción bastante rígida de las disciplinas.

Por otro lado, la construcción de una universidad más orientada a la investigación y al ofrecimiento de programas graduados requerirá cambios fundamentales en los métodos de enseñanza-aprendizaje y en la definición de requisitos de los programas. Este tema fue objeto de larga discusión en el Grupo de Trabajo convocado por la Comisión para analizar los aspectos de reforma curricular. Las fecundas discusiones sostenidas entre docentes e investigadores de diversas unidades de la UPR y profesionales fuera de la institución arrojaron mucha luz sobre el alcance de las posibilidades y los problemas que deben superarse. Se señaló, por ejemplo, que la rigidez de los departamentos puede estar relacionada también con los limitados espacios de participación del profesorado y la igualmente limitada autonomía de la Universidad. Al decir de una integrante del grupo, "los profesores nos hemos atrincherado en los departamentos".⁸² En los departamentos se da una participación relativamente democrática —una persona es un voto, a partir del segundo año de contrato— que equilibra los desbalances y virajes que pueda generar el recambio de los funcionarios administrativos y de los comités de trabajo establecidos por éstos.

En las discusiones se planteó que la rigidez actual podría relajarse en la medida en que se democraticen otros espacios y se diseñen nuevos programas e instancias que permitan un intercambio fluido entre profesores de diversos departamentos. De forma que

⁸² Documento síntesis de discusiones del grupo, relacionadas con la pregunta de cómo superar la rigidez departamental, preparado por la profesora Janice Gordils, del Colegio Universitario de Cayey.

tanto estudiantes como docentes podrían compartir sus conocimientos y trabajar en equipo con personas de otra formación y experiencia.

La rigidez departamental también tiene que ver con sus fortalezas. Hay virtudes que muchas veces se manifiestan como defectos bajo determinadas circunstancias y eso puede suceder con la estructura departamental. Los departamentos tienen plazas asignadas (Reglamento UPR, sección 29.2) y constituyen las instancias de reclutamiento y de evaluación por pares (Regl. 49.2). Según se dispone, el reclutamiento y la evaluación ejercida por los pares debe fundamentarse en el dominio de la disciplina o las disciplinas del evaluado (Regl. 29.5), criterio difícil de menoscabar. La organización disciplinaria también puede constituir una salvaguarda de los niveles de exigencia académica, como se ha visto una y otra vez. El departamento es uno de los pocos espacios en la Universidad donde el criterio académico y el consenso pueden prevalecer (aunque también se hayan vulnerado en los últimos años). Las permanencias, vinculadas siempre a un departamento, contribuyen a la continuidad y al desarrollo académico de la institución.

Por ello, según reiteraron los integrantes del Grupo de Trabajo, no todo es negativo en la organización departamental. Pero es urgente que se elabore una política firme de fomento a la integración de saberes y que se promueva el intercambio de profesores e investigadores. El trabajo en conjunto favorecerá el que las iniciativas de trabajo interdisciplinario no languidezcan y queden atrapadas en la maraña burocrática o las barreras corporativistas que pueden llegar a existir en los departamentos. Por ello es imprescindible cambiar la noción del departamento como una instancia de diseño mecanicista a uno orgánico. Son muchos los esfuerzos interdepartamentales e interdisciplinarios que han perecido por falta de afinque institucional. Cuando cambia un funcionario, y, sin tiempo para haberse institucionalizado, salen de la agenda prioridades establecidas y recursos asignados.

Sobre la base de la capacidad del cuerpo docente de la UPR y tomando en consideración los saludables esfuerzos de algunos recintos de la Universidad de Puerto

Rico para constituir "comunidades de aprendizaje", nos parece muy importante consignar en la nueva ley, como parte de la misión de la UPR, que sus recintos principales puedan asumir un papel de inductores de la creación de programas graduados y de formación de destrezas de alto nivel.

Los esfuerzos de la reconceptualización del bachillerato en el Recinto de Río Piedras

Otro logro de la Universidad de Puerto Rico en la última década está relacionado con la renovación de sus programas y currículos. A finales de 1994, el Senado Académico del Recinto de Río Piedras creó el Comité Especial para la Reconceptualización del Bachillerato mediante las certificaciones 55 y 56 de dicho cuerpo. La iniciativa buscaba desarrollar un nuevo modelo para organizar la oferta de programas subgraduados en el Recinto, asegurando que éste fuera coherente, diverso, flexible y variado. Ello conllevó iniciar el proceso pasando balance y reflexionando sobre tres cuestiones fundamentales, a saber:

El contexto institucional, nacional y coyuntural del actual bachillerato

El perfil y composición del estudiantado de bachillerato

El estado actual de la educación superior y de los bachilleratos y los cambios que se están proponiendo

Desde entonces, la comunidad universitaria de Río Piedras, coordinada por el Comité Especial, ha estado trabajando intensamente en la revisión de bibliografía, la organización de mesas de discusión, la conducción de entrevistas y la preparación de una serie de estudios puntuales sobre el tema, generando un anteproyecto que fue extensamente discutido entre 1997 y 2000 en las Facultades, Departamentos y Comités de Currículo. Con los insumos generados se preparó un Proyecto que fue finalmente discutido y aprobado por el Senado Académico el pasado 21 de mayo de 2001.

Este esfuerzo de reconceptualización del bachillerato complementa y busca instrumentar el concepto de *comunidad de aprendizaje*, insistiendo en que todo aquello

que obstaculice o dificulte el aprendizaje debe ser corregido o mejorado. Según el documento aprobado:

*"... el bachillerato del Recinto de Río Piedras tiene que ofrecer una gama de experiencias y de oportunidades que contribuyan al desarrollo personal de sus alumnos en las dimensiones intelectual, afectiva, física, social y espiritual. Este proceso debe estar encaminado a ayudar a los estudiantes a desarrollarse como personas cultas, dotadas de conciencia crítica y sensibilidad ética y estética, conocedoras de sus aptitudes y vocación, competentes en por lo menos una disciplina o área del saber, conscientes de los vínculos y discontinuidades entre los diversos campos del conocimiento, capaces de autogestionar un proceso educativo continuo y de proyectarse creativamente hacia el futuro."*⁸³

El documento establece un perfil deseado del egresado de bachillerato, que debe poder cumplir con las siguientes expectativas:

Que cultive y desarrolle los valores éticos, cívicos y estéticos, que enriquezcan su vida y le permitan contribuir positivamente al bienestar de nuestra sociedad

Cultive y desarrolle el conocimiento de sí mismo, así como de la salud integral y haga buen uso del ocio

Posea el conocimiento en las artes y las ciencias que le permita reflexionar críticamente sobre la naturaleza, la sociedad y el ser humano, así como sobre las tradiciones culturales de la humanidad

Valore, critique y renueve el conocimiento y desarrolle la capacidad para obtener, manejar y evaluar la información como parte del aprendizaje de por vida

⁸³ UPR, Recinto de Río Piedras, *Un nuevo bachillerato para el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico*, documento aprobado por el Senado Académico el 21 de mayo de 2001, págs. 1 y 2.

Conozca y aprecie la sociedad y la cultura puertorriqueñas con sus diversas raíces y en su continua interrelación con otras sociedades y culturas

Conozca profunda y ampliamente por lo menos un campo, disciplina o área de estudio

Cultive la imaginación, creatividad e iniciativa y desarrolle la aptitud emprendedora que lo capacite para realizar proyectos de investigación, creación y aplicación del conocimiento en iniciativas de alcance económico, social y cultural

Aprecie el español como vernáculo y demuestre dominio de sus aspectos oral y escrito, sí como sensibilidad hacia las posibilidades comunicativas y estéticas de la lengua española

Posea las destrezas lingüísticas necesarias para desempeñarse competentemente en inglés e igualmente en una tercera lengua

Domine las competencias de razonamiento cuantitativo necesarias para el manejo de la información matemática y estadística

Desarrolle las capacidades de interacción necesarias para la colaboración y el trabajo en equipo, tanto a nivel nacional como internacional y las destrezas de solución de problemas y toma de decisiones

Conozca y utilice los sistemas y tecnologías de la información, particularmente en el campo de sus estudios.

Consideramos que el aporte más importante de este esfuerzo de reconceptualización está en poner el proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de "comunidad de aprendizaje" es decir, en el centro del quehacer de la Universidad. Al introducir mayor flexibilidad en la organización curricular puede abrir opciones a los estudiantes en la construcción de sus programas de estudio, a la vez que se le proveen mecanismos para establecer las conexiones necesarias. Si la UPR logra encauzar bien este proceso, la transformación cualitativa de la educación universitaria se hará realidad.

En el esfuerzo de reconceptualización del bachillerato destacamos también el valor de la perspectiva que coloca la educación general a lo largo de los cuatro años del bachillerato y no meramente como un requisito de los primeros años universitarios. Eso

debe permitir una mejor integración de todo tipo de conocimiento, potenciar el desarrollo personal de los estudiantes y fortalecer la capacidad de que éstos puedan aprender a aprender, proceso fundamental para mantenerse actualizado de por vida.

Somos conscientes de que la instrumentación de este nuevo bachillerato requerirá numerosas acciones de diverso tipo y de que seguramente encontrará escollos en el camino que obliguen a hacer algunas modificaciones. Si tardó casi siete años en conceptualizarse y obtenerse el endoso de la comunidad universitaria para iniciar el cambio, todavía habrá muchos que lo resistan. Pero consideramos que el mismo constituye un paso en la dirección correcta y debe servir de estímulo a otras unidades de la UPR y a otras universidades del país para ir transformando sus ofrecimientos en la dirección y conceptualización que se ha hecho en Río Piedras.

La construcción de capacidad de investigación

La existencia de un cuerpo docente altamente calificado, así como la convicción en sectores cada vez mayores de la comunidad universitaria de que la investigación científica es esencial para constituir una comunidad de aprendizaje y para imprimir una nueva dirección al desarrollo económico y social del país, ha inducido un proceso progresivo de aumentar la realización de investigaciones en la Universidad de Puerto Rico. Otro factor importante que ha contribuido a esta expansión es la exploración y obtención de recursos del gobierno federal para investigación a través del mecanismo de concursos y preparación de propuestas. La consolidación de una cultura universitaria proclive a la investigación podría darle una nueva capacidad a la universidad pública de apoyar el proceso de desarrollo económico y social de Puerto Rico.

Según datos suministrados por la Vice Presidencia de Investigación de la UPR, los fondos para la investigación se han duplicado aproximadamente cada 5 años y en los últimos tres años éstos han aumentado a razón de una tasa de crecimiento compuesta

anual de 15%.⁸⁴ Según el Dr. Manuel Gómez, esto ha sido posible porque se han logrado optimizar los recursos del sistema universitario, particularmente en el área de ciencias y tecnología, haciendo uso de la sinergia que permite el “sistema orgánico” que es la UPR, formándose grupos de investigación multicampus que pueden competir favorablemente en el difícil campo de los fondos federales.

Para el año académico en curso, se informa que la UPR ha destinado un total de \$106 millones de dólares a la investigación científica en todas sus unidades y campos de estudio. Esto incluye tanto los recursos propios del Fondo General como los obtenidos del gobierno de los Estados Unidos (\$60 millones de ese total). En conjunto, estos recursos representan el 11.6% del presupuesto consolidado de \$908 millones para el año 2000.

Ciertamente, ha habido un avance importante en la obtención de recursos para la investigación pero es imprescindible que la UPR realice un esfuerzo concertado para diversificar las fuentes de financiamiento a fin de evitar colocar a la institución en una situación de vulnerabilidad frente a cambios que puedan ocurrir en las políticas del gobierno federal.

Resulta muy interesante pasar revista de algunos campos de investigación científica muy novedosos que se están abriendo en la Universidad de Puerto Rico y que consideramos tienen un extraordinario potencial para la generación de nuevo conocimiento, así como de nuevos productos o servicios. A riesgo de hacer una selección poco representativa, quisiéramos señalar algunos sólo a manera de ejemplo de proyectos muy importantes que se están llevando a cabo en la institución:

⁸⁴ Manuel Gómez, *Recomendaciones para atender los “issues” que se le plantean al Grupo III del proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico*, UPR, 13 de agosto de 2001

- ◆ Bioremediación de suelos contaminados - los estudios que está realizando el Laboratorio de Microbiología Ambiental del RUM son extremadamente importantes no sólo para Puerto Rico sino para los países con problemas agudos de contaminación de suelos. A través de la bioestimulación anaeróbica y la aplicación de microorganismos degradadores, se han logrado altas tasas de recuperación de suelos contaminados con diesel y otras sustancias.
- ◆ En el Recinto de Río Piedras, Departamento de Química, se están realizando investigaciones de impacto internacional en el área de lípidos marinos que pueden tener propiedades antimicrobianas; es decir, que pueden inhibir el crecimiento o destruir bacterias patogénicas que se encuentran en el ambiente terrestre y que perjudican la salud de las personas. Esta investigación puede ser la base para el desarrollo de aplicaciones terapéuticas muy importantes. También se está explorando el uso de los lípidos marinos sintetizados para tratar y prevenir las caries dentales y para la industria de elaboración de detergentes y productos de aseo personal.
- ◆ En el recinto de Ciencias Médicas se destacan las investigaciones en genética molecular humana, dirigidas a identificar las enfermedades hereditarias de la población puertorriqueña. Un conjunto importante de proyectos de investigación permitirá comprender y prevenir condiciones que hoy afectan a nuestra población.
- ◆ También en Ciencias Médicas, el Instituto de Investigación en Ciencias de la Conducta está desarrollando varios estudios dirigidos a establecer la prevalencia de los trastornos mentales de nuestra población, identificar los factores de riesgo y determinar las protecciones posibles. Estos proyectos han generado instrumentos psicométricos novedosos, así como numerosas publicaciones científicas dando cuenta de sus hallazgos.
- ◆ El Instituto FILIUS, adscrito a la Administración Central, ha servido de marco para un proyecto que puede hacer una gran diferencia en la vida de las personas con impedimentos físicos. Se trata del diseño de una silla de ruedas que también ofrece la

posibilidad de que su usuario esté de pie, algo absolutamente imposible de lograr con las sillas tradicionales. Esta investigación es un esfuerzo conjunto del Programa de Asistencia Tecnológica y el Programa de Ingeniería Mecánica de Mayagüez.

- ♦ La Compañía de Fomento Industrial de la Secretaría de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico, otorgó un préstamo al RUM por la cantidad de \$2.8 millones para fomentar el crecimiento ordenado de la acuicultura comercial. El proyecto, que incluye investigación multidisciplinaria, transferencia tecnológica y desarrollo de experiencias demostrativas con viabilidad tecnológica y económica, es coordinado por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Acuicultura Comercial en Puerto Rico.
- ♦ El Recinto de Mayagüez es también parte de la alianza colaborativa entre universidad, empresas y gobierno, para poner en marcha el Corredor Tecnológico del Oeste (CTO). El corredor debe proveer los elementos necesarios para que industrias de alta tecnología se establezcan o expandan sus inversiones en Puerto Rico. El RUM desarrollará un Centro de Tecnología de Información, con laboratorios y cuatro nuevos programas académicos, tres de los cuales serán de nivel doctoral: Ciencias e Ingeniería de la Información y la Computación; Química Aplicada y Biotecnología.

Hay muchos otros ejemplos de iniciativas importantes que están llevándose adelante en la Universidad de Puerto Rico en la actualidad. Ellos son reflejo de la historia y la densidad institucional que tiene la universidad pública puertorriqueña, que ha podido mantener - a pesar del fuerte impacto que tiene en ella la política partidista- un compromiso con la calidad, la investigación y la libertad de cátedra. La UPR es una institución con capacidad de mejorar y de transformarse; hay en ella académicos de primer nivel, voluntad y compromiso. Una nueva ley orgánica debe potenciar esa capacidad de transformación. La próxima sección identificará algunas áreas cruciales en las que debe cambiar, para asegurar estabilidad, pertinencia y una nueva inserción en los debates sobre el futuro del país.

LAS DIFICULTADES DE LA UPR

Calibrar las dificultades de la Universidad de Puerto Rico como institución no es tarea fácil. Por un lado, nos enfrentamos al problemático asunto de la subjetividad del que observa y analiza, y a la necesidad de extender la mirada y el oído en múltiples direcciones, todas marcadas por la complejidad. Dependiendo con quién se hable, se tendrán perspectivas muy distintas de lo que ocurre en la institución. La revisión de materiales escritos también ha requerido un ejercicio riguroso de juicio crítico, pues los informes oficiales raras veces dan cuenta de los problemas reales de la institución, mientras que otros planteamientos se ubican en lo que podríamos llamar la "cultura de la denuncia", generándose un verdadero abismo entre las diferentes percepciones.

Adicionalmente, al hacer esta revisión nos encontramos con algunas situaciones que presentan simultáneamente logros y dificultades. Tres ejemplos sirven para ilustrarlo: Primero, la aprobación del proyecto de reconceptualización del bachillerato, que discutimos en la sección anterior. Este puede considerarse un logro del Recinto de Río Piedras, pero su instrumentación presentará nuevas dificultades ya que una proporción importante de claustrales no está de acuerdo con lo aprobado. Otro ejemplo, es la emisión de deuda para financiar nuevas construcciones en diversas unidades de la UPR. Las emisiones de bonos de \$300 millones en 1995 y \$200 millones en 2000, elevaron el monto de la deuda de la institución de \$21 millones a \$42 millones.⁸⁵ Estas emisiones iban dirigidas a fortalecer el Programa de Mejoras Permanentes pero se asignaron fundamentalmente a la construcción de nuevas facilidades - incluyendo el controversial proyecto de Plaza Universitaria, que está actualmente bajo investigación. Sin considerar si fue o no una buena decisión priorizar la construcción de nuevos edificios frente a las urgentes necesidades de mantenimiento, lo cierto es que la deuda requerirá dedicar recursos significativos al pago de intereses, lo que puede generar un nuevo problema de largo plazo para la institución. Un tercer ejemplo de cómo lo que se considera un logro pudo haber generado problemas muy serios a la institución, fue la expansión de la matrícula estudiantil en 1995. Si bien se ofreció una oportunidad de estudiar en la UPR

⁸⁵ *Ibid.*

a estudiantes que no la habrían tenido, el haber instrumentado una decisión de tal envergadura sin una adecuada planificación trajo numerosos problemas tanto a la UPR como a las universidades privadas.

Por ello, el asunto del lugar desde donde se analiza una realidad es absolutamente fundamental en el esfuerzo de análisis de una situación tan compleja como la de la UPR. Para la administración universitaria que ha dirigido la institución desde 1993 hasta ahora, prácticamente no hay aspectos negativos en la institución y muy pocos fracasos en la gestión. Esto se desprende del informe síntesis del Ex-Presidente Norman Maldonado, donde sólo se mencionan - sin mayor explicación- dos objetivos que no se lograron en su administración: sanear el funcionamiento de las empresas universitarias, que continúan teniendo pérdidas anualmente, y crear un fideicomiso para promover, estimular y facilitar la investigación.⁸⁶ En todos los demás ámbitos sólo se reseñan grandes éxitos. Resulta preocupante esta visión porque, como universitarios, sabemos la importancia que tiene examinar una situación desde diversos ángulos y perspectivas, a fin de construir una idea más realista del asunto que se evalúa. Por esas razones, la labor de análisis y de preparación de este informe debió desmenuzar y analizar criteriosamente información proveniente de fuentes muy diversas, a fin de acercarse a comprender lo más sobriamente posible dónde está la Universidad de Puerto Rico hoy.

Por otro lado, resulta muy difícil hablar de *la* Universidad de Puerto Rico cuando hay diferencias de todo tipo entre las once unidades que integran la institución. La UPR ha crecido bastante azarosamente, haciendo ajustes y modificaciones para enfrentar problemas puntuales, por lo que sus unidades están en distintas etapas de desarrollo y enfrentan problemas y conflictos muy diversos. Ello hace necesario ser muy cuidadosos con las generalizaciones y ponderar los juicios que se hacen a partir de una situación que puede estar presente en una unidad y no en otras. No obstante, hemos identificado algunos problemas que tocan a todas las unidades y daremos cuenta de ellos aquí.

⁸⁶ UPR, Oficina del Presidente, Informe del Presidente, 1994-2001, Río Piedras, 2001.

Un tercer factor que se ha tenido presente al hacer este análisis es intentar esclarecer los problemas que son de tipo estructural y los que pueden ser coyunturales, aun cuando estos también puedan revestir una gran importancia. Este análisis resulta fundamental para determinar los elementos que deben ser incorporados a un esfuerzo legislativo y los que deben formar parte de un plan de trabajo interno de la institución.

Con esas advertencias, intentaremos examinar algunas de las dificultades más sobresalientes que la Comisión pudo analizar a partir de los testimonios y escritos presentados en las vistas públicas, las visitas oculares, así como del trabajo de equipos que se convocaron para discutir, profundizar y mejorar el informe preliminar. Hemos seleccionado un conjunto de asuntos cuya discusión está presente, sino en todas, en la mayoría de las unidades de la UPR.

Dificultades con relación a la organización, estructuras, gestión y cultura organizacional de la UPR

Una proporción significativa de los deponentes en las vistas públicas celebradas por la Comisión Senatorial, así como de los participantes en los equipos de trabajo convocados para la consideración de distintos temas relacionados con este estudio, abordaron en forma expresa o implícita asuntos que tienen que ver con la organización de la UPR. Específicamente los temas de cultura institucional, de conducta, estructura y procesos organizacionales fueron ampliamente discutidos. En su mayoría los universitarios expresaron insatisfacción con las condiciones prevalecientes en la institución y su inadecuación con las necesidades y expectativas, tanto de profesores y de estudiantes, como del personal de apoyo. El sentir general es que con las actuales estructuras, dispuestas en la ley vigente o creadas en virtud de las prácticas administrativas es sumamente difícil encarar las nuevas realidades y desafíos que se le presentan a la institución. Señalaron que su percepción es que las actuales estructuras no son funcionales ni los procesos responden a criterios de racionalidad ni de efectividad para las gestiones académico-administrativas. Expresaron la necesidad de superar estas limitaciones logrando mayor participación y descentralización, a la

vez que se potencie el carácter sistémico de la institución y se valoren importantes componentes aspiracionales de su cultura, como lo son la autonomía y la libertad de cátedra, con las consabidas responsabilidades que éstas implican.

Analizadas desde la perspectiva de las disciplinas de la gestión y conducta organizacional, que tan dramático desarrollo han experimentado en las últimas décadas, las formas de organización, de gobierno y aspectos importantes de la cultura organizacional de la UPR parecen responder y gravitar hacia el modelo clásico, tradicional y burocrático, de corte weberiano, identificado en la literatura como el modelo mecanicista de organización.⁸⁷ Ese modelo responde adecuadamente a entornos estables e indiferenciados, tecnologías maduras y relativamente estáticas y a estrategias que tienden a la homogeneización y estandarización de resultados, o a la producción en masa, con una rígida especificidad de la departamentalización o división del trabajo. Esa forma de organización es típica de la era industrial⁸⁸ y de las organizaciones que producen bienes tangibles reproducibles (cosas *versus* servicios) o que requieren respuestas previsibles y estandarizadas, como lo son por ejemplo los servicios de correo. Esas organizaciones se caracterizan además por un control excesivo, por el rol pasivo asignado a sus recursos humanos en la toma de decisiones y por el énfasis en las reglas y procedimientos. También se distinguen por la rigidez ante el cambio, propio de un foco hacia adentro y no al entorno o a los destinatarios de los servicios que vienen llamadas a brindar. De ahí que sus servicios se reciban y perciban fragmentados por el destinatario, contrario a los modelos de servicio integradores en un solo punto, ya adoptados por tantas otras organizaciones de servicio, incluyendo universidades en y fuera de Puerto Rico. El mismo concepto de servicio tiende más bien a ceder ante el énfasis en la preservación de las estructuras prevaletentes. En un escrito clásico sobre el tema de foco institucional, el profesor Theodore Levitt, del *Harvard Business School*, acertadamente calificó esa

⁸⁷ Gibson, James L. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston, Irwin-McGraw-Hill, 2000, pp. 372-391

⁸⁸ Rodríguez Castro, Alicia y Ernesto L. Rodríguez. “Entorno económico de la Universidad de Puerto Rico y sus implicaciones para el plan estratégico sistémico”. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico, 1967. En este trabajo los autores explican los impactos de la revolución científica y tecnológica en los modelos resultantes de la revolución industrial y sus implicaciones para la UPR.

tendencia a privilegiar la mirada hacia adentro, de espaldas al entorno, como miopía institucional.⁸⁹

Por otro lado, en ese modelo mecanicista, la dirección general de la organización se concibe y practica en forma reduccionista como administración para el mantenimiento del status quo y con un rol estabilizador. En la nueva visión, por el contrario, la dirección de una organización maneja el cambio y ejerce un liderazgo visionario, de cara al futuro. Estos dos modelos contrapuestos han sido magistralmente descritos por John Kotter, también profesor del *Harvard Business School* en su libro *El líder del cambio*.⁹⁰

A través de este estudio, hemos visto cómo distintos factores que inciden en las formas de organizar efectivamente una institución, en este caso la UPR, han cambiado dramáticamente. Ha cambiado el entorno universitario en todas sus dimensiones, desde el más próximo – el comunitario – hasta los ámbitos nacionales, regionales y globales; han cambiado las tecnologías, que inciden en la conformación y transmisión de información y conocimientos y en los métodos de enseñanza-aprendizaje y ha cambiado la organización de los saberes y los campos de conocimiento haciendo imprescindible la interdisciplinariedad. De ahí que sea hoy una necesidad proveer una mayor diversificación programática, geográfica y de niveles de especialización de los grados que ofrecen. Por otro lado, también han cambiado las exigencias de rendición de cuentas. Las organizaciones acreditadoras, los organismos financieros y los gobiernos están exigiendo auditabilidad, transparencia en el manejo de recursos, así como eficiencia y eficacia en los servicios prestados. Finalmente, también ha habido cambios en mentalidades, que ponen en entredicho relaciones de estratificación jerarquizadas y modelos de enseñanza autoritarios; promoviendo la creación de instituciones mucho más democráticas internamente.

Estos cambios podrían implicar situaciones difíciles de encarar si no se modifica el actual modelo organizacional.⁹¹ La frecuencia con que se observan estas situaciones

⁸⁹ Levitt, Theodore. "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, July – August, 1960, pp. 45-46.

⁹⁰ Kotter, John P. *Leading change*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. También hay traducción al español: *El líder del cambio*, México, Mc Graw Hill, 1997.

⁹¹ Como ejemplo de un excelente análisis de cómo cambios propuestos en currículo exigen considerar cambios en procesos administrativos, vea el *Informe del comité conjunto nombrado por el Rector para examinar los aspectos docentes-administrativos del nuevo bachillerato*. Río Piedras, UPR, 29 de octubre de 1999.

parece indicar que se trata de un problema estructural que, como tal, exige soluciones estructurales.⁹² Para una organización privada y completamente autónoma, esto no representaría mayores problemas ya que a través de un proceso sistemático de planificación estratégica podría revisarse la misión y adecuar a ella las estructuras (“structure follows strategy”). En el caso de la Universidad de Puerto Rico, sin embargo, por tratarse de una universidad pública cuyas estructuras de organización y gobierno están establecidas legalmente, las soluciones remiten necesariamente a una revisión de su Ley Orgánica. Las formas en que se ha institucionalizado la interpretación y aplicación de la Ley vigente, irrespectivamente de las intenciones que pudieran haber tenido en su momento sus gestores legislativos, exigen una nueva intervención legislativa. El objetivo de una nueva ley sería permitir y facilitar los cambios estructurales que necesita la institución para colocarse a la altura de los tiempos.

Los participantes en las vistas públicas y los equipos de trabajo convocados por la Comisión propusieron distintas formas de transformar las estructuras, procesos y organización de la Universidad. Todas ellas tienen como base el reclamo de otro tipo de modelo organizativo, distinto al mecanicista y más tendiente al modelo orgánico o mixto, típico de organizaciones que se caracterizan por la agilidad ante las nuevas realidades y retos de los cambios que confrontan.⁹³ Un modelo que permita armonizar las exigencias funcionales de departamentalización, propias de la especialización por disciplinas, con las necesidades de atender la naturaleza de programas académicos resultantes de procesos de enseñanza-aprendizaje interdisciplinarios, con objetivos de formación integral y responsiva a las necesidades, intereses y destrezas particulares de docentes y educandos. Un modelo que potencie la diferenciación y especificidad geográfica y programática de sus unidades y que a la vez asegure la adecuada coordinación y relación armónica entre ellas, en cuanto a equivalencias y procesos tributarios de estudiantes y profesores que se muevan entre las mismas. Se necesita un modelo descentralizador, que permita el establecimiento de mecanismos coordinadores e integradores y que a la vez identifique y fije niveles decisionales más cercanos a la acción y peritaje. Esto es fundamental, sobre

⁹² Para una consideración de este tema ver los trabajos publicados por los profesores Lawrence y Lorsch del *Harvard Business School*.

⁹³ Gibson, *ibid*

todo, en lo que respecta a las competencias medulares de la organización, que en el caso de una universidad, son las propias de su misión de enseñanza- aprendizaje, investigación e irradiación hacia la sociedad.

Una nueva ley orgánica para la Universidad deberá proveer las líneas generales de ese modelo organizacional alterno y contingente y propiciar que las mismas unidades que la componen participen generando y diseñando formas para implementarlo. Esto requerirá redefinir la misión de la institución y la misión particular de cada una de sus unidades, así como reflexionar sobre el carácter propio de su cultura y nivel de desarrollo institucional.

La centralización y la burocratización de la gestión universitaria

La gran mayoría de los docentes que presentaron testimonios ante la Comisión considera que la burocracia ha crecido desmedidamente en la UPR, asfixiando hasta los mejores intentos de creatividad académico/administrativa. Pero sobre todo señalaron la jerarquización de los procesos como el problema administrativo principal de la institución.

El proceso que describimos en el capítulo 5 de expandir progresivamente las funciones de la Presidencia de la UPR ha llevado a centralizar una serie de iniciativas, programas y procesos, sin que se verifique que allí se realizan con mayor eficiencia. Según el Grupo de Trabajo que colaboró con la Comisión en la reflexión sobre el diseño organizacional de la UPR, sólo un esfuerzo genuino por generar espacios de acción colectiva en las unidades y descentralizar efectivamente las funciones docentes y administrativas podrá insuflar a la UPR del oxígeno que necesita. El largo y tedioso proceso burocrático que hoy existe podría dar paso a mayor agilidad, desarrollo de iniciativas innovadoras si los procesos decisionales fundamentales de la institución se establecen en la base; es decir en las propias unidades. El esfuerzo de innovación requiere de una arquitectura institucional que facilite que las decisiones sobre creación y

revisión de programas académicos se tomen en las instancias más cercanas a quienes les afectan.

El proceso establecido en el documento *Normas y Guías para la Consideración, Estudio y Trámite de Propuestas para Establecer Programas Académicos Nuevos y para la Revisión de Programas Académicos Vigentes* (Certificación del CES 93-113) se presenta como un rompecabezas de muchas otras certificaciones, a las que se han seguido sumando enmiendas. Es un buen ejemplo de cómo un proceso académico puede llegar a burocratizarse y a hacerse ineficiente, contribuyendo a la pérdida de pertinencia de los programas.

No tenemos dudas de que la administración universitaria ha hecho esfuerzos por mejorar la eficiencia de los procesos claves. Un paso en esa dirección fue la iniciativa de preparar un Plan Estratégico Sistémico, proceso realizado en 1996, treinta años después de que la Ley Universitaria de 1966 lo hubiera dispuesto. El Plan es un documento muy breve (10 páginas) que comienza describiendo la Misión de la UPR, luego expone la Visión y luego una sección de áreas claves, asuntos críticos y direcciones estratégicas.⁹⁴ Por los documentos que ha podido examinar la Comisión, pareciera que este documento fue generado en la Oficina del Presidente y sometido para aprobación a la Junta de Síndicos. Luego fue enviado a los Recintos para que cada uno preparara un Plan Estratégico de la unidad, ajustado al Plan Sistémico. Si bien el ejercicio de hacer un plan estratégico es siempre una iniciativa muy importante y que rinde frutos positivos (aunque no se lleve adelante lo establecido en el Plan siempre ayuda a pensar en un horizonte de tiempo más largo), lo cierto es que lo deseable es proveer desde la dirección unos lineamientos generales que permitan comenzar desde la base de la estructura académica hacia las facultades y recintos; es decir, trabajar para ir haciendo los procesos de integración estratégica en el nivel del recinto y luego en la administración central. En cambio, el acercamiento que se utilizó refuerza una visión burocrática del proceso de planificación.

⁹⁴ Universidad de Puerto Rico, *Plan Estratégico Sistémico*, aprobado por la Junta de Síndicos el 26 de septiembre de 1996.

Tanto así que el texto con que abre el Plan Estratégico (Misión de la UPR) está casi literalmente tomado del Artículo 2 de la Ley Universitaria de 1966.⁹⁵ Llama poderosamente la atención el que en este documento, considerado el "principal instrumento para lograr nuestra visión de la Universidad",⁹⁶ no se haya puesto al día la misión de la Universidad. Es decir, habían transcurrido 30 años desde la redacción de ese articulado y no se reflexionó sobre la necesidad de replantear la misión de la Universidad. Tal vez ello responde a una visión burocrática del ejercicio de hacer un plan integral de desarrollo. El mantener la redacción original de la misión de la UPR de 1966 se contradice totalmente con lo que se asevera en la siguiente página del Plan donde se afirma que la UPR se "renueva y transforma constantemente"⁹⁷ La incoherencia en el discurso es evidente.

El concepto de misión se ha instalado en las culturas organizacionales y busca dar respuesta a preguntas fundamentales sobre lo que debe o desea hacer una entidad y sobre cómo dirige sus esfuerzos para lograrlo. El hecho de que la UPR no tenga una definición clara y coherente de su misión indica que no tiene una brújula o guía orientadora. La misión debe reflejar la identidad y razón de ser de la institución en su conjunto.

Para que el Plan Integral llegue a ser una guía efectiva de la transformación institucional que se requiere, debe estar sustentado en una definición de misión que rinda cuenta de la complejidad de los problemas que aquejan a la institución. Y debe prepararse para que sea un espejo de la institución y muestre la ruta del cambio. La redacción de misión que contiene la Ley vigente y que ha sido recogida en el documento de Plan Estratégico no es adecuada a las necesidades de hoy.

El grupo de trabajo convocado por la Comisión para formular una nueva propuesta en ese ámbito ha hecho una contribución muy significativa que se recoge en el próximo capítulo. El grupo insistió en la necesidad de impulsar un proceso - que sabemos

⁹⁵ Ley 1 del 20 de enero de 1966.

⁹⁶ Maldonado, Norman I, *Informe del Presidente, 1994-2001*, pág. 8

⁹⁷ UPR, *Plan Estratégico Sistémico*, op.cit

se ha iniciado en algunas unidades - de preparar un documento de misión específico a lo que debe ser el rumbo de esa unidad, a la luz de la misión general de la UPR que debe consignarse en la nueva ley. Esperamos que el proceso de transformación que se ponga en marcha con la discusión y aprobación de una nueva ley universitaria pueda encarar la preparación de un Plan integral de desarrollo para la institución que efectivamente se constituya en una guía para impulsar la renovación institucional.

La integración funcional de las unidades

Como vimos en el capítulo anterior, el proceso de creación de unidades académicas en la UPR no obedeció a un plan de desarrollo estratégico, ya que éste no existía. Según el Vice Presidente de Investigación de la UPR las deficiencias de integración sistémica que tiene la institución se deben al no haber hecho un esfuerzo adecuado de planificación:

"En una institución de educación superior, la planificación fiscal y evaluación del uso efectivo y eficiente de los recursos fiscales para la rendición de cuentas y auditabilidad no es separable de la planificación, rendición de cuentas y auditabilidad académica. Por esta razón es que la Ley Universitaria del 1966 pedía que la Universidad desarrollase un "Plan de Desarrollo Integral" que tenía como propósito articular y optimizar el sistema universitario en el ámbito académico. No fue hasta 14 años más tarde que un Presidente intentó cumplir con esta mandato de ley con un documento que tenía profundidad, pero, que carecía del consenso de la comunidad académica necesario para ser viable. El próximo intento de cumplir con este mandato se hizo en el 1995 por el entonces Presidente de la UPR, Dr. Norman I. Maldonado, que desarrolló un "Plan Estratégico Sistémico". Este plan contaba con el aval de la comunidad universitaria pero carecía de especificidad suficiente para guiar los planes de desarrollo académico de cada unidad, y menos para el

*sistema, y no es útil para establecer prioridades y evaluar la efectividad y eficiencia del sistema. Por consiguiente, treinta y cuatro (34) años más tarde, el complejo sistema universitario carece de un plan académico que ordene su desarrollo académico y fiscal.*⁹⁸

En algunos casos las unidades se crearon en virtud de una ley, por intereses político-partidistas y en otros por iniciativa de la propia Administración Central o del Consejo de Educación Superior para responder a necesidades programáticas o de brindar servicios en algunas áreas geográficas. Esta inconsistencia ha generado problemas de naturaleza muy diversa y sumamente complejos ya que las unidades fueron definiendo sus perfiles a partir de oportunidades coyunturales. Algunas crecieron en consonancia con sus objetivos iniciales y fueron desarrollando sus programas a tono con ellos. Pero otras, optaron por expandir su oferta a carreras y programas que no estaban previstos en sus inicios. Cuando ello se hizo paulatinamente y con la suficiente masa crítica en la unidad, no hubo mayores problemas, pero cuando se intentó hacer sin tener bases sólidas, los programas sufrieron en calidad, pertinencia y coherencia. En todo caso, el resultado es una combinación de programas que no necesariamente presentan las mejores opciones o articulaciones para la UPR en su conjunto y un proceso muy azaroso de dilucidación de prioridades, tanto entre unidades como al interior de las unidades.

Para el año 1966, (1 de julio de 1965 a 30 de junio de 1966), antes de la aprobación de la Ley Universitaria de 1966, el diagrama de organización de la Universidad de Puerto Rico mostraba al Consejo Superior de Enseñanza como el organismo máximo del sistema de educación superior del país, bajo el cual se encontraba el Rector y al que le respondían el Recinto de Río Piedras, el Recinto de Mayagüez, el Recinto de San Juan y el Colegio Regional de Humacao. El Recinto de Mayagüez tenía un Vice-Rector y lo constituían los Decanatos de Estudiantes y de Estudios y los Colegios de Agricultura, Ingeniería y de Artes y Ciencias. Además, los organismos adscritos con cierto grado de autonomía, es decir, la Estación Experimental Agrícola, el

⁹⁸ Manuel Gómez, *Recomendaciones para atender los “issues” que se le plantean al Grupo III del proyecto Hacia una reforma integral de La Educación Superior En Puerto Rico*, 13 de agosto de 2001.

Servicio de Extensión Agrícola y el Centro Nuclear, que respondían al Rector de la Universidad de Puerto Rico. El Recinto de Río Piedras estaba constituido por el Decanato de Estudiantes y los Colegios de Ciencias Naturales, Humanidades, Pedagogía, Farmacia, Estudios Generales, Ciencias Sociales, Administración Comercial y la Escuela de Derecho. El Recinto de San Juan, estaba constituido por las Escuelas de Medicina y Odontología y el Instituto de Medicina Legal. El total de presupuesto recomendado en el año 1965-66 ascendió a \$33,284,146 y la matrícula total era de 24,809 estudiantes.⁹⁹

El Presupuesto del año fiscal 1967 nos presentó un nuevo diagrama organizacional, a tenor con la nueva ley aprobada en el año 1966. Este presentaba al recién creado Consejo de Educación Superior como organismo máximo del sistema, bajo el cual estaba el Presidente de la Universidad, al que le respondían los Rectores del Recinto Universitario de Río Piedras, Recinto Universitario de Mayagüez y Recinto Universitario de Ciencias Médicas, así como el Colegio Regional de Humacao. Por su parte, al Rector de Mayagüez, le respondían los Decanatos de Estudiantes y Estudios, los Colegios de Agricultura, Ingeniería y Artes y Ciencias, así como la Estación Experimental Agrícola, el Servicio de Extensión Agrícola y el Centro Nuclear. Para el Recinto de Río Piedras, en adición a la composición ya señalada, le fueron creados los Decanatos de Administración y de Estudios. En cada uno de los recintos se constituyeron Senados Académicos y Juntas Administrativas. En la Junta Administrativa del Recinto de Mayagüez, por disposición de ley, eran sus miembros, entre otros, los directores de la Estación Experimental y del Servicio de Extensión Agrícola, respectivamente. El presupuesto total para dicho año ascendió a \$39,964,356 y el total de matrícula fue de 27,509 estudiantes. A las referidas agencias agrícolas, se les asignaban presupuestos independientes, que totalizaron \$4,060,765 y \$3,497,953, respectivamente, para un total de \$7,558,718.

En el Presupuesto del año 1970, el diagrama organizacional de la Universidad cambió nuevamente, para dar cabida a los colegios regionales de Arecibo y Cayey, en

⁹⁹ Agradecemos al Prof. Restituto Deynes Soto, del Colegio Universitario de Mayagüez, los datos suministrados para estudiar la evolución del diseño organizacional de la UPR y de su presupuesto.

adición al de Humacao. El presupuesto asignado fue de \$67,966,075 y la matrícula total fue de 37,215 estudiantes, que al ser distribuidos (Cuadro Núm. 3 y Gráficas Núm. 3 y 4), en los Recintos de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas, representaron del total poco más de tres cuartas partes del presupuesto y 89% de la matrícula. Los Colegios Regionales representaron cerca de un 7% del presupuesto y el 11% de la matrícula. Los otros programas a nivel de la Administración Central, recibieron el 17% del presupuesto, destacándose las becas y ayudas económicas a los estudiantes, con el 10% de dicho total. Además, a las agencias agrícolas les fueron asignados los presupuestos de \$5,144,439 a la Estación Experimental y \$4,650,750 al Servicio de Extensión, para un total de \$9,765,189, equivalente al 69.3% del presupuesto del Recinto Universitario de Mayagüez.

En el Presupuesto del año 1980 se presentó un diagrama de organización que evidenciaba ya una clara tendencia a la centralización al nivel de la presidencia de la Universidad de Puerto Rico. Aparecen diversas oficinas (planificación, desarrollo, asuntos académicos, presupuesto, finanzas y administración, personal servicios laborales, publicaciones y relaciones, auditores externos, etc.) y se aumenta su presupuesto. Además, existía como unidad institucional la Administración de Colegios Regionales.

En el Recinto Universitario de Mayagüez se eliminaron los directores respectivos de la Estación Experimental Agrícola y del Servicio de Extensión Agrícola, de la Junta Administrativa y del Senado Académico, al aprobarse la Certificación 174, 1979-80 del Consejo de Educación Superior. Esta decisión ha sido reiteradamente cuestionada por considerarse violatoria de lo dispuesto textualmente en la ley que crea estas instituciones y las pasa a la UPR. En el referido año, el presupuesto total de la universidad fue \$215,531,499 y la matrícula 52,028 estudiantes. En 1980 los Recintos en total acumularon el 62% del presupuesto y el 69% de matrícula. Por su parte, los Colegios representaron el 21% del presupuesto y el 31% de la matrícula. Las oficinas y programas de la Administración Central tenían asignados el 17% del presupuesto. Respecto a los presupuestos de las agencias agrícolas, totalizaron \$8,799,750 a la Estación Experimental

y \$9,002,225 al Servicio de Extensión, en conjunto \$17,801,975, constituyendo poco más de la mitad del presupuesto total del Recinto Universitario de Mayagüez.

La centralización administrativa se agudiza a partir de 1989. Los Recintos principales tenía alrededor del 50% del presupuesto asignado y poseían el 62% de la matrícula, situación que ponía sobre ellos una gran presión. Los Colegios tenían asignado el 15% del presupuesto y poseían alrededor del 38% de la matrícula, compartiendo la misma angustia. Pero los programas de la Administración Central, que no atienden estudiantes, tenían asignado el 35% del presupuesto. Por su parte, a las agencias agrícolas se les redujo levemente el presupuesto.

Para el año 2000, el Documento de Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico presentó una estructura organizacional totalmente centralizada administrativamente y descentralizada regionalmente en ofrecimientos académicos. Los Recintos recibieron el 64% del presupuesto y acumularon el 54% de la matrícula, pero ya atendían un mayor número de programas graduados. Los Colegios disponían del 26% del presupuesto y atendía a un 46% de la matrícula. Los programas de la Administración Central recibieron el 11% de presupuesto. El presupuesto de las agencias agrícolas se redujo significativamente en términos proporcionales al incorporarse a los de la fórmula de la Universidad desde 1997-98, alcanzando apenas el 26.8% del asignado al Recinto Universitario de Mayagüez.

Con su estructura organizacional actual, el presupuesto recomendado para 2000-2001, alcanzó los mil millones de dólares, (\$1,013,765,000) y la matrícula llegó a 69,724 estudiantes. Los recintos recibieron el 64% del presupuesto y acumularon el 54% de la matrícula, mientras que los colegios recibieron el 24% del presupuesto para atender el 46% de la matrícula. Los programas de la Administración Central tienen asignado el 12% del presupuesto.

De lo que hemos expuesto, uno de los aspectos que necesita mayor reflexión y consideración es la relación entre la Universidad de Puerto Rico y sus programas de

servicio en el campo agrícola. Desde su creación, el Colegio de Mayagüez tuvo la responsabilidad de integrar una gran diversidad de programas en el ámbito agrícola: investigación sobre suelos, sobre variedades de caña, investigación sobre variedades de frutas, así como programas de servicio y asesoramiento técnico a los agricultores. La Estación Experimental Agrícola, el Laboratorio de Tecnología de Alimentos, la Planta Piloto de Ron, y el Servicio de Extensión Agrícola fueron todas unidades que le ganaron a la Universidad de Puerto Rico gran reconocimiento, tanto en el ámbito puertorriqueño como en el internacional. Pero como hemos visto en los datos de distribución de recursos en los últimos años, estas instancias han visto sus recursos menguarse, por lo que se requiere un análisis más a fondo de esta situación para encontrar una forma de integración estructural más efectiva para esos programas.

A partir de los testimonios presentados en las vistas públicas y el análisis de informes que hemos realizado, se considera muy importante revisar el ordenamiento programático de todas las unidades y definir nuevas formas de relación que puedan mantener la integración del subsistema que constituye la UPR sin afectar la agilidad de las unidades. El Grupo de Trabajo sobre Diseño Organizacional fue muy enfático en reconocer que sólo un esfuerzo genuino por generar espacios de acción colectiva en las unidades y descentralizar efectivamente las funciones docentes y administrativas podrá insuflar a la UPR del oxígeno que necesita. El largo y tedioso proceso burocrático que hoy existe, tanto a nivel académico como administrativo y fiscal, podría dar paso a mayor agilidad y al desarrollo de iniciativas innovadoras si los procesos decisionales fundamentales de la institución se establecen en la base, es decir, en las propias unidades.

La profundización de la autonomía a nivel de las unidades debe ser concebida como un proceso progresivo, que debe comenzar por el ejercicio de que cada comunidad defina la misión particular de la unidad a la luz de la misión general de la Universidad y calibre sus fortalezas y debilidades. Sólo así podrá trazarse una estrategia consensuada para el desarrollo de cada una de ellas, estableciendo prioridades claras y determinando los recursos que será necesario gestionar para llevar adelante dicho esfuerzo. Y sólo sobre esta base podrá pensarse un nuevo esquema de integración sistémica de las unidades.

Consideramos que la Junta de Síndicos podría designar una Comisión *ad-hoc* para hacer el relevamiento de información necesaria que permita analizar las fortalezas y posibilidades de cada unidad para preparar un plan de desarrollo integral, tomando como base el trabajo ya realizado por las unidades. Ello no quiere decir que se pretenda reivindicar una visión centralizadora de la institución, sino identificar claramente su potencial como conjunto, ya que la institución debe responder a las necesidades del pueblo puertorriqueño.

La rica discusión del Grupo de Trabajo sobre la necesidad de profundizar la autonomía a nivel de las unidades llevó a la conclusión lógica de la necesidad de repensar las funciones de la Presidencia y de la Junta de Síndicos. La ley actual, según enmendada, ha creado mucha confusión entre estos ámbitos de acción porque no tiene claramente delimitadas las funciones de cada cual. El consenso fue que es preciso descargar a ambos de funciones que ahora tienen por ley, o que se han adjudicado con el correr del tiempo, y pasarlas a las unidades. Es necesario también asegurar que cumplen con las responsabilidades propias que les corresponde.

Si se analiza cuidadosamente el poder otorgado en la Ley de 1966 al Presidente, se observa que es casi nulo; que la instancia se concibió como una fundamentalmente protocolaria. Sin embargo, tras la salida del primer presidente de la Institución, Lcdo. Jaime Benítez, cada presidente se abrogó nuevos poderes *de facto*. La tendencia continuó *in crescendo*, desde entonces.¹⁰⁰ Cada Presidente consiguió primero del CES y luego de la Junta de Síndicos, que se le delegaran poderes económicos, burocráticos y hasta académicos, haciendo que la cabeza ejecutiva de la institución hoy sea desproporcionadamente grande. Esa instancia se dedica más a lo administrativo y a lo interior que al liderazgo, manejo de cambio, con foco en el entorno. Esta situación, entre otros efectos, ha mantenido a la Universidad relativamente aislada de las tendencias más importantes que siguen las mejores universidades, tanto en los Estados Unidos, como en otras áreas a nivel internacional.

¹⁰⁰ La profesora Ana Mercedes Ward, del Recinto Universitario de Mayagüez, hace un excelente análisis de la creciente concentración de poder en la Presidencia de la UPR en su deposición ante la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico, el 13 de marzo de 2001.

Así, la institución ha ido generando una estructura muy confusa y poco funcional, que no responde a criterios racionales u operativos. Hay un consenso firme y claro en la comunidad universitaria que colaboró con la Comisión en esta investigación en el sentido de que hay que darle coherencia al diseño organizacional de la institución, permitiendo que pueda fortalecerse la autonomía y diferenciación de las unidades en todas aquellas esferas donde ello redunde en mayor eficacia y eficiencia, mientras que se preserva y fortalece la integridad sistémica.

Según el Grupo de Trabajo la Presidencia debe ser una instancia de coordinación, con un mínimo de oficinas operativas, que velaría por el desarrollo armónico de las unidades en el marco de la misión general de la institución. Se encargaría de desarrollar una política proactiva de búsqueda de recursos para la institución, una política de internacionalización, de investigación, del uso efectivo de las nuevas tecnologías, a la vez que buscaría generar convenios con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico. La Presidencia sería responsable también de establecer los mecanismos de convalidación de créditos y títulos, entre otras.

Por otro lado, también hay una fuerte convicción entre los universitarios en el sentido de que la Junta de Síndicos debe ser el organismo que cuide que la UPR cumpla con sus compromisos hacia la sociedad puertorriqueña; es decir, que cumpla bien con la misión que se defina en la nueva ley y utilice bien los recursos que le da el gobierno de Puerto Rico. Debe asegurar que se instauren y cumplan mecanismos de auditabilidad y rendición de cuentas, e instrumentar con firmeza una política de cero tolerancia con la corrupción. No debe hacer microgerencia, ni asumirse como el cuerpo que administra la UPR, tareas que asumió en el pasado y que generaron conflictos innecesarios entre esferas de poder y un alto grado de ineficiencia en el sistema. Por ello es necesario que sus miembros se mantengan al tanto de las tendencias y mejores prácticas de cuerpos similares en otras instituciones de educación superior y las asociaciones que los agrupan y orientan.

EL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

El compromiso de Puerto Rico con su universidad pública es innegable. Somos uno de los pocos países donde se le garantiza a la institución del Estado un presupuesto razonable y estable, que responde a una fórmula de asignación automática. Esta asignación se consignó en la Ley de Universitaria de 1966, disponiéndose que habría un crecimiento gradual de la proporción de recursos asignados, desde un 7.8% en su primer año hasta alcanzar el 9.0%, nivel al que se llegó en 1970-71. La ley ordenaba que la proporción se revisara a los dos años de haber alcanzado la cifra mayor, pero eso no sucedió hasta 1991-92.¹⁰¹ Al presente dicha contribución es del 9.6% de los ingresos promedios del Fondo General del Estado Libre Asociado. Este es un elemento central de la autonomía fiscal que necesita una universidad pública para funcionar sin sobresaltos y sin estar sujeta a negociaciones de tipo político-partidista.

El menoscabo de la fórmula

Aunque esos recursos pudieran parecer adecuados, hay muchos problemas de índole financiera que requieren atención. Por un lado, ni en la Ley ni en los reglamentos de la UPR se detallan las partidas que deben utilizarse para dicho cómputo, por lo que parecería que la institución está sujeta a la interpretación que pueda hacer cada año la Oficina de Gerencia y Presupuesto del Estado Libre Asociado. De hecho, se han realizado estudios que demuestran una cierta tendencia hacia el menoscabo de la fórmula e inconsistencias en su cálculo.¹⁰² Ante esta situación, se ha sugerido a la Comisión que la nueva ley universitaria incluya una disposición que oriente sobre las partidas que se utilizarán para computar la fórmula que se asigna a la UPR.¹⁰³

¹⁰¹ Dr. Jorge Sánchez, Presidente Interino de UPR, *Ponencia ante Vistas Públicas de la Comisión de Hacienda del Senado de Puerto Rico*, 2 de mayo de 2001, pág. 6.

¹⁰² Ver estudio del Dr. Samuel Torres Román, *La autonomía fiscal de la Universidad de Puerto Rico*, UPR, Río Piedras, mimeo, 24 de abril de 2001.

¹⁰³ Ver ponencia del Prof. Humberto Malavé, Catedrático de la UPR en Cayey y quien fuera Director Interino de Finanzas del Sistema de la Universidad de Puerto Rico, en las vistas públicas de la Comisión el 20 de marzo de 2001.

En segundo lugar, es importante recordar que la UPR sufrió un recorte de fondos con la aprobación en 1999 de la Ley de Oportunidades Educativas que le retiró a la institución los recursos que le eran asignados en virtud de la Ley de Juegos de Azar. La Gobernadora de Puerto Rico anunció su intención de devolver parte de estos recursos a la UPR, haciendo un ajuste en virtud de la estrechez presupuestaria que confronta el Estado Libre Asociado para el 2001-2002. La Comisión de Hacienda de la Cámara de Representantes confirmó a esta Comisión que se reintegrarán a la UPR \$30 millones de dólares.

Por otro lado, desde 1966 hacia acá la estructura de la UPR ha variado mucho, habiéndose creado o expandido por ley varios colegios regionales. Aunque en cada caso las leyes autorizando la creación de las nuevas unidades asignaban recursos financieros para iniciar o expandir operaciones, eventualmente las mismas debían ser absorbidas con los recursos que asignaba la fórmula. Esto ha limitado la capacidad de los recintos originales de crecer y evolucionar hacia programas de postgrado que conllevan un gasto de operación mayor.

El presupuesto consolidado para el 2001-2002, que incluye tanto los ingresos del Fondo General como ingresos especiales aprobados por la Legislatura y de otras fuentes, asciende a \$1,113,202,000¹⁰⁴. La matrícula total proyectada es de 69,600 estudiantes, lo que resulta en un costo promedio por alumno de \$15,994.

A precios constantes desde 1967, y estimando en \$0.25 el valor actual del dólar, el presupuesto consolidado de la UPR ha aumentado en 596% mientras que la matrícula lo ha hecho en 153%. Haciendo un cálculo del costo por estudiante, también a precios constantes de 1967, encontramos que ha habido un incremento significativo en el gasto promedio por estudiante: de \$1,452 en 1967, a \$3,998 en el 2001.¹⁰⁵ Para esa fecha el presupuesto consolidado era de \$39,964,356 y la matrícula era de 27,509 estudiantes.

¹⁰⁴ Sánchez, Jorge, *op.cit*

¹⁰⁵ Las fuentes de los datos presupuestarios son los documentos de Presupuesto Recomendado para 1967 y 2001 de la Oficina de Gerencia y Presupuesto del Estado Libre Asociado. Los de matrícula son de los Informes de la Oficina del Presidente de la UPR. Se agradecen los datos y el análisis suministrado por el profesor Restituto Deynes Soto incluidos en la ponencia presentada ante la Comisión.

Habría que estudiar más a fondo la evolución de los programas para ver si se justifica tal aumento, si el mismo responde a un problema de ineficiencia del gasto, o es que la apertura de las nuevas unidades ha hecho más costoso el manejo de la UPR. Vale señalar que sobre 75% del presupuesto de la UPR se utiliza para pagar nómina y beneficios marginales, dejando muy pocos recursos y un margen de maniobra demasiado estrecho para la investigación, la renovación de programas, el desarrollo de infraestructura y la reparación y mantenimiento de edificios que constituyen áreas que deben fortalecerse con una buena inyección de recursos financieros.

En su deposición ante la Comisión de Hacienda del Senado, el actual presidente interino, Dr. Jorge Sánchez, abogó porque la Legislatura considerara un aumento presupuestario a la institución. Si bien entendemos que la UPR como principal centro docente del país debe contar con los recursos adecuados para su óptimo desempeño, consideramos que los incrementos presupuestarios que se pudieran conceder vayan ligados a compromisos de mejorar y remediar los álgidos problemas planteados por la comunidad universitaria en sus intervenciones en las vistas públicas. Por ejemplo, para el saneamiento de los edificios enfermos, la mejora de las bibliotecas, emprender la reforma curricular, u otros. También se debe enfatizar que la Universidad procure fondos alternos a los del estado, condición de sana administración financiera también exigida por bonistas y otras fuentes de crédito financiero. Esto es necesario cultivarlo para desarrollar mayor agilidad en la gerencia de los recursos financieros de la institución.

Es un hecho que la UPR necesita más recursos para emprender la transformación que requiere. La pregunta es de dónde pueden provenir éstos. Al examinar los recursos que la institución obtiene fuera de la fórmula legislativa encontramos deficiencias que pueden superarse. En la actualidad el 63% del presupuesto de la UPR proviene del estado, 19% de programas del gobierno federal, 6.5% de matrícula y el remanente de fuentes variadas. Todavía es mucho lo que puede incrementarse de aportes de empresas, de ex-alumnos, y también de contratos de servicios tanto, con el sector privado como con municipios y agencias del sector público. Vale recordar también que el último aumento en el costo por crédito ofrecido ocurrió en el 1990-91 y que la institución nunca ha tenido una política para hacer ajustes pequeños y graduales en el costo de la matrícula,

esperándose siempre a que haya una crisis para hacer los aumentos, lo cual no constituye una práctica sana, menos cuando no puede explicarse su fundamentación en un manejo eficiente de recursos y una búsqueda sistemática de recursos alternos.

Sin embargo, dadas las necesidades de la institución y la posibilidad real de emprender una reforma abarcadora en los próximos años estableciendo mecanismos idóneos para una gerencia efectiva y eficiente de las finanzas, el Grupo de Trabajo y esta Comisión entienden que debe considerarse, en la medida que lo permitan los recursos públicos, la posibilidad de aumentar la fórmula de recursos asignados por parte del ELA, que en estos momentos es de 9.6%, y aclarar en la nueva Ley la base sobre la cual se calculará este porcentaje. También debe establecerse el plazo de tiempo en que deberá revisarse dicha fórmula.

El proceso presupuestario

Varios deponentes en las vistas públicas, así como los integrantes del Grupo de Trabajo sobre Finanzas de la UPR, cuestionaron la distribución del presupuesto universitario entre las unidades y los mecanismos para hacer dicha distribución. Todos coincidieron - y pudimos verificar la información ofrecida - en que, en ausencia de una planificación estratégica, operacional, académica y fiscal, resulta imposible establecer prioridades sobre una base racional. En consecuencia, el proceso de formulación y adjudicación de presupuesto es sumamente inefectivo y altamente clientelista. En relación al manejo de presupuesto de la institución se identificaron varios problemas fundamentales, a saber:

- ◆ La institución no ha desarrollado mecanismos efectivos para estimar el costo de los programas que instrumenta.
- ◆ No hay proceso de planificación financiero a mediano o largo plazo.
- ◆ Una creciente proporción de recursos va a la Administración Central, como también van los sobrantes que en un año puedan tener las unidades.

- ◆ No existe en las unidades un proceso de formulación de presupuesto basado en peticiones serias y sobre bases demostrables y auditables.
- ◆ No hay mecanismos idóneos para la dilucidación de prioridades entre las unidades, quedando en manos del Presidente hacer las decisiones de asignación de recursos.
- ◆ Generalmente no se ha provisto un estimado realista de los costos de mantenimiento de la planta física de las unidades.
- ◆ No se han establecido indicadores para medir la productividad, eficacia y eficiencia de los recursos utilizados en función de la calidad de la educación, es decir, no se cuenta con un sistema de auditabilidad académica adecuado.
- ◆ No se ha creado un fondo para iniciativas innovadoras de las unidades o para atender problemas inesperados.
- ◆ Los que advienen a posiciones de dirección en la institución (Directores de departamentos, Decanos, Rectores, Presidente, así como sus equipos) no pasan por un proceso de formación que les permita ejercer adecuadamente sus funciones gerenciales.

Veamos algunos de estos asuntos en mayor detalle.

Resulta cuestionable encontrar que la UPR tenga un proceso tan deficiente de planificación y administración de sus recursos, siendo ésta la institución que tiene los mejores recursos humanos en sus unidades para formar gerentes. Estamos seguros de que sus escuelas graduadas de Planificación, Economía, Administración de Empresas y de Administración Pública, tienen los especialistas y consultores necesarios para ayudar a la institución a superar las dificultades identificadas. Si definimos a la UPR como una comunidad de aprendizaje, ésta debe ser también capaz de aprender e integrar el conocimiento de sus integrantes.

Según esta Comisión pudo constatar, el proceso de establecer y dilucidar prioridades académicas y presupuestarias, así como de distribuir recursos financieros en

la UPR, es altamente deficiente en todos los niveles. Está marcado por una alta discrecionalidad, secretividad y poca transparencia. Tampoco hay mecanismos idóneos para el monitoreo del gasto ni para la rendición de cuentas. Uno de los participantes del Grupo de Trabajo, el Vice Presidente de Investigación en la Administración Central, señaló:

*"La confección del presupuesto se inicia en las unidades y se desarrolla por un proceso de acreción ("accretion"), tomando el presupuesto del año anterior como punto de partida sin un análisis de la efectividad y eficiencia del uso de recursos y añadiéndole un por ciento de aumento que en muchos casos excede significativamente a los ingresos proyectados para el próximo año. El próximo paso es la reconciliación, al nivel de la Presidencia, de una multitud de propuestas presupuestarias de los recintos, que exceden en forma significativa los recursos disponibles, sin que medie un análisis ponderado de prioridades. Como resultado, año tras año los aumentos en los ingresos se absorben en su totalidad, mayormente para financiar gastos operacionales recurrentes, dejando muy poco o nada para el desarrollo de la institución."*¹⁰⁶

La función presupuestaria y de manejo de recursos se ha ido centrando, por delegación y *praxis*, en la Oficina del Presidente, quien, según la expresión de los participantes en vistas y grupos de trabajo, usa su discrecionalidad para favorecer las unidades de su predilección, premiar o castigar rectores y/o unidades académicas, o sencillamente para responder a presiones y demandas político-partidistas. La percepción general es que esto ha llevado a perpetuar grandes injusticias en la distribución de recursos entre unidades, por lo que el Grupo de Trabajo recomendó enfáticamente que una de las primeras tareas a emprender en el proceso de reforma universitaria fuera realizar un estudio a fondo del costo de los diferentes programas por unidad y establecer

¹⁰⁶ Manuel Gómez, *Recomendaciones para atender los "issues" que se le plantean al grupo III del proyecto*
Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico, 13 de agosto de 2001

lo que sería el umbral mínimo de recursos necesarios para el funcionamiento de dicha unidad. La recomendación, que se recoge y explica en el siguiente capítulo, es en el sentido que el proceso de presupuestación y manejo de recursos pueda también acercarse más a la unidad, como se está haciendo con las decisiones relacionadas a los programas académicos. El no haberlo hecho, ha significado, entre otras cosas, un incremento desmedido de las funciones y los recursos manejados desde la Presidencia.

La Presidencia de la Universidad ha crecido exponencialmente, llegando a tener hoy unos 840 empleados de tiempo completo. Uno de los deponentes en las vistas señaló al respecto:

*"Cuando se aprobó la Ley Universitaria de 1966, se creó la Presidencia de la UPR. En sus comienzos las funciones de la misma eran un tanto ambiguas. Con el correr del tiempo las personas que ocuparon la Presidencia añadieron más y más poderes a esta oficina, y en la actualidad ha llegado a controlar cerca de 137 millones dólares del presupuesto."*¹⁰⁷

Esta cifra representa cerca de un 15% del presupuesto de la Universidad para 1999-2000, proporción que fue considerada por el Grupo de Trabajo excesivamente alta. La concentración de tareas y recursos en la Presidencia parece haber hecho más complejo el proceso administrativo, sin lograr mayor eficiencia y racionalidad. Esto ha hecho pensar al cerrar las puertas que a la verificación directa que puede hacer la propia comunidad universitaria en una unidad del sistema, se hayan abierto las puertas a posibles prácticas indeseables como el clientelismo o hasta la corrupción. La dilucidación de prioridades en conflicto no puede ser responsabilidad única de un funcionario en una institución tan compleja y que debe responder a los intereses de todo el pueblo de Puerto Rico. Un ejemplo claro de decisiones presupuestarias cuestionadas por la comunidad

¹⁰⁷ Prof. Angel A. Sosa, Catedrático de la UPR en Bayamón, Síndico claustral entre 2000-2001, en su deposición ante la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico, 14 de marzo de 2001.

universitaria es el caso de la construcción de Plaza Universitaria, proyecto financiado con una emisión de bonos bajo el programa de mejoras permanentes. Se decide construir este proyecto a partir del interés exclusivo del Presidente de la UPR, que logra convencer a una Junta de Síndicos mal informada para que lo autorice. Como han señalado varias investigaciones en curso, no se realizaron las evaluaciones requeridas, el proceso de contratación fue sumamente nebuloso y puede hasta haber casos de cuestionable legalidad en el mismo. Pero peor aun, no se calibró correctamente la prioridad de este proyecto frente a la necesidad de reparar, limpiar y adecuar una enorme cantidad de edificios enfermos que hay en la institución y que presentan serios problemas de salud y seguridad para toda la comunidad universitaria.

La UPR no puede continuar con un sistema tan deficiente de asignar, verificar el buen uso y rendir cuentas sobre los recursos que recibe. La nueva ley debe estipular responsabilidades claras y exigir mecanismos idóneos de auditabilidad y rendición de cuentas. Se ha sugerido también a esta Comisión que se establezcan mecanismos para residenciar a los funcionarios que incumplan con su deber. La Junta de Síndicos deberá procurar que la Administración Central y las unidades establezcan programas de investigación institucional que permitan medir la efectividad académica de sus programas. Sólo ello permitirá contar con la información necesaria para hacer los estudios que se requieren para la toma racional de decisiones y la planificación académica y fiscal. Es imprescindible que cada unidad pueda desarrollar capacidad intrínseca de investigación institucional a fin de poner en marcha un sistema que permita tomar decisiones presupuestarias bien fundamentadas.

La necesidad de prever y planificar

El pueblo de Puerto Rico ha consignado su compromiso con la UPR asignando una proporción alta y fija de su fondo general para financiar el funcionamiento de la UPR. Por ello, es imprescindible establecer la responsabilidad a la institución de hacer una buena planificación fiscal de manera que se reserven los recursos necesarios para promover el desarrollo académico, atemperar su currículo a los retos externos, promover

la investigación y la labor creativa de frontera y crear nuevos institutos y programas para responder a las necesidades del país. Hasta ahora eso no se ha hecho en forma sistemática y si algún pasado Presidente lo logró no quedó institucionalizado el ejercicio. Por ello, la actual Junta de Síndicos debe impulsar un esfuerzo decidido para asegurar que el Presidente de la UPR, en forma colegiada con los rectores, desarrolle un sistema efectivo de planificación fiscal que haga proyecciones a mediano plazo (5 años).

El fortalecimiento académico, fiscal y administrativo de las unidades de la UPR que esta Comisión propone debe venir acompañado de la creación de un programa sólido de investigación institucional a nivel de cada unidad, con directores que respondan a sus Senados Académicos y a los rectores. Allí se desarrollaría el instrumental para medir los costos y eficiencia de los programas, se buscaría mejorar su integración al interior de la unidad y se tendría una idea clara de cuáles programas tienen potencial para expandirse y desarrollarse. La investigación institucional debe convertirse en una pieza clave, que hoy está ausente, del proceso de repensar el ejercicio presupuestario en función de mayor racionalidad y responsabilidad académica.

Un problema fundamental del manejo de recursos en la UPR que refleja falta de previsión ha sido la ausencia de instancias que permitan promover un clima de innovación en la institución. La UPR no tiene un fondo de reserva que pueda ser distribuido en forma competitiva entre las unidades para desarrollar proyectos especiales dirigidos a mejorar la excelencia académica, establecer nuevos programas, y promover la labor investigativa y creativa. Este tipo de fondo ha servido en otras instituciones como ente estimulador de un proceso de reforma.

La rendición de cuentas en la UPR

La Junta de Síndicos tiene una responsabilidad de carácter fiduciario con relación a la Universidad de Puerto Rico. Debe garantizar el buen uso de los recursos y establecer una política ejemplar de rendición de cuentas al país. Aunque este estudio no se propuso indagar a fondo en el tema de cómo se administran los recursos en la UPR lo cierto es

que tuvimos acceso a numerosos informes de la Oficina de Auditoría Interna de la Universidad, así como a informes de la Oficina del Contralor de Puerto Rico. Encontramos numerosos señalamientos de irregularidades en diversos informes, sin que pudiéramos encontrar evidencia del seguimiento que debió haber hecho la Junta de Síndicos de los mismos. Es imprescindible que la institución funcione con transparencia y que la opinión pública pueda reconocerla como ejemplo de institución que le sirve bien al pueblo de Puerto Rico.

Los problemas de salud, seguridad y planta física

La situación de la planta física y del mantenimiento es crítica en prácticamente todas las unidades del sistema. No existe un estudio a fondo de los riesgos de salud que prevalecen y de los costos de eliminar tales amenazas pero informes puntuales de la Oficina de Planificación de la Administración Central señalan que éstos ascienden a más de \$500 millones. Sanear las facilidades de todas las unidades de la UPR debe ser un compromiso de todos los puertorriqueños. Los docentes, los estudiantes, los padres, los trabajadores de la institución y las comunidades aledañas deben apoyar a la Universidad en un magno esfuerzo de recuperación de sus facilidades físicas a fin de llegar al centenario de la institución libre de hongos y plagas. Se precisa convocar un esfuerzo voluntario de grandes proporciones, así como invitar donativos del sector privado y solicitar algún apoyo adicional del gobierno, ya que los costos de dicha tarea exceden las capacidades de atenderlos con lo provisto por el Fondo General.

La nueva ley de UPR debe consignar en su misión el garantizar una comunidad salubre y segura a todos sus integrantes y establecer la responsabilidad de la institución con el cumplimiento de todas las leyes de salud y seguridad que rigen en Puerto Rico. En vista de la irracionalidad y discrecionalidad del proceso de dilucidación de prioridades descrito en la sección anterior, el grupo asesor *ad-hoc* convocado por la Comisión para analizar las Condiciones de Trabajo en la UPR insistió en la necesidad de establecer reglamentariamente que no se podrán adjudicar nuevos proyectos de construcción sin que estén debidamente presupuestados los

costos de mantenimiento de nuevos proyectos de construcción vis-à-vis un plan racional para la recuperación de los actuales edificios enfermos.

Las condiciones de trabajo del personal

Varios ponentes abordaron pormenorizadamente las dificultades actuales de los trabajadores de la UPR, particularmente de su cuerpo docente que no goza de la posibilidad de negociar colectivamente sus condiciones de trabajo y que se han visto sujetos a un régimen de alta discrecionalidad de los funcionarios y de reiteradas violaciones del Reglamento de la Universidad. Tampoco existen canales idóneos para la consideración de apelaciones de personal, por lo que la comunidad de docentes percibe una situación de desamparo en cuestiones de asegurar condiciones de trabajo razonables. La ausencia de dichos canales en la actual ley llevó a la necesidad de crear instancias *ad-hoc*, como lo ha sido el Comité de Diálogo Institucional, que ha intervenido en el análisis y resolución de querellas de personal pero cuyas decisiones no son finales.

En el transcurso de la investigación realizada por esta Comisión se recibieron más de cincuenta querellas formales de alegadas violaciones al reglamento universitario en cuestiones de personal. Por respeto a la autonomía universitaria, la Comisión refirió las mismas a la Oficina del Presidente de la UPR para su consideración. Pero parece importante en este informe dar algunos ejemplos del tipo de caso que llegó a la Comisión porque nos permite entender algunas de las carencias principales de la actual Ley.

El grueso de las querellas están relacionadas con el proceso de apelación para los docentes. Las disposiciones reglamentarias proveen representación legal para los administradores pero no así para los profesores. Según una deponente en las vistas públicas, el proceso puede describirse así:

"(es) una historia de terror; una pesadilla de la cual es difícil salir.... la reglamentación es ambigua y hay pocos deseos de cumplirla. El proceso es devastador física, económica y emocionalmente. El Reglamento General de la

*UPR está escrito desde el punto de vista administrativo. Las disposiciones sobre el personal exento no docente responden a que los sindicatos de este grupo existían para 1980. El RGUPR contiene pocos apartados relacionados con el aspecto laboral del personal docente no-administrativo. Por ejemplo, no se especifican los derechos del evaluado durante los diversos procesos desde el reclutamiento hasta el retiro. El proceso de apelación, una vez se ha emitido un veredicto, es más lento a medida que ascendemos en el foro jerárquico. Al llegar a la Junta de Síndicos, antes CES, no hay disposición para que ésta decida en un tiempo determinado."*¹⁰⁸

Como expresáramos antes, la Comisión recibió numerosas querellas de diverso tipo que dan cuenta de violaciones en los procesos de reclutamiento, evaluación ascensos y despidos. Se destacan la descalificación del mérito como criterio de selección para puestos docentes, abuso de contratos de servicios, requerimientos a funcionarios de realizar tareas político-partidistas, nepotismo, arbitrariedad, excesiva lentitud en la consideración de apelaciones, irregularidades en el otorgamiento de contratos de construcción, fabricación de casos a quienes no comparten una determinada ideología política, descalificación de decisiones de Comités de Personal, y desvirtuación de la práctica intramural, entre otras. La Comisión efectivamente confirmó que la UPR no tiene mecanismos adecuados para la consideración de querellas del personal docente y que las violaciones han sido muchas en los pasado ocho años. Los mecanismos que existen para los empleados no docentes han sido conquistas de negociación colectiva.

Las principales organizaciones de docentes de la UPR expresaron ante la Comisión su deseo de que la nueva Ley reconozca el derecho de éstos a la negociación colectiva, para resolver estos problemas. Insistieron en que la negociación no está reñida

¹⁰⁸ Testimonio de Rosa del Carmen González Muñiz, de la UPR en Arecibo. Deposition en vista pública de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura, 14 de marzo de 2001.

con el reclamo de una mayor democratización de la institución. En palabras de un deponente,

*"La negociación colectiva es un instrumento que favorecemos, pues tiende a la participación democrática que toda universidad ágil auspicia... (Ella es), precisamente un importante medio para 'agilizar la gestión' que nos corresponde como universitarios. La misma posibilidad de evaluar y actualizar los programas académicos como un proceso 'permanente'... lo exige."*¹⁰⁹

Por su parte, la presidenta de la Asociación de Profesoras y Profesores del Recinto Universitario de Mayagüez (APRUM) avaló la negociación colectiva expresando que:

"Este es un reclamo de consenso que todos los grupos representativos de los docentes que han desfilado por estas vistas han planteado. El reconocimiento de la negociación colectiva para el personal docente en esta nueva ley universitaria sería el logro más significativo para el profesorado y validaría para nosotros y nosotras la nueva ley universitaria. La negociación colectiva de docentes se establecería bajo la Ley 130 y representaría al profesorado una organización sindical de docentes... Estamos convencidas y convencidos de que la negociación colectiva de docentes propiciaría la existencia de un profesorado más satisfecho, que trabajaría más gustosa y afanosamente en un entorno de

¹⁰⁹ Prof. Héctor J. Huyke, en su testimonio ante la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura, hablando a nombre de la Comisión para la Iniciativa de Afirmación Universitaria, en las vistas públicas de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico.

*condiciones adecuadas para la creatividad y la labor académica."*¹¹⁰

Como parte de este estudio la Comisión relevó las experiencias de universidades en Canadá y los Estados Unidos que han establecido por ley el derecho a la negociación colectiva de docentes y convocó a una sesión de trabajo con la Lic. Celina Romany, abogada que asesora al Secretario del Trabajo. No aparecen en la literatura que revisamos obstáculos o dificultades mayores creadas por el establecimiento de esta práctica, pero deben prevalecer unas condiciones que no necesariamente están presentes en la Universidad de Puerto Rico. Como se expresó en el capítulo 4, ya hay 34 estados de la unión nortamericana que han establecido la negociación colectiva de los docentes por ley, generalmente en leyes específicas para ello.

Los representantes de las asociaciones docentes plantearon a la Comisión que la negociación colectiva de los docentes puede ayudar a sanear la Universidad, creando condiciones óptimas de trabajo, así como de salud y seguridad, que no existen actualmente. La experiencia de muchas universidades públicas nortamericanas en negociación colectiva de docentes ha sido muy positiva y debe analizarse más a fondo. Se señaló que en varias reuniones de claustro en diferentes unidades de la UPR se ha endosado la idea unánimemente. La comunidad universitaria debe continuar profundizando en este análisis, solicitando apoyo técnico-legal al Secretario del Trabajo de Puerto Rico para estudiar lo relativo a este tema. Una eventual decisión de sindicalización corresponde sólo a los docentes universitarios y no puede ordenarse por ley. Para que pudiera llegarse a proponer a la Legislatura una ley que permita la negociación colectiva de los docentes, hay una serie de pasos que deben seguirse y la comunidad universitaria debe demostrar que efectivamente endosa y quiere comenzar un proceso de organización sindical. Por consiguiente, como no se ha hecho tal consulta, la nueva ley debe asegurar mecanismos idóneos para garantizar buenas

¹¹⁰ Prof. Elsa Arroyo, Recinto Universitario de Mayagüez, hablando a nombre de la APRUM, en las vistas públicas de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico el día 21 de marzo de 2001.

condiciones de trabajo, incluyendo de salud y seguridad, a todos sus empleados. En lo operacional, esto requería el establecimiento de la función de recursos humanos a tono con los desarrollos de las mejores prácticas de esa disciplina.

Por otro lado, las organizaciones sindicales que actualmente negociaren la UPR (Empleados no docentes y de mantenimiento) insistieron en la necesidad de que la nueva ley universitaria reconozca explícitamente su existencia como representantes exclusivos de las unidades correspondientes y que establezca que los convenios actuales tengan fuerza de ley.

Un aspecto particular de condiciones de trabajo que la nueva Ley debe atender está relacionado con la situación de los docentes jubilados de la UPR, que han visto sus exiguas pensiones mermar progresivamente cada año. La Prof. Nilda García Santiago, Presidenta de la Asociación de Empleados Jubilados de la UPR, compareció ante la Comisión a nombre de los retirados del sistema UPR para plantear el deterioro de las condiciones de jubilación que enfrentan y reclamar que la nueva ley les haga justicia. Los jubilados no recibieron el aumento del 3% de la pensión, como lo hicieron el resto de los jubilados del gobierno, por decisión de la Junta de Síndicos. Además, éstos reciben un aporte menor a su plan médico que el de los docentes activos, justamente en la etapa donde más se incrementan sus necesidades de atención médica. En particular se confirmó el interés de los jubilados de que se legisle para eliminar el tope salarial de las pensiones y que se iguale a lo que dispone la legislación que cubre a los empleados públicos de Puerto Rico. Reclamaron, además representación con voz y voto en los órganos de gobierno de la UPR.

La débil democracia interna en la UPR

La mayoría de los deponentes en las Vistas Públicas, así como los integrantes de los Grupos de Trabajo, presentaron sus visiones sobre la organización del gobierno

interno de la UPR y los que se refirieron al mismo estuvieron en pleno acuerdo con que hay pocas instancias de participación real para los diferentes integrantes de la comunidad universitaria. La nueva Ley, insistieron, debe redefinir funciones y responsabilidades, buscando profundizar los espacios de participación para alcanzar una mayor democracia interna. Es un contrasentido sostener un ordenamiento antidemocrático en la institución que debe servir de ejemplo a la sociedad y que tiene la responsabilidad de formar los nuevos dirigentes del país.

La Junta de Síndicos

La discusión sobre las funciones de este órgano ha generado las mayores polémicas en los últimos años en la institución. Todo el país conoció a través de la prensa las diferencias de criterio entre la primera Junta de Síndicos, designada por el entonces Gobernador Pedro Roselló y el Presidente de la UPR, que también era del mismo partido. Muchos aducían que se habían trasladado a la UPR las diferencias internas que había en el Partido Nuevo Progresista.

La Junta de Síndicos ha sido el órgano más criticado de la Universidad de Puerto Rico desde su creación. Se aduce que sus acciones y estilos administrativos han sido en buena medida responsables de las tensiones y carencia de agilidad por haber entrado en la microgerencia un cuerpo que debió dedicarse a la elaboración y aprobación de políticas institucionales. Según los testimonios recibidos y analizados por la Comisión, la Junta puso énfasis en resolver problemas particulares de los recintos, que correspondían a instancias de las unidades considerar.

Según la Ley de 1993, la Junta de Síndicos tiene los siguientes deberes:

Formular las directrices que regirán la orientación y el desarrollo de la Universidad

Examinar y aprobar las normas generales de funcionamiento propuestas por los organismos legislativos y administrativos de ésta

Supervisar la marcha general de la institución

Aprobar el Plan de Desarrollo integral de la institución y revisarlo anualmente
Autorizar creación, modificación y reorganización de unidades del sistema
Aprobar reglamentos
Resolver apelaciones
Nombrar, en consulta con Senados Académicos, al Presidente y a los Rectores de las diversas unidades del sistema
Evaluar la labor de los anteriores funcionarios en cada término no menor de tres años ni mayor de cinco
Considerar y aprobar anualmente el proyecto de presupuesto de sistema universitario que someta el Presidente y aprobar y mantener un sistema uniforme de contabilidad y auditoría para el uso de los fondos
Rendir anualmente al Gobernador y la Asamblea Legislativa un informe acerca de sus gestiones y del estado y las finanzas de la Universidad
Adoptar normas respecto a derechos y deberes del personal universitario y fijar sueldos de funcionarios
Mantener un plan de seguro médico y un sistema de pensiones para el personal universitario
Autorizar la creación de corporaciones subsidiarias o afiliadas a la UPR

La visión mayoritaria entre los universitarios que participaron en el proceso de estudio y discusión promovido por esta Comisión enfatiza el carácter fiduciario de la Junta de Síndicos. Este debe ser un órgano de formulación de políticas, de supervisión general y de garantía del buen uso de los recursos públicos pero debe sustraerse de funciones administrativas. La Junta debe verse como una instancia bisagra entre el estado y la comunidad universitaria y debe estar siempre dispuesta a sostener un diálogo fecundo entre ambas partes. En la revisión de ley debe eliminarse la disposición que establece que la Junta es responsable del gobierno y de la administración universitaria, ya que se presta a confusión y a que asuman funciones de índole administrativa y microgerencia que no le corresponderían. Esto presupone, claro está, que las instancias responsables de administrar cumplan efectivamente sus funciones.

La inconformidad de la comunidad universitaria con la Junta de Síndicos fue reiterada a lo largo de esta investigación. Se adujo la renuencia de este cuerpo al diálogo con los Consejos de Estudiantes, los Senados Académicos y los Claustros. Según una deponente,

*"Los síndicos demuestran intolerancia a las ideas divergentes. Más peligroso aun nos parece la costumbre de la Junta de modificar las políticas institucionales y reglamentos sin un proceso adecuado de reflexión y análisis y sin tener datos a la mano. La mayoría de los Comités de la Junta no se reúnen con una frecuencia periódica, muchos ni siquiera regularmente, ninguno cuenta con un plan de trabajo. En especial, el Comité de Agenda de la Junta nunca se ha reunido en pleno, al igual que varios comités especiales que se supone estudien temas de suma importancia... Ejemplo de la ineficiencia del cuerpo es la demora excesiva en considerar sus actas, no levanta transcripciones de las reuniones, no lleva récords adecuados, y las grabaciones de sus reuniones no pueden ser accesadas por los miembros de la comunidad en general. Debido a que las reuniones son a puerta cerrada y a las limitaciones antes expuestas la Junta trabaja de forma secreta y a espaldas de los funcionarios, de la comunidad universitaria y del propio Gobierno y Pueblo de Puerto Rico."*¹¹¹

Nombramientos de los Rectores

Otro punto de consenso entre los participantes del proceso de vistas públicas está relacionado con el hecho de que los nombramientos de los rectores, según la ley vigente, recaigan sobre la Junta de Síndicos. Desde el 1993 la comunidad universitaria siente que las consultas han sido burladas y que la nueva ley debe establecer un mecanismo más

¹¹¹ Ver por ejemplo, ponencia de Zayra Caraballo, estudiante de maestría de Historia de UPR, Río Piedras, en vistas públicas de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura el 14 de marzo de 2001.

idóneo para la designación de autoridades a fin de fortalecer los procesos democráticos y la participación en la institución. Los informes revisados sobre los procesos de consulta son elocuentes en dar cuenta de las limitaciones del actual proceso de designación de autoridades.¹¹²

Como hemos dicho, la Universidad de Puerto Rico debe aspirar a ser ejemplo de funcionamiento democrático. Pero según los hallazgos de la Comisión, para lograrlo será preciso reconceptualizar los espacios de interacción y de toma de decisiones y reconocer que la comunidad universitaria está integrada por sectores diversos que pueden y deben todos aportar a la gestación de una nueva mística y una nueva praxis universitaria. La Ley, sin embargo sólo debe recoger ese espíritu y garantizar algunos elementos centrales para hacer efectiva esa activa participación; el resto deberá quedar a la decisión de la propia comunidad y de los reglamentos que para ello ser elaboren. Vale señalar que en las ponencias se reiteró la importancia de los Senados Académicos y del Claustro como las instancias más propicias desde donde fortalecer la participación de los docentes.

Poca vinculación de la UPR con sus egresados

Los egresados de la Universidad de Puerto Rico constituyen un potencial extraordinario para la gestación de alianzas y de apoyo a iniciativas muy diversas, que podría llevar adelante la institución. Muchos de los líderes empresariales y cívicos del país se han formado en la UPR y estarían dispuestos a colaborar con la institución en la actualización de conocimientos del personal docente, no-docente y estudiantil; a proveer espacios para el desarrollo de prácticas supervisadas; realizar investigaciones, entre muchos otros proyectos. Sin embargo, la UPR no ha logrado articular una política hacia esos fines y más bien desarrolla iniciativas esporádicas y sueltas, no como parte de un plan integral para potenciar relaciones virtuosas con sus egresados, como lo hacen tantas otras universidades norteamericanas y europeas.

¹¹² Ver, por ejemplo, Dolores Miranda, Rafael Irizarry y María Isabel Quiñones, Informe del Comité Especial para los Procesos de Consulta, Senado Académico, Certificación núm. 22, 2000-2001, Reunión ordinaria del 31 de agosto de 2000, UPR, Recinto de Río Piedras.

Un aspecto muy importante de esta relación lo constituyen los programas de extensión y educación continuada. Para mantenerse al día, un profesional necesita actualizar periódicamente sus conocimientos. En muchos casos, sus licencias le requieren tomar un número de créditos-horas de educación continuada. En la actualidad la Universidad de Puerto Rico tiene una oferta relativamente limitada para lo que es su capacidad institucional. Es un área con enorme potencial de desarrollo.

En este capítulo se han revisado algunos de los logros más significativos de la institución, así como de algunos problemas que tiene la UPR, particularmente en lo referido a su gobierno interno y el manejo de sus recursos económicos. No nos queda duda de que la institución tiene toda la capacidad de superar los problemas que hemos señalado. Reconocer la necesidad de superar dificultades es el primer paso en cualquier proceso de transformación institucional. Contar con un buen diagnóstico sería el próximo. Este informe intenta contribuir a ese proceso. No debe verse como una intromisión política en la institución universitaria sino como una mirada externa solidaria que busca identificar las áreas en que el Legislativo puede ayudar a nuestra Universidad pública.

7. LA UPR HACIA EL FUTURO

“La enseñanza superior y la investigación científica son condición necesaria y previa al desarrollo económico-social y no su consecuencia.”

Risieri Frondizi, Argentina, 1971

LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO Y EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS

En momentos donde revitalizar la economía puertorriqueña conjuga la mayor importancia estratégica para la gestión de gobierno, es importante hacer un recorrido somero sobre algunos de los aportes más significativos que ha hecho la Universidad de Puerto Rico al desarrollo económico del país. Es preciso también comprender las dificultades que ha habido y detectar el potencial que existe para convertir a nuestro primer centro docente en la piedra angular de una nueva estrategia de desarrollo económico y social para Puerto Rico.

Desde su fundación, la misión de la Universidad contemplaba formar los maestros y maestras para encarar la tarea de erradicar el analfabestismo que para comienzos del siglo XX alcanzaba el 80%. La Escuela Normal fue el fundamento y base de la UPR y todavía la Facultad de Educación es el mayor centro de formación magisterial del país, habiendo expandido y diversificado significativamente su oferta académica desde que en 1907 se graduaron los primeros alumnos en haber completado una formación universitaria de cuatro años. En la actualidad se ofrecen programas de

formación de maestros para el nivel elemental, intermedio y secundario, programas de maestría en Investigación Educativa y Evaluación, así como maestría y doctorado en Administración Escolar, Orientación y Consejería, y Currículo y Enseñanza.

Para mediados de los cincuenta la Universidad de Puerto Rico cobró un papel de singular importancia para la transformación económica del país, que lanzaba entonces su Operación Manos a la Obra, concebida como un esfuerzo concertado de lucha contra la pobreza y el subdesarrollo. Se requería la preparación de profesionales de alto nivel y también de trabajadores diestros en las áreas de construcción, mecánica, radio, electricidad, y costura industrial, entre otros. Con esa finalidad, la UPR creó numerosas instancias, entre ellas un Centro Audiovisual y un Departamento de Educación Industrial, con programas amplios y vigorosos dedicados a preparar maestros de educación vocacional y técnica para las escuelas públicas del país. El Recinto de Mayagüez impulsó nuevos programas en ingeniería y artes mecánicas, se estrenó la Escuela de Medicina para la formación de médicos y personal de salud, y en Río Piedras se creó el Centro de Investigaciones Sociales que habría de llevar a cabo sendas investigaciones sobre las transformaciones económicas y sociales que estaba viviendo el país en su camino a la "modernización".

Vale destacar, particularmente, los esfuerzos de la Estación Experimental Agrícola, institución fundada para resolver problemas del cultivo de la caña de azúcar, principal sostén de la economía puertorriqueña en la primera mitad del siglo XX. La Estación introdujo y adaptó a las condiciones climáticas y de suelos de Puerto Rico variedades de caña de alto rendimiento, lo que sirvió de apoyo a la industria azucarera y a la producción de ron. La Planta Piloto de Ron de la UPR prestó un extraordinario servicio a Puerto Rico y a los productores locales, que lograron colocar en el mercado una producción reconocida por su gran calidad y que representaba para el país un componente importante de sus ingresos al haber logrado negociar con los Estados Unidos la devolución de los impuestos del ron vendido allá.

Pero con profunda tristeza observamos hoy que, por cambios de prioridades ordenadas por las sucesivas administraciones universitarias y de reducción de personal de investigación, la Planta Piloto está inoperante. Los productores puertorriqueños de la industria no tienen ya ese apoyo de la UPR en investigación e innovación, justamente en momentos donde el mercado internacional de licores se ha tornado muy competitivo y lucrativo.

Más recientemente, los estudios de riego por goteo, de control integrado de plagas, y de evaluación de germoplasma realizados por la Estación Experimental Agrícola permitieron generar una mejor capacidad de producción agrícola en la zona sur de Puerto Rico, que todavía no está plenamente desarrollada. En la sub-estación de Fortuna, en Juana Díaz, la Estación Experimental ha desarrollado nuevas variedades de frutales - desde una piña sin espinas hasta más de un centenar de tipos de mangos, y se estudian las hortalizas con mayor potencial para la árida costa sur. Si estos experimentos no han tenido el impacto económico que pudieran generar es porque han faltado las debidas interacciones con el ámbito de la aplicación, que se logran con políticas públicas dirigidas a ello y esfuerzos sistemáticos para registrar patentes, a fin de asegurar los beneficios posibles que pudieran resultar de la investigación.

Otra instancia de investigación universitaria que impactó decididamente la economía puertorriqueña fue el Laboratorio de Tecnología de Alimentos, donde se desarrollaron métodos de conservación que fueron adoptados con gran éxito comercial por empresas privadas. Por ejemplo, el enlatado del gandul, la congelación de tostones de plátano verde, la preparación y empaque de los platanutres, fueron resultado de las investigaciones y trabajos del Laboratorio. Allí nacieron o lograron despegar comercialmente muchas empresas puertorriqueñas del rubro de alimentos, incluyendo algunas que hoy tienen alcance internacional, como Goya. Sin embargo, del Laboratorio sólo quedan sus máquinas oxidadas, ya que hace varios años fueron cerrándose o congelándose las plazas de investigadores que lo sostenían, por razones similares a las de la Planta Piloto de Ron. Es imprescindible recuperar esta instancia de investigación, particularmente ante las iniciativas para revitalizar el agro que ha presentado

recientemente la Gobernadora a la Legislatura de Puerto Rico. La UPR debe establecer una política clara y coherente que le permita hacer alianzas con empresas comerciales y participar de los beneficios que puedan generarse.

Puerto Rico debe aspirar a un desarrollo económico mucho más balanceado y a una agricultura sustentable, moderna y eficiente, que respete y conserve el medioambiente y los suelos, aunque sólo represente un sector pequeño de la economía. Existen importantes nichos de mercado internacional en la agricultura orgánica, en la preparación de nuevos alimentos con frutas tropicales, en la conversión de desperdicios a productos utilizables, y en el desarrollo de nuevos usos para productos agrícolas. Estas y otras iniciativas innovadoras podrían redundar en la creación de nuevas fuentes de empleo e incidir en la construcción de otro tipo de desarrollo, más armónico y congruente con la conservación de nuestros recursos naturales.

Si bien han sido muchos los logros en materia de investigación universitaria en el campo agrícola y de alimentos, también han sido muchas las oportunidades perdidas y mucho el aprendizaje que debemos extraer de la experiencia. Nunca se le dio la consideración debida, por ejemplo, al registro de patentes, limitando los beneficios que pudieron haberse devengado de un registro adecuado de la generación de nuevo conocimiento.

Por otro lado, las articulaciones entre universidad, gobierno y empresa hasta ahora no han logrado ser lo suficientemente fuertes y coherentes para potenciar la fase de aplicación tecnológica derivada de la investigación básica. Incluso, se verifican grandes desencuentros entre el rumbo de la investigación universitaria y el de la política gubernamental. Mientras la Universidad desarrollaba investigaciones de frontera en el rubro de alimentos, la política pública invitaba fábricas de costura a venir a Puerto Rico, sin que se propiciara el desarrollo de un buen centro de diseño o de experimentación en textiles. En otras ocasiones no se gestaron los mecanismos adecuados para financiar prototipos de nuevos productos, que pudieran ser desarrollados comercialmente, o no se registraron adecuadamente patentes por descubrimientos o innovaciones realizadas en el

marco de proyectos de investigación de la UPR. Así se han perdido oportunidades muy valiosas. Por ello, es necesario promover un mayor acercamiento entre la Universidad y la política de desarrollo económico del país, de forma que puedan retroalimentarse. No estamos diciendo que los universitarios sirvan de instrumentadores de políticas públicas que se diseñan fuera de la institución, sino reiterando la necesidad de un diálogo abierto y de una búsqueda conjunta de opciones de desarrollo. La Universidad tiene muchísimo que aportar al estado y vice-versa. Necesitamos hoy más que nunca, abrir opciones y conjugar esfuerzos. Atrás deben quedar los años de suspicacias y resentimientos mutuos. La UPR debe apoyar la construcción de una estrategia económica y social balanceada y diversa para Puerto Rico, donde puedan fortalecerse políticas hacia la pequeña y mediana empresa, la autogestión y el cooperativismo; donde haya un sector manufacturero con industrias de punta vinculadas a la investigación de frontera que se hace, o se puede hacer, en la UPR; con un sector de turismo respetuoso de nuestros ecosistemas y medioambiente, un sector de construcción que no arrase con nuestros bosques y praderas, y un sector agrícola renovado y con prácticas sustentables. La UPR debe convertirse en lugar privilegiado para la gestación de política pública, como lo son las mejores universidades en otras jurisdicciones.

REDEFINIENDO LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Al buscar la redefinición de la misión de la UPR debemos tener en mente la propuesta antes expuesta. La UPR servirá bien a Puerto Rico en la medida en que contribuya a la formación de hombres y mujeres libres en su espíritu y disciplinados en el aprendizaje, con capacidad de reflexión, análisis crítico, con conciencia histórica y competencia científica, con sensibilidad estética, exigencia ética, entendimiento de su circunstancia, compromiso con ella, y solidaridad hacia sus semejantes. Lograremos reeencauzar el desarrollo de Puerto Rico si la UPR asume esa misión. Quehaceres propios de la universidad incluyen la docencia, la investigación, la exploración de nuevos espacios de estudio y creación, y la renovación de saberes y métodos de enseñanza y de aprendizaje. La Universidad de Puerto Rico debe aspirar a la excelencia en todos estos ámbitos. Debe asumir además responsabilidades propias de su condición de institución

pública de educación superior que recibe anualmente cerca de una décima parte del presupuesto general del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Desde sus orígenes en 1903 como institución para la capacitación de maestros, la UPR ha sido garante y gestor principal de calidad en la educación pública del país. Esta encomienda histórica de la UPR, consolidada y ampliada a través de su primer siglo de existencia, continúa siendo válida y necesaria. Actualmente la UPR brinda acceso a puertorriqueños de todos los sectores a la educación superior, y sienta pautas de excelencia educativa mediante múltiples programas académicos, escuelas profesionales, centros tecnológicos y de investigación, laboratorios, bibliotecas, museos, y ámbitos naturales que son espacios para el estudio, la docencia y la investigación. Se sugiere que el texto de la nueva ley tenga un apartado de definición de la misión de la UPR en el actual contexto y de cara al futuro.

LA UNIVERSIDAD DESDE LOS ESTUDIANTES

La Ley de la Universidad que está vigente reconoce derechos a los miembros del Claustro, es decir al personal docente de la UPR; también establece instancias de participación para ellos en algunos procesos y reconoce el derecho al ejercicio de la libertad académica en la cátedra y la investigación. A pesar de que la Ley nunca fue lo abarcadora que se deseaba en materia de participación, lo cierto es que proveyó un espacio importante para el desarrollo académico de la institución. Sin embargo, la actual ley es bastante parca en materia de derechos estudiantiles, a pesar de que la autorización a la creación de Consejos de Estudiantes fue considerada una gran victoria en 1966, en relación al orden represivo de iniciativas estudiantiles que existía desde la década del cuarenta.

La visión de "comunidad de aprendizaje" que se ha adoptado en el Recinto de Río Piedras y que debería ser considerada por todas las unidades, presupone una interacción muy distinta entre profesores y estudiantes y un orden de derechos y deberes también distinto. Debe haber mayor participación de los estudiantes y un intercambio fluido con

los profesores en la definición de currículos y programas de cursos. Con un mayor énfasis en la calidad de las interacciones que se den tanto al interior de un salón de clases como en las experiencias fuera de éste se enriquecerá para todos el proceso de aprendizaje.

Esta Comisión escuchó a numerosos estudiantes que insistieron en que es indispensable que se proteja la libertad académica de los estudiantes y que se reconozca la libertad de estudio como contrapeso de la libertad de cátedra que tienen los profesores. Se ha sugerido también, tanto por estudiantes como por algunos profesores que participaron en los Grupos de Trabajo de la Comisión, que se elabore y promulgue una *Carta de Derechos Estudiantiles*.¹¹³ Entre los derechos que los estudiantes reclaman está el poder diseñar su concentración, escoger de entre una gama de cursos cómo cumplir con los requisitos de educación general y contar con un margen amplio de electivas libres para explorar sus intereses. Igualmente, se considera necesario que la UPR haga un esfuerzo por mejorar los servicios a los estudiantes y que haga realidad el “cultivar en el estudiante la autoestima y la confianza en sí mismo, la iniciativa y el liderazgo, la independencia de criterio y la prudencia en la toma de decisiones, capacitándolo para hacer juicios éticos, anticipar problemas, percibir oportunidades y proponer cambios constructivos, propiciando así el desarrollo integral y equilibrado de la persona” (“Declaración de Misión, Metas y Objetivos” de Cayey)¹¹⁴.

Según se trajo a la consideración de la Comisión, en el Colegio Universitario de Cayey un comité examinó los factores que afectan la participación activa de los estudiantes. El mismo recomendó: (1) Fomentar en el estudiante el sentido de responsabilidad y de compromiso con su proceso de enseñanza-aprendizaje, contrarrestando la actitud de dependencia en lo que dice o hace el profesor en el salón de clases, a los fines de desarrollar tanto la independencia de criterio como el conocimiento deseado. Al respecto, identificó políticas académicas laxas (y paternalistas) que militan

¹¹³ Víctor Thompson, quien fuera líder y síndico estudiantil, remitió a la Comisión un proyecto de Carta de Derechos Fundamentales de los Estudiantes que debe ser objeto de discusión en la comunidad universitaria.

¹¹⁴ Tomado del valioso insumo provisto por la Profesora Janice Gordils, para las discusiones del Grupo de Trabajo sobre Reforma Curricular, CECC, agosto de 2001.

contra el sentido de responsabilidad y compromiso, como la tardía fecha de darse de baja y el exceso de reposiciones y de repeticiones. (2) Fomentar en el estudiante el desarrollo de las destrezas de estudio independiente, fortaleciendo la confianza en sus habilidades y su capacidad para expresar su criterio. También se identificaron políticas institucionales que auspician la dependencia. (3) Fomentar en el estudiante el desarrollo y el uso de la independencia de criterio en su conducta cotidiana. Se propuso revisar el diseño y la implementación de los programas académicos a los fines de que el estudiante pueda experimentar su independencia de criterio junto con los beneficios y decisiones que la acompañan, así como diseñar la oferta académica de forma que no se convierta en un factor de indecisión y en un obstáculo para que diseñe por sí mismo su programa y su horario de estudio. (4) Revisar las políticas con respecto a la matrícula por sección, de manera que el profesor pueda atender las necesidades individuales del estudiante y pase a ser un guía-recurso, de cuyos conocimientos y experiencia el estudiante se pueda valer para identificar fuentes de información que le permitan dar respuesta a aquellos asuntos que no pudo resolver mediante el estudio independiente.¹¹⁵

Las unidades de la UPR deben ser lugares de encuentro estimulante para todos los que integran dicha comunidad y también para la población que las circunda. Un ambiente acogedor invita a los estudiantes y empleados a permanecer en las unidades fuera de horas de clases. Una unidad con actividades educativas y culturales al alcance de toda la población seguramente puede convertirse en eje creativo, solidario y positivo de las comunidades. Todos deben poder aprovechar los recursos de las unidades de la UPR, aunque directamente no sean estudiantes, profesores o trabajadores de la institución, porque la UPR es del pueblo de Puerto Rico.

Según la profesora Gordils:

"Las horas fuera del salón de clases son fundamentales para el proceso de aprendizaje de los estudiantes. El diálogo informal, la exploración de los anaqueles de libros, revistas y películas forman parte

¹¹⁵ *Ibid.*

*importante del desarrollo intelectual, y facilitan la formación de lazos entre los miembros de la comunidad y con el alma mater."*¹¹⁶

En ausencia de otros canales de participación garantizados por ley, los departamentos han cumplido una función meritoria en alentar y auspiciar la participación estudiantil en la vida universitaria. En torno a ellos se agrupan asociaciones estudiantiles, algunas de larga trayectoria, que a su vez contribuyen a los departamentos con sus recomendaciones, la orientación a los nuevos estudiantes y su participación en la organización de actividades cocurriculares. Es a través de los departamentos que los estudiantes muchas veces dan a conocer su sentir sobre asuntos institucionales. En algunas unidades también colaboran en la administración de las evaluaciones estudiantiles a los profesores y pueden participar en la consideración de los candidatos a puestos docentes. Los programas de honor han cumplido un papel semejante.

Es muy importante que el proceso de revitalización universitaria que pueda impulsarse a partir de una nueva ley tome en consideración este aspecto. Como se analizó en el capítulo 6, existe un consenso entre los que depusieron ante la Comisión en el sentido de que los procesos decisionales se acerquen cada vez más a la unidad básica que es, justamente, el departamento. Allí el papel de los estudiantes es absolutamente fundamental. Se necesita que participen en la creación, revisión o eliminación de cursos y programas; en la evaluación de profesores y funcionarios administrativos; y en la proposición de iniciativas innovadoras. La Universidad estará viva, alerta y responderá a las necesidades de la sociedad en la medida en que esta participación pueda ser efectiva.

La Ley de 1966, como dijimos, introdujo la creación de los Consejos de Estudiantes. Para esos años, todo el empeño y la lucha estudiantil estaba dirigida hacia los Consejos, que eran instancias de debate y de proposición en la vida universitaria. Sin embargo, cada día se verifica una participación decreciente en estos ámbitos, habiendo llegado en ocasiones a plantearse dificultades para la selección del estudiante que habría de representar a su comunidad ante la Junta de Síndicos. Varios factores parecen incidir

¹¹⁶ *Ibid.*

en esto. Por un lado, existen algunas trabas en el Reglamento de Estudiantes que dificultan el proceso de organizar los Consejos; segundo, a los electos no se les reconoce con créditos académicos el tiempo y el esfuerzo que deben dedicar a la tarea. Por otro lado, muchos deben combinar sus estudios con trabajo fuera de la institución, limitando la disponibilidad de tiempo para realizar trabajo voluntario. Y sin duda, también persiste un cierto desencanto con las posibilidades reales de los Consejos de incidir en los procesos y decisiones universitarias, sobre todo cuando se ha ido acrecentando la centralización del poder. Consideramos que la UPR debe examinar a fondo este asunto, pues la reglamentación y las buenas prácticas democráticas dictan que es a través de los Consejos que debe darse la participación estudiantil en las instancias deliberativas institucionales y no se puede prescindir de ella.

Otra forma de incentivar la participación estudiantil podría ser trasladando a éstos la responsabilidad y los recursos para organizar un conjunto de servicios de los que los estudiantes son los mayores usuarios. Por ejemplo, los estudiantes podrían hacerse cargo del servicio de fotocopias, de la administración de las concesiones de cafeterías y máquinas de refrescos, de la organización de librerías y tiendas de materiales, agencias de viajes y hospedajes, centros de cuidado infantil, administración de programas culturales y de extensión, etc. También pueden trabajar en los servicios de orientación, ofrecer tutorías, atender salas de lectura y estudio, ofrecer apoyo tecnológico, manejo de las viviendas estudiantiles, entre otras. Los estudiantes pueden participar activamente, además, en la gestión de las áreas de estacionamiento, actividades deportivas, sociales, mejoramiento y mantenimiento de planta física, y de las oficinas de recursos externos.

Tales proyectos podrían organizarse como cooperativas estudiantiles y vincularse, como práctica profesional, a los programas de su especialidad y constituir una experiencia de trabajo remunerada mucho más ligada a su formación integral. La práctica de universidades europeas, norteamericanas y latinoamericanas en este sentido es muy amplia y alentadora. El objetivo ulterior será siempre que los estudiantes encuentren en la universidad una experiencia formativa integral.

En los países de la Unión Europea se ha iniciado un proceso para reconceptualizar los créditos académicos, a fin de validar las experiencias prácticas de los estudiantes e integrar mucho mejor lo que es el conocimiento teórico y el práctico. Vale señalar que muchas universidades de América Latina y Europa requieren cursos y trabajo práctico de acción social de todos los estudiantes antes de graduarse, para asegurar una inserción con menores sobresaltos en la realidad del país al éstos terminar sus estudios. Nos parece que la UPR debe discutir estas alternativas, con las cuales también contribuiría a recuperar un espacio de interacción con sus comunidades circundantes. Es importante observar que algunas universidades privadas de Puerto Rico, como la del Sagrado Corazón, la Católica de Ponce y la Universidad del Turabo tienen importantes programas de vinculación con su entorno que proveen excelentes experiencias prácticas para los estudiantes. La UPR también las tiene, pero a partir de iniciativas individuales de sus profesores, no como parte de una política institucional, que es lo que debe consignar a futuro.

Finalmente, bajo este acápite deseamos señalar que en las vistas públicas la Comisión recibió numerosos planteos por parte de los estudiantes, y de algunos docentes, sobre la necesidad de establecer mecanismos idóneos de evaluación de profesores y de funcionarios. En la actualidad la evaluación suele ser unidireccional: del profesor al estudiante. Pero si realmente estamos comprometidos a refundar la UPR como una institución de aprendizaje de todos entre todos, resulta imprescindible que los profesores y administradores también puedan ser evaluados por los estudiantes. De lo que se trata es de instaurar una cultura de evaluación constructiva, no punitiva, dirigida al mejoramiento permanente de la institución. Los estudiantes son fundamentales al logro y sostenimiento de la calidad de la educación, por lo que sus opiniones, visiones y experiencias deben ser el centro de la vida universitaria.

LA RENOVACIÓN CURRICULAR

La construcción de saberes y la generación de nuevo conocimiento son hoy tareas mucho más complejas, pero a la vez podrían constituir un desafío muy estimulante si se las saca del proceso burocrático en que están inmersas. La revolución del conocimiento,

gestada a partir del diálogo y la experimentación entre especialidades muy diversas, tiene implicaciones directas para el contenido, los métodos, lenguajes e instrumentos del quehacer académico en su conjunto. Se verifica una rápida obsolescencia de los saberes “adquiridos” en la educación formal y la afirmación cada vez mayor de que el conocimiento - en constante evolución - es la base del futuro. Sin embargo, el proceso de revisar, crear y/o eliminar programas académicos en la UPR es un proceso lento, complejo y desanimante. Evidentemente, con la velocidad de cambio que vivimos, la UPR está condenada a la desactualización permanente si persisten los actuales métodos y canales de consideración de propuestas de programas. En las universidades privadas el mismo proceso toma en promedio dos años y medio, según nos confirmaron funcionarios de diversas instituciones.

La revisión a fondo de planes y programas de estudio es urgente en la UPR, como lo es también en otras universidades del país y del exterior. Según Didriksson, "los currículos se han tornado rígidos y desiguales, las disciplinas estancas están fracturando las posibilidades de la interdisciplinariedad y la fertilización cruzada, básica para el trabajo en nuevas áreas de conocimiento; las carreras empiezan a perder sentido como tales, y se presenta una suerte de esquizofrenia laboral en donde las formaciones profesionales tradicionales deben estar en constante reciclaje, cubriendo niveles crecientes de actualización para no verse constreñidas a la nada."¹¹⁷ Y desde otra perspectiva, podemos añadir que la reforma curricular necesita encarar las visiones estereotipadas de género y los prejuicios contra la equidad que prevalecen en los contenidos de muchas carreras. Los estudios del género en Puerto Rico tuvieron un despegue temprano y promisorio en la UPR, bajo el liderazgo de la entonces Rectora del Colegio Universitario de Cayey, Dra. Margarita Benítez y la Profesora Margarita Ostolaza, en la década del los ochenta. Pero su desarrollo se detuvo por motivos inexplicables y hoy meramente quedan pequeños reductos de investigación y algunos cursos dispersos en las diversas unidades del sistema. El esfuerzo por revisar los

¹¹⁷ Didriksson, Axel, *Tendencias e impactos de futuro en la educación superior de América Latina y el Caribe*, Documento principal de Taller de CRESALC para discusión del borrador del Plan de Acción Regional, Caracas, 28 y 29 de enero de 1998.

currículos desde una perspectiva de género y actualizar sus contenidos con formas más apropiadas de entender la realidad quedó truncado.

En los últimos años el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico estimuló un debate sobre la generación de los saberes, buscando reflexionar sobre lo que debe cambiar y lo que debe ser preservado en nuestra cultura humanística, literaria, científica, histórica y política, y repensar la construcción de disciplinas y sus fronteras. Esta iniciativa debe continuar porque todas las instituciones de educación superior deberán proveer mecanismos flexibles para atravesar lo que se ha considerado como barreras infranqueables, reconociendo que los avances más significativos están surgiendo de los entrecruces entre disciplinas y metodologías de investigación.

La reorganización curricular puede apoyarse mucho en las nuevas tecnologías de comunicación. La UPR debe propiciar la creación de grupos de trabajo vinculados electrónicamente que involucren profesores y estudiantes de la institución, de centros privados de investigación, y otros actores claves de la educación superior, ubicando la excelencia donde quiera que esté para que ayude en la tarea de lograr una reforma a fondo de los contenidos y métodos. Es factible diseñar nuevas formas de colaboración e intercambio y abordar conjuntamente el problema de la reproducción de los generadores de nuevo conocimiento.

La educación superior debe ser conductora de una profunda renovación, no sólo de sí misma, sino de todo el sistema educativo para lograr mayor coherencia y calidad en el conjunto de la sociedad. La reforma curricular que se necesita debe integrar sistémicamente todos los niveles de educación; identificando conceptos y nociones a introducirse en la primaria, desarrollarse en la secundaria y que se consolidarían en el nivel terciario. En este ámbito deberían estar las ideas que fundamentan nuestra convivencia: equidad, igualdad de oportunidades, dignidad humana, tolerancia, coexistencia pacífica, democracia, entre otros.

En este informe hemos reseñando algunos de los esfuerzos que están en marcha en la UPR por lograr una renovación de los programas, cursos y currículos. Al grupo de trabajo convocado para analizar este tema la Comisión le pidió que reflexionara sobre si el actual diseño curricular tiene la necesaria flexibilidad para garantizar una renovación adecuada de contenidos. Uno de los integrantes del grupo expresó:

*"Las estructuras académico-administrativas vigentes en la Universidad de Puerto Rico responden a una concepción del conocimiento que no reconocía la necesidad del diálogo y de la colaboración entre las disciplinas del saber. Hoy día, sin embargo, sabemos que las rígidas demarcaciones entre disciplinas, aunque permiten cierta seguridad metodológica, traicionan la complejidad de esa realidad que deseamos conocer, interpretar, transformar. Sabemos, por ejemplo, que no es posible abordar problemáticas sociales --con miras a la formulación de estrategias y la toma de decisiones-- desde la óptica de una sola disciplina. Lo mismo se puede decir de las ciencias de la naturaleza, en las cuales la colaboración entre áreas del saber ha producido disciplinas híbridas, como la bioquímica, y campos de estudio claramente interdisciplinarios, como los estudios ambientales. La Universidad de Puerto Rico debe concebirse como una comunidad de aprendizaje orientada tanto al cultivo intrínseco del conocimiento como al servicio práctico a las necesidades del país. Es necesario, pues, que la Universidad ratifique el rigor metodológico sin perjuicio a la pertinencia, y que procure la pertinencia sin sacrificar la seriedad académica."*¹¹⁸

Esa visión debe ser la que guíe el proceso de flexibilizar y renovar el currículo universitario. Para encarar el futuro, la Universidad debe ser capaz de cultivar su

¹¹⁸ Pedro Sandín, Catedrático, Recinto de Río Piedras en documento sometido al Grupo de Trabajo V de la CECC sobre Reforma Curricular.

memoria institucional, dar continuidad y solidez a sus programas académicos nuevos, promulgar y hacer visibles sus logros. En el grupo se propuso que se establezcan mecanismos para hacer público el proceso de renovación curricular y para institucionalizar las innovaciones, de tal forma que se consoliden y sean incorporados como cambios institucionales. El esfuerzo de innovación requiere una arquitectura institucional, la cual facilite que las decisiones sobre creación y revisión de programas académicos se tomen en las instancias más cercanas a quienes les afectan. Igualmente se requiere infundir una visión sistémica y de equidad para que se establezcan relaciones horizontales entre los miembros de los cuerpos académicos. La Presidencia y otros organismos rectores deben respetar la autonomía y actuar como instancias de coordinación y estímulo a la innovación académica y a la agilización de los procesos de cambio curricular. Deben proveerse mecanismos para evitar los personalismos en la aprobación de propuestas y facilitar la eliminación de programas obsoletos.

Los esfuerzos de renovación curricular que emanan de las unidades académicas no pueden perder de vista la dinámica de los saberes. Las corrientes y enfoques actuales, según se expuso en el grupo, ponen el acento en el acercamiento interdisciplinario y transdisciplinario, el cual ha propiciado logros significativos en la investigación. A los estudiantes se les debe garantizar que este enfoque esté presente en sus cursos, y que puedan ágilmente matricularse en cursos de diversas facultades o unidades, para facilitar e impulsar una vocación interdisciplinaria. Se propuso, además, superar la actual homogeneidad de la oferta académica, mediante la diversificación de ofrecimientos para que los estudiantes tengan mayores opciones. La superación del carácter reiterativo de la oferta académica permitiría que se desarrollen fortalezas diversas en cada institución y facilitaría la visión sistémica y complementaria de la Educación Superior.

Por otra parte, en el grupo se trajo a colación otros cambios en los procesos de generación y apropiación del conocimiento que tienen que ver con su montaje institucional. En el grupo se planteó que hoy día el conocimiento es menos privativo; se

democratiza y se desarrolla más fuera de las universidades, por lo que nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje dependen de esos reclamos externos.¹¹⁹

Un elemento importante de la renovación curricular está referido a la relación de la Universidad con su entorno social. Las experiencias de trabajo de campo son fundamentales para mantener la vigencia de la experiencia educativa universitaria. Para infundir un mayor sentido de responsabilidad y generar espacios de laboratorio de práctica, la Universidad debe proveer la plataforma institucional para que los estudiantes puedan gestar proyectos cooperativos y de autogestión en las comunidades cercanas a las unidades. Estos laboratorios de práctica podrían fortalecer el sentido de pertenencia y la capacidad del estudiante como cogestor en la vida universitaria. Se sugirió también la creación de centros de excelencia en estas comunidades o en la propia institución como gremios de arte, ciencias, comercio, educación, en los cuales los estudiantes se incorporen con las comunidades vecinas y puedan aplicar conocimientos durante sus años de estudio.

El otro elemento que deseamos destacar de un esfuerzo de renovación curricular es el papel que cumple la evaluación de programas académicos. Este tema también fue objeto de larga discusión y análisis, insistiéndose en la necesidad de generar una cultura de evaluación no punitiva en la institución. La evaluación debe estar ligada intrínsecamente a un estudio formal de la oferta académica de cada unidad en la cual se tome en consideración la misión, filosofía y metas de cada unidad como guía del proceso. También deben emplearse métodos e instrumentos de avalúo apropiados y garantizarse que los resultados de los procesos evaluativos se utilicen para propósitos de mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los servicios estudiantiles, hacer más eficientes los procesos administrativos.

Para que la evaluación de programas produzca insumos válidos para la planificación estratégica, la evaluación deberá ser analizada a la luz de: 1) el ambiente externo en cual el programa debe funcionar, 2) las fortalezas y debilidades de los recursos

¹¹⁹ Se agradece a las Prof. Nilsa Medina del Recinto de Río Piedras y Janice Gordils del Colegio Universitario de Cayey los insumos provistos para esta sección, que resumen las discusiones del Grupo de Trabajo.

internos disponibles para el programa y 3) la prioridad del programa dentro de la misión y sistema de valores de la Unidad y del Sistema de la UPR.

Los resultados de los procesos de avalúo institucional deben ser utilizados en la planificación estratégica continua y para hacer recomendaciones de mejoramiento de cada programa con respecto a la distribución de los recursos disponibles actualmente o en el futuro. De esta forma, la institución podrá desarrollarse y asegurar su éxito canalizando sus recursos hacia las cosas que aspira hacer (en virtud de su misión y visión), puede hacer bien (en virtud de sus recursos internos), y aquello para lo cual existe una demanda razonable (en virtud del ambiente externo).¹²⁰

Como discutimos en el capítulo 4, el movimiento de avalúo institucional a nivel universitario alrededor del mundo representa un cambio en la forma de cómo se visualiza la excelencia académica. Los expertos en avalúo coinciden en que se deben formular tres preguntas básicas sobre el tema: 1) qué debe conocer y qué destrezas debe dominar un egresado de la Universidad, 2) qué medidas deben ser utilizadas para determinar el grado a que estas destrezas y conocimientos han sido adquiridas por los estudiantes, y 3) cómo pueden los resultados ser utilizados para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

En este nuevo ambiente de avalúo continuo del aprendizaje de los estudiantes, la Universidad debe tener una mejor comunicación con el Estado. La Universidad debe ser enfática en comunicar más efectivamente lo que está haciendo, más aun, debe demostrar congruencia entre lo que dice y lo que hace. La Universidad debe comprometerse a llevar a cabo actividades significativas que propicien el avalúo del aprendizaje de los estudiantes en todos los programas académicos y la contribución de la experiencia universitaria en la formación de egresados comprometidos con las necesidades y retos que enfrenta el país.

¹²⁰ Se agradecen los insumos aportados por los profesores Víctor Borrero y María del Pilar Toral, de la UPR en Carolina sobre el papel de la evaluación y el avalúo.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

En este informe hemos venido insistiendo en la necesidad de que una cultura de conocimiento sea el sustento intelectual de un nuevo camino hacia el desarrollo humano sostenible y en que la Universidad de Puerto Rico debe tener el papel central de articular la gestación de dicha cultura. Desarrollar capacidad crítica en ciencia y tecnología (CyT) es un factor *sine qua non* del desarrollo y también uno que lo retroalimenta e induce. Como señalamos en la Introducción, la política de CyT de un país debe ir de la mano con las políticas de educación superior. Y deben conjugarse en un acercamiento integrado con las humanidades, de forma tal que la ciencia ejemplifique los aspectos éticos que una sociedad defiende. Necesitamos insistir en un abordaje a la ciencia que no sea tecnocrático, sino que pueda incorporarse al acervo cultural y a la visión de mundo de nuestro pueblo. Sólo así podremos potenciar la capacidad de la ciencia en favor de un desarrollo humano cualitativamente diferente del que se vislumbra con la actual tendencia de una ciencia puesta al servicio del mercado capitalista. Necesitamos y podemos lograr una ciencia humanizada y reflexiva, que pueda encarar con valentía los grandes dilemas que se le presentan hoy. La ciencia brasileña acaba de ganar una gran victoria al enfrentarse en la Organización Mundial del Comercio (OMC) a las grandes transnacionales farmacéuticas de Estados Unidos, defendiendo su derecho de vender genéricos desarrollados en Brasil para el tratamiento del SIDA entre su población.¹²¹ Esta gran victoria muestra que puede haber una ciencia al servicio del pueblo.

Esa sociedad de conocimiento, y no la tecnocrática subordinada al mercado que nos venden a diario, es la que puede y debe ayudar a crear la Universidad de Puerto Rico. Pero sólo podrá hacerlo si emprende un proceso profundo de transformación y actualización, que incluya tanto modificaciones sustanciales de sus prácticas

¹²¹ Pese a que las versiones comerciales de los productos usados para tratar el SIDA están aún protegidas por patentes internacionales, Brasil argumentó y ganó ante la OMC su derecho a producir fármacos para tratar a su población y hacerlos disponibles en forma barata. Brasil aprobó una ley en 1997 que permite a sus laboratorios fabricar genéricos siempre que las empresas extranjeras que los han patentado no exploten sus derechos en el territorio brasileño durante un período de tres años. Estados Unidos cuestionó dicha ley ante la OMC basándose en los acuerdos de patentes sostenidos por la Organización y en consecuencia demandó a Brasil por la producción de sus genéricos, pero no pudo sostener su demanda y la retiró. Ver toda la documentación del caso en www.wto.org

administrativas y su gobierno interno, como el llevar adelante una reforma curricular a fondo. Sólo haciendo eso podrá recuperar su mística y su compromiso social. La propia institución tendrá que diseñar el camino de esta reforma; no puede venir impuesto desde afuera. A la Legislatura de Puerto Rico le corresponde sentar un marco legal flexible y coherente, que permita democratizar el gobierno de la institución y que no la asfixie administrativamente. Le corresponde también asegurarle recursos económicos suficientes y estables en el marco de una autonomía responsable. Pero el contenido y el impulso al cambio lo tienen que generar los propios universitarios, que deberán aprovechar muy bien la oportunidad que se les brinda para hacerlo.

A través de nuestro estudio hemos identificado algunos ejes estratégicos desde donde se puede impulsar el fortalecimiento de la capacidad de generación y manejo crítico de nuevo conocimiento en la UPR. Estamos convencidos de que se requerirá reorganizar estructuras académicas y de investigación científica en todas las áreas y niveles, dotándolas de mayor flexibilidad. Es claro que los mayores desarrollos y saltos epistemológicos en la generación de nuevo conocimiento están resultando hoy del trabajo en equipos interdisciplinarios. Por eso, será imprescindible diseñar programas e instancias que permitan un intercambio fluido entre profesores de diversos departamentos, de forma tal que tanto estudiantes como docentes puedan compartir sus conocimientos y trabajar en equipo con personas de otra formación y experiencia. Se requiere un verdadero replanteo de la misión de la Universidad, de su visión, así como de los contenidos, métodos de enseñanza-aprendizaje, y formas de administrar o gestionar la institución.

Diseñar una estrategia para realizar cambios de tal envergadura exigirá una auto-evaluación institucional a fondo, que permita a los universitarios enfrentarse a la realidad sin ambages, esclareciendo sus debilidades y sus fortalezas. Sólo así podrán desarrollar planes coherentes y poner en marcha la transformación profunda que se necesita. Ello probablemente requiera recursos económicos adicionales y la Legislatura debe considerar asignarlos al momento de aprobar un nuevo proyecto de ley orgánica.

Como vimos en el capítulo 4, en la preparación de este informe hemos investigado cómo otros países se han enfrentado al problema de reformar sus sistemas de educación superior y dimos cuenta de algunas experiencias y tendencias destacadas en el ámbito internacional. Quisiéramos ahora compartir la experiencia que hemos documentado de cómo Quebec conjugó en una misma estrategia su proceso de reforma universitaria con la conformación de un sistema de ciencia y tecnología porque nos parece una experiencia que ilustra muy bien cómo pueden encontrarse ambos procesos, tan vitales para impulsar otro tipo de desarrollo.

A mediados de los años sesenta Quebec, como muchos otros lugares desarrollados del mundo, comenzó a reconocer la necesidad de elaborar una política científico-tecnológica que impulsara un proceso de innovación económica y social. La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) de Europa había publicado un texto fundamental para entonces: *La ciencia y la política de los gobiernos*, que habría de orientar las inversiones de los países desarrollados en el campo científico. Bajo las orientaciones que allí se daban, Quebec comenzó a esbozar una estrategia de desarrollo económico y social a partir del reconocimiento de su identidad cultural propia, de su deseo de convertirse en una nación, de una nueva política científico-tecnológica, del fortalecimiento y la creación de nuevas instituciones universitarias públicas, así como de centros de investigación de excelencia.¹²² En ese marco creó el Centro de Investigaciones Industriales en 1969 para ayudar a las pequeñas y medianas empresas que no podían hacer grandes inversiones en I y D y otras instancias de investigación básica y aplicada. La política cultural de Quebec apoyó con mucha fuerza, la labor de hacer de la ciencia una experiencia popular, avalando numerosas iniciativas que llegaron a tener impresionantes éxitos internacionales, como lo es el *Cirque du Soleil* que llamó la atención del mundo hacia lo que se hacía en Quebec.

¹²² La revista *La Recherche* de Francia publicó un extraordinario *dossier* dando cuenta del proceso de formulación de política estatal en ciencia y tecnología de Quebec. Ver, en particular el trabajo de Kerorguen, Yan, "Une certaine idée de l'innovation" y el de Gingras, Yves y Godin, Benoit, "Le Quebec, Enquete d'une Politique de la Science", ambos en *La Recherche*, Supplement au No. 309 mayo de 1998, Paris, Francia.

En simultáneo, la política científica afirmó el papel central de la universidad estatal y de todo el sistema de educación superior, estableció una estructura horizontal interministerial para trabajar en estrecha relación con las universidades y ofreció importantes estímulos fiscales para la inversión en ciencia y tecnología, tanto a individuos como a empresas. Para finales de los setenta se habían establecido consejos de consulta ciudadana para fortalecer la cultura científica general de la población, un objetivo fundamental de la política pública. Se establecieron vastas redes de trabajo de difusión con los museos, galerías, organismos de cultura popular en las comunidades, escuelas y programas de extensión, cines auspiciados por el consejo estatal, y se crearon diversas publicaciones de información científica al alcance de toda la población. Las fiestas infantiles dejaron de ser animadas por las figuras de Disney, porque los niños descubrieron la magia de que payasos científicos les explicaran las maravillas de la naturaleza y la ciencia. Así se logró que la ciencia comenzara a formar parte de la cultura cotidiana de la población, alejándose de la visión de la ciencia como un instrumento tecnocrático de dominación.

En 1982 Quebec se planteó una ambición mayor: emprender la vía de la innovación industrial a partir de las comunidades científicas que se habían ido creando. Se impusieron como meta duplicar el número de científicos y técnicos del país y se desarrollaron centros de transferencia entre las universidades y las industrias, en los cuales los investigadores universitarios, que siguen siendo el eje sostén de la política científica, están en permanente interacción con las empresas. Vale recalcar que se privilegia el trabajo en equipos interdisciplinarios y que los filósofos aportan tanto como los científicos "duros" en el desarrollo de los programas. Los centros de transferencia pasaron a ser una especie de bisagra entre la universidad, la empresa y el estado.

Los incentivos fiscales al apoyo de la política científica-tecnológica también evolucionaron con el tiempo. En 1988 se aprobó una medida que permitía a un investigador certificado deducir de impuestos hasta el 20% de sus ingresos. Esta medida reconocía que para mantenerse actualizado profesionalmente un investigador necesita hacer gastos fuera de lo común. La exención sirvió de estímulo para que los

investigadores aspiraran a mantenerse en punta, haciendo, justamente, que la investigación se convirtiera en una gran apoyo a la estrategia económica del país. En el 1989 el monto de la exención se elevó hasta el 50%, nivel en que permanece.

Para las empresas se establecieron otros tipos de incentivos que incluyen el otorgarles deducciones contributivas si contratan investigadores de las instituciones públicas, y si aportan al fondo de desarrollo tecnológico creado por el Estado, y para la compra de equipos. Asimismo, se ofrecieron incentivos a los que aportaran recursos a los numerosos Consejos de Subvención Científica que se crearon y que brindan dinero semilla y otros tipos de apoyo financiero a diversos tipos de proyectos. Estos son fondos concursables, a los que postulan las universidades y/o los investigadores, y que cuentan con mecanismos de evaluación y selección por pares. La existencia de ese conjunto variado de incentivos permitió la creación de docenas de nuevas fuentes de financiamiento para investigación, generadas con apoyo de los ciudadanos, de empresas, de sindicatos, y de otros grupos como las cámaras de comercio e industria. De esa manera se quebró la tradicional dependencia del estado como única fuente de recursos para la universidad pública o el monopolio de la investigación por parte de las empresas privadas que existe en otros casos. Ciencia e investigación se consolidaban como parte de una nueva cultura de base popular.

Vale la pena resaltar algunos aspectos importantes de la política científico-tecnológica de Quebec. Primero, que a pesar de ir crecientemente orientando la misma hacia la innovación tecnológica más que a la ciencia pura, la investigación continúa haciéndose desde las universidades, proceso que ha contribuido a evitar el deterioro de estas instituciones a pesar de su continuo crecimiento, como ha sucedido en otros lugares. Segundo, en Quebec ha habido una política explícita de incentivar la investigación colaborativa, transdisciplinaria y transgeneracional, haciendo que equipos de investigadores "seniors" formen a otros más jóvenes. Esto ha permitido construir una continuidad formativa que muchas veces es difícil sostener en otros lugares. Tercero, se determinó que la carrera de investigador pasa por un período probatorio de cuatro o cinco años, en los cuales los investigadores deben completar al menos dos proyectos de peso

académico. De ahí en adelante, deben mantenerse activos diseñando proyectos, evaluados por pares externos, y obteniendo recursos para sus investigaciones que les permitan mantener su condición de investigador. Para esos fines, dadas las políticas de incentivos que se establecieron, cuentan evidentemente con una multiplicidad de fuentes a su alcance. Este tipo de medidas permitió conjugar imaginación con rigor y ha sido responsable de la expansión gradual y la consolidación de un sistema de ciencia y tecnología dinámico. La ciencia ha cobrado así una importancia extraordinaria para impulsar un desarrollo económico endógeno. Esta estrategia ha servido, además, para frenar la fuga de talento científico, que como en otros lugares también tenía Quebec. Los científicos encuentran hoy una amplia gama de opciones para llevar adelante sus proyectos o para trabajar en la difusión, ya que también se ha abierto ese campo.

Finalmente, como resulta evidente del examen del caso de Quebec, la política científico-tecnológica debió encarar el problema del analfabetismo científico crónico de la sociedad. Allí, como también es el caso de Puerto Rico, el analfabetismo científico recorría todos los sectores de la sociedad e incluía también la educación formal en todos sus niveles. Por ello, la política pública de CyT en Quebec tuvo un fuerte componente de difusión y educación popular, articulada particularmente a través de los grupos e instituciones culturales de base. De esa manera pudieron hacer frente al crecimiento de las consultas a parasicólogos, astrólogos, taróteros y otros tantos cuyas ofertas hoy colman las páginas de los diarios en todas partes del mundo. La asociación efectiva y creativa de las políticas científicas con las políticas educativas y las culturales, como lo hizo Quebec, abrieron un nicho de esperanza para países como Puerto Rico.

El crecimiento económico y el incremento en bienestar social de Quebec han sido muy impresionantes desde que se pusieron estas políticas en marcha. Hoy la provincia está en condiciones plenas de asumir su propio destino y ha desplazado al territorio anglófono en la generación de riqueza. Celebrando y reafirmando su diferencia cultural con el resto de Canadá, ha logrado diseñar una ruta que le permite participar exitosamente en los intercambios comerciales de la economía globalizada sin sucumbir ni entregar su identidad, su cultura y su conocimiento, endógenamente generado. Así se

ha ido gestando una sociedad mucho más equitativa que las que han seguido el modelo de servir de territorio para la instalación de grandes empresas extranjeras esperando insertarse en la "sociedad de conocimiento" importándolo en vez de generándolo.

El caso de Quebec tiene lecciones muy importantes para Puerto Rico y demuestra que existen otros caminos para lograr una sociedad que pueda manejarse dignamente en el actual contexto de globalización económica sin estar subordinadas a los vaivenes, los desgarres y las injusticias que generan los mercados desregulados.

Por ello consideramos que es posible desplegar esfuerzos dirigidos a aumentar la capacidad endógena de creación, apropiación y gestión del conocimiento a través del establecimiento de políticas de Estado coordinadas y sinérgicas en los campos de la educación superior, la ciencia y la tecnología. Entre las conclusiones de estudio está el que debe promoverse la creación de un sistema nacional de innovación centrado en la UPR. Ello debe permitir abrir algunas opciones frente al proceso de globalización fragmentada o segmentada que concentra las ventajas del desarrollo en un sector muy reducido de la población y crea profundas brechas de desigualdad

De ahí que entre las recomendaciones que hace este informe esté el convocar a los funcionarios del gobierno de Puerto Rico para poner en marcha un proceso dirigido a formular conjuntamente las políticas de ciencia y tecnología con las de educación superior, colocando en el centro del proceso a la Universidad de Puerto Rico, en estrecha colaboración con las universidades e institutos privados. Este proyecto requerirá la participación activa de integrantes de la comunidad universitaria, así como del Secretario de Hacienda, de Fomento Económico y del Banco de Desarrollo de Puerto Rico, para diseñar los instrumentos de incentivos que podrían potenciar el despegue de esta línea de acción.

ESTRATEGIAS PARA LA INCORPORACIÓN CRÍTICA Y CREATIVA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMÁTICA EN LA UPR

La revolución científico-tecnológica que está en marcha ha puesto en evidencia la imperiosa necesidad que tienen las instituciones de educación superior en todas partes del mundo de transformar profundamente sus estructuras académico-disciplinarias, los métodos de enseñanza-aprendizaje, la prestación de servicios, y otros ámbitos de la vida de las instituciones, a fin de evitar un rezago que tendría consecuencias muy negativas, no sólo para las instituciones sino para los propios países que las albergan. En la última década, la fusión de las tecnologías de computación y de transmisión de datos e imágenes ha revolucionado la cultura de trabajo en la producción y el comercio, así como la interacción social entre las personas, de maneras insospechadas. La educación, en todos sus niveles, ha sido sacudida por estos procesos, particularmente por el establecimiento de la autopista de comunicación e información que es la Internet, por lo que necesita trazarse una ruta de transformación que le permita estar al día con los veloces cambios que están ocurriendo y aprovechar las nuevas oportunidades para mejorar su oferta y aumentar su alcance. Las instituciones universitarias, en particular, vienen llamadas a ejercer un triple papel: por un lado, contribuir a la generación de nuevos conocimientos en el campo de la informática; por otro, servir de lugar de reflexión y debate crítico sobre el impacto de estas tecnologías en la sociedad en su conjunto; y finalmente, incorporar ellas mismas nuevos avances tecnológicos para renovarse curricular y administrativamente a fin de encarar los desafíos que les está planteando la nueva sociedad generada por esa revolución.

La Internet se ha ido consolidando como una plataforma de vinculación cotidiana para millones de personas en el mundo. Este hecho, sin duda uno de los más trascendentales del siglo XX, ha permitido e impulsará una creciente transnacionalización de las actividades económicas, verificándose ya la existencia de un dinámico mercado mundial de bienes y servicios que obliga a todos los países, a las empresas y a los trabajadores a redefinir sus estrategias de inserción en el mismo. También ha permitido intercambios culturales y movilizaciones políticas en forma virtual, convirtiéndose

rápidamente en un instrumento para la defensa internacional de los derechos humanos, de la infancia, del medioambiente, entre otros. En el campo de la educación ha provisto de inmensas fuentes documentales a las que hasta ahora sólo podían tener acceso sectores y países privilegiados. La posibilidad de acceder al conocimiento y democratizar el mismo se hace cada vez más dependiente del acceso que se tenga a la Internet, razón por la cual ya algunos países lo están definiendo como un nuevo derecho de las personas.

Como muchas universidades públicas en el mundo, la Universidad de Puerto Rico debe confrontar hoy realidades tan complejas como la expansión de la matrícula estudiantil y la obsolescencia curricular en algunos campos por la vertiginosa aceleración de la producción de conocimientos a escala mundial; la burocratización de sus procesos administrativos, las insuficiencias en desarrollo de infraestructura, entre otras. La incorporación de nuevas tecnologías informáticas puede ser una vía que ayude a resolver muchos de estos problemas. Pero el camino no es fácil. Muchas experiencias han demostrado que la resistencia natural de los seres humanos al cambio se exagera frente a tecnologías que pueden parecerles amenazantes, por lo que con frecuencia los diversos integrantes de una comunidad académica se resisten a emprender el camino desconocido e incierto de la virtualización universitaria. Por otro lado, los equipos de computación y de telecomunicaciones tienen un alto costo y generalmente es difícil estimar las inversiones que se necesita realizar. La propia velocidad del cambio tecnológico hace que con una rapidez asombrosa aparezcan en el mercado tecnologías imprevistas cuando se formularon los planes originales de un proyecto de adquisición de equipos. Todo ello hace indispensable que las instituciones formulen una estrategia coherente, progresiva y sobre todo flexible, para incorporar nuevas tecnologías de trabajo que permitan generar una nueva cultura de interacción que toque todos los ámbitos del quehacer universitario.

Las iniciativas de virtualización en la Universidad de Puerto Rico

Aunque todavía dispersas y fragmentadas, la Universidad de Puerto Rico ha venido desarrollando algunas iniciativas que contribuyen al proceso de virtualización de

la Universidad, entendiendo por esto el ir informatizando e incorporando tecnologías que permiten agilizar, descentralizar, aumentar la eficiencia y la eficacia, tener un mayor alcance y promover una mayor interactividad en las funciones esenciales que la institución debe desempeñar. Sin duda, la más importante es la de insertar a la Universidad de Puerto Rico en la próxima generación de la Internet, que permitirá a la UPR proveer acceso a todas las universidades de Puerto Rico que tengan proyectos de investigación de excelencia y que necesiten conexión con instituciones de la Internet 2. Esta iniciativa ha recibido un fuerte apoyo financiero de la National Science Foundation, de PRIDCO, así como de algunas empresas privadas, y vislumbra implantar una red de gran ancho de banda para conexiones mucho más rápidas, así como dotar a los recintos de facilidades para teleconferencias.

Sin embargo, este esfuerzo gigantesco y laudable coexiste con un rezago importante en cuanto al uso cotidiano de las nuevas tecnologías en los procesos académicos y administrativos de la UPR. A pesar de haber armado muy tempranamente su red académica, pocos profesores utilizan los recursos de la Internet en el salón de clases. En países menos desarrollados que Puerto Rico, como Perú o Ecuador, las redes científicas universitarias han servido de plataforma para despegar una activa labor de intercambio de grupos de trabajo, en y fuera de las universidades, que vinculan millones de personas a través de listas y conferencias. Fue justamente desde las redes electrónicas universitarias que la población en el grueso de los países de América Latina tuvo acceso a correo electrónico y otros servicios de la Internet. Ese liderazgo estuvo ausente en Puerto Rico y los proveedores comerciales ocuparon rápidamente ese espacio, dejando a la Universidad como en una isla aparte, con una red que muestra importantes carencias, como por ejemplo, que los estudiantes no tienen sus propias cuentas de correo electrónico.

Hay algunos otros esfuerzos en marcha que vale la pena destacar, como por ejemplo, la participación de UPR en el Sistema Hispano de Telecomunicación Educativa (HETS), un consorcio interuniversitario entre Estados Unidos y Puerto Rico que sirve a la comunidad hispana, ofreciendo educación a distancia. HETS está construyendo una

plaza virtual en la Internet para aprendizaje asincrónico mediante cursos y mentoría en línea, desde la cual espera ofrecer una variedad de cursos acreditados y módulos de adiestramiento. Una iniciativa todavía en sus etapas iniciales es el Centro Virtual de Arroyo en Humacao, un centro de extensión que se propone ofrecer cursos con créditos pero que todavía no ofrece un grado académico. Esta unidad utilizaría metodologías de educación a distancia y un enfoque modular que busca permitir la interacción entre maestros y estudiantes que están ubicados a gran distancia física. La Comisión recibió algunas querellas de irregularidades en el proceso de crear esta instancia que están todavía bajo investigación.

Encontramos, entonces, que la UPR tiene asimetrías muy grandes en el proceso de incorporar las nuevas tecnologías. Parecería que los logros que ha habido responden más a iniciativas individuales y a oportunidades que se supieron aprovechar en algún momento, más que a una política clara de cómo moverse en este terreno. Es afortunado que se tenga la posibilidad de participar en la Internet 2, pero si la institución no desarrolla pronto una estrategia coherente para que sus profesores, sus administradores y sus estudiantes puedan utilizar crítica y creativamente estas tecnologías, las mismas no tendrán el efecto deseado. Es penoso, por ejemplo constatar que el portal de la UPR en la Internet está sumamente desactualizado y que básicamente es una página formal de relaciones públicas de la institución, más que una verdadera plataforma de trabajo interactivo.

En el ámbito administrativo la UPR está estableciendo dos sistemas de información importantes: el Sistema de Información para la Junta de Síndicos (*Board Information System* - BIS), que busca tener datos a la mano para mejorar la capacidad de toma de decisiones, y el Sistema de Información Administrativa (SIA 2000), que provee para información sobre tres ámbitos de funciones - financiero, recursos humanos y estudiantil. Ambas se diseñaron para fortalecer la capacidad institucional de tomar decisiones bien informadas y en el ámbito administrativo constituyen las dos iniciativas más destacadas. El diseño de SIA 2000 fue un proceso gradual, participativo, en el cual comités de trabajo de las diversas unidades de la UPR discutieron necesidades,

examinaron alternativas y gestaron su propio modelo de base informativa que fue, entonces, llevado a la consideración de las autoridades universitarias para su aprobación. Este mismo método de trabajo podría seguirse para impulsar una ofensiva de enseñanza-aprendizaje al interior de la comunidad universitaria, de manera que todos sus integrantes puedan eventualmente aprovechar las posibilidades que abrirá el acceso a la Internet 2. A continuación ofrecemos algunas sugerencias para ello.

Hacia una estrategia de virtualización de la UPR

En la actualidad se está dando un debate intenso a nivel internacional sobre cómo iniciar un proceso de virtualización de las universidades. Las preocupaciones que mueven a las instituciones son bastante similares y están referidas sobre todo a cuatro problemas centrales: i) ¿cómo identificar las tecnologías adecuadas a cada contexto particular, dada la enorme variedad, la rapidez del cambio y las diferencias en infraestructura de comunicaciones que tienen los países?; ii) ¿cómo vencer la resistencia al cambio de ciertos sectores - por ejemplo, los profesores de mayor edad que no han aprendido a usar una computadora o los trabajadores administrativos que piensan que la informatización puede hacerles perder el empleo?; iii) ¿con cuál área de la vida universitaria debe comenzar la virtualización y cómo desarrollar una estrategia sinérgica? y iv) ¿es la educación a distancia un método efectivo y de alta calidad para ofrecer educación superior?

Veamos brevemente algunas de estas preocupaciones.

Un trabajo reciente de José Silvio, *La virtualización de la universidad*,¹²³ provee una excelente guía para transitar el difícil camino de la introducción de la temática en el ámbito universitario. El estudioso del uso de estas tecnologías en la educación superior presenta diferentes experiencias, resume estudios realizados en universidades a través del mundo, e identifica los escollos y las estrategias que han resultado más efectivas. Coincide con John Daniel (1998) al identificar unos principios comunes a cualquier tipo

¹²³ Silvio, José, *La virtualización de la universidad*, Colección Respuestas. IESALC UNESCO, 2000, Caracas, Venezuela

de universidad en el proceso de introducir estas tecnologías y nos ayuda a entender el alcance del primer problema señalado: la identificación ponderada de las tecnologías que pueden utilizarse.

Silvio insiste en que es imprescindible que cada institución forme equipos de trabajo colaborativo, preferiblemente de entre su propia comunidad, que puedan identificar **todas** las tecnologías y sub-tecnologías disponibles en la cadena de valor agregado. Dada la enorme variedad de opciones que hay y la feroz competencia entre empresas por vender sus equipos y programas, es muy peligroso tomar un ofrecimiento sin escudriñar bien el campo. Por ello, no sólo es indispensable identificar las tecnologías que están en uso, sino también aquellas que se encuentren en etapa de desarrollo, o que se estén utilizando en otros sectores o industrias; es decir, la universidad deberá hacer un esfuerzo muy grande para "determinar la dirección probable de cambio en las tecnologías claves". El enfoque prospectivo es absolutamente imprescindible para hacer una buena inversión en este campo, por lo que deberá explorarse cuáles tecnologías y cambios tecnológicos potenciales serán más significativos para que la institución logre los objetivos que se ha propuesto. Por ello, al seleccionar una estrategia tecnológica, debe buscarse que ésta abarque todas las tecnologías importantes que existen, así como las que se percibe puedan desarrollarse. Por supuesto todo ello requiere una reflexión sobre el impacto que la introducción de esas tecnologías tendrá sobre la comunidad de usuarios.

En la determinación de cuáles herramientas utilizar deberán calibrarse también las capacidades relativas de la universidad para manejar dichas tecnologías y el costo de introducir las mismas. Aun cuando la tendencia tecnológica ha sido hacia lograr aplicaciones cada vez más sencillas de utilizar, no es lo mismo una universidad con una base sólida de estudiantes, profesores y administradores que dominen la computación, que una donde haya que comenzar formando a los potenciales usuarios en el uso de una PC. En el caso de la Universidad de Puerto Rico hemos podido confirmar tanto deficiencias numéricas como desigualdades notables entre recintos y entre programas, a juzgar por el indicador de los cursos y programas de computación que se ofrecen. Como dijimos antes, estamos frente a la necesidad de nivelar el punto de partida porque las

asimetrías son muy grandes. En todo el sistema UPR apenas hay un total de quince programas en Informática (*Computer Science*), una tercera parte de los cuales se ofrecen en el RUM.¹²⁴ Esto equivale a sólo un 3.2% del total de programas académicos que ofrece la Universidad de Puerto Rico en conjunto. Mayagüez, por su naturaleza de concentración en actividad científica, estableció los primeros programas y ofrece las únicas dos maestrías disponibles en todo el sistema UPR: en ciencias de computación y en Ingeniería de computación. No hay ningún programa doctoral. Esto ha tenido implicaciones no sólo para la propia UPR sino que incide en la conformación del mercado de programas en ciencias de computación. Las universidades privadas y los institutos técnicos profesionales privados han ocupado el espacio que ha dejado vacío la UPR en la formación de personal con destrezas en informática. Por ello, sigue siendo urgente que la universidad pública pueda no sólo ofrecer cursos y programas en este campo, sino que inicie su ruta de virtualización incorporando las nuevas tecnologías disponibles en sus procesos de reforma curricular y administrativa e inicie programas de análisis e investigación sobre el impacto de estas tecnologías en la sociedad en su conjunto.

Evidentemente, la UPR debe hacer su plan estratégico para la selección e introducción de estas tecnologías, dando cuenta del nivel particular en que se encuentra, las condiciones de infraestructura existentes en el país y buscando potenciar al máximo posible las articulaciones entre métodos e instancias. Sin embargo, algunos principios parecen ser insoslayables, y la Universidad debe tenerlos en mente al trazar su estrategia. Por ejemplo:

- 1) Para que el proceso sea uno sostenible en el tiempo, la estrategia de virtualización debe ser diseñada por los propios universitarios, trabajando en forma de equipo e integrando especialistas (ingenieros, expertos en redes, analistas de sistemas, etc.) con profesores, administradores y estudiantes. Tanto en Mayagüez como en Río Piedras existen personas ampliamente capacitadas para tomar el liderazgo del proceso de diagnóstico y elaboración de la estrategia en todas sus dimensiones, si se utilizan

¹²⁴ Informes sobre los cursos en computación en las diversas unidades del sistema.

mecanismos al alcance de la Universidad como lo serían los destaques o descargas académicas. El proceso de construcción de experticia y de masa crítica será mucho mayor si se sigue esta ruta que si se traen expertos contratados de afuera. La experiencia más notable de desarrollo de capacidad endógena en este campo ha sido la de la Red Científica Peruana (RCP) que ha logrado formular un modelo de permanente superación a través de la auto-formación, el trabajo en equipo compartiendo conocimiento y la masificación de sus cursos básicos de informática hacia todos los sectores de la sociedad peruana. Gracias a los esfuerzos de esta red académica, hoy los indígenas de las zonas más remotas del país venden sus canastas y productos a través de la Internet, manejando ellos mismo todo el proceso, con aplicaciones creadas por los propios peruanos (por ejemplo, para traducir de las lenguas indígenas al español, lo que permite a los indígenas usar su lengua para búsquedas en la Internet) El Banco Interamericano de Desarrollo ha reconocido el esfuerzo de la RCP y lo ha tomado como inspiración para el trabajo en otros países de la región. La clave de su proceso, insistimos, fue apostar al desarrollo de capacidad endógena y no depender de consultores externos.

2) La selección y adquisición de los equipos y programación necesarios debe ser de la mayor transparencia y estar sujeta a procesos estrictos de evaluación interna y externa, así como de subastas públicas de la institución. Este principio es insoslayable. Siempre van a existir las tentaciones y las ofertas de comisiones por parte de empresas que desean obtener jugosos contratos de venta de equipos. Pero si el proceso de adquisición es transparente la institución no verá minada su credibilidad. El trabajo en equipo por los propios expertos que tiene el sistema UPR para definir y asesorar el proceso de compras sería una garantía para lograr el mejor rédito por la inversión.

3) Deben explorarse acuerdos con empresas desarrolladoras de aplicaciones y fabricantes de equipos a fin de crear proyectos en conjunto que puedan resultar beneficiosos para ambos. Acá vale señalar que muchas universidades, alrededor del mundo, han logrado acuerdos para trabajo conjunto con empresas. Bangalore en la India es tal vez el ejemplo más notable porque comenzó con unos pocos proyectos de la universidad del estado con empresas que se habían establecido en la zona. Hoy es uno de

los principales corredores tecnológicos del mundo. Otro tanto ha sucedido en Quebec, en Gotemburgo, Suecia, y en muchas de las universidades de los Estados Unidos. Sin embargo, en Puerto Rico persiste la visión en la sociedad de que la UPR no es capaz de defender bien sus derechos y que cuando se hace un acuerdo de este tipo la empresa va a tener todo el beneficio. Otra vez, se necesita que estos acuerdos sean generados con transparencia, con la participación de los actores de la comunidad académica, y con un buen plan de discusión pública para que se vaya reconociendo la utilidad de los mismos. Muchas veces buenos proyectos quedan sepultados por una ofensiva de prensa contra ellos, sin que verdaderamente se llegue a comprender su alcance y sus beneficios para la principal institución pública de educación superior.

La resistencia al cambio tecnológico

Un elemento importante a destacar es que la cibercultura que se gesta a partir de un proceso de virtualización universitaria incidirá fuertemente en la cultura organizacional y de dirección de una institución. La interactividad y horizontalidad que proveen las nuevas tecnologías informáticas a sus usuarios constituyen un cuestionamiento fuerte a la organización jerarquizada que ha caracterizado a nuestras universidades. Según exponen muy bien Van Dusen (1997) y Silvio (2000), la nueva cultura de trabajo universitario que se prevé para el siglo que recién comienza tendrá valores y prácticas muy diferentes a los que hemos conocido. El aprendizaje ya no podrá ser lineal y centrado en el profesor sino hipermedial y basado en la capacidad de descubrimiento que desarrollen los estudiantes. La tarea estudiantil no se concibe como una de absorber información sino de aprender a buscarla donde ella exista, analizarla y discutirla. Por ello, el papel del docente también necesita repensarse y orientarse hacia ser más un facilitador, mentor y guía. Hay un consenso cada vez mayor entre los estudiosos de estas tendencias en que la escuela y la universidad podrían convertirse en ámbitos de descubrimiento alegre, agradable, estimulante en vez de recintos aburridos. El aprendizaje vertical, ocasional y enclaustrado que ahora tenemos puede dar paso a un

aprendizaje individualizado y permanente que puede ocurrir a cualquier hora y en cualquier lugar.

Evidentemente esta mudanza conceptual no resulta fácil para muchos. Entre el cuerpo docente de una institución universitaria puede haber temor a perder poder o a quedar en evidencia porque no se maneja ese instrumental. Las universidades que se proponen vencer esas dificultades necesitan prestar atención a este hecho que puede ser un detractor del proceso y dividir profunda e innecesariamente a una comunidad. Es importante que se organicen conferencias, charlas demostrativas, talleres y cursos de capacitación interactivos y motivadores para los docentes y para los estudiantes, a fin de que ellos mismos puedan captar las posibilidades que las nuevas tecnologías les ofrecen. No está demás insistir en que la experiencia ha demostrado que los niveles intermedios - por ejemplo, los directores de departamentos académicos - suelen ser puntos de resistencia que hay que atender con prioridad.

Otro foco de resistencia que se ha detectado en experiencias fuera de Puerto Rico pueden ser los trabajadores asalariados, particularmente si están sindicalizados y no se les ha convocado a ser parte de una iniciativa verdaderamente colectiva para transformar la cultura de trabajo en la institución. La percepción más frecuente es sentirse amenazado y resistir el cambio. Por ello, volvemos a reiterar, el proceso de iniciar la virtualización de una institución universitaria tiene que darse organizando la gestión con los recursos necesarios, ejerciendo un nuevo liderazgo, transparencia y convocando a todos los sectores a unirse en el diseño mismo de la estrategia.

Iniciando el camino de la virtualización

Una institución universitaria que haya tomado la decisión de iniciar el camino de la virtualización y que haya convocado a su comunidad para elaborar una estrategia en forma colaborativa, puede tener ante sí muchos ejes de entrada al proceso. Para efectos de este informe identificamos seis ejes que nos parecen importantes para que los considere la UPR hoy, que están relacionados con las funciones claves de una universidad pública. Estos son:

- 1) Fortalecimiento de la función docente
- 2) Fortalecimiento de la investigación
- 3) Fortalecimiento de la extensión o proyección social
- 4) Gestión académico-administrativa
- 5) Gestión de recursos externos
- 6) Gestión moderna de los recursos humanos y del manejo de la información
- 7) Política institucional prospectiva

Por donde comenzar lo debe decidir la propia institución, dependiendo de su particular necesidad, dotación de recursos, o de cuán avanzado estén procesos ya iniciados. No hay una receta única; lo importante es identificar las actividades que pueden ser sujeto de virtualización.

Educación a distancia

La educación a distancia es una nueva y apasionante dimensión en el mundo educativo pero no es una panacea, ni una solución sencilla a problemas complejos de largo arraigo. Bien utilizada, podría ser un extraordinario recurso para poner la educación superior al alcance de miles de personas que de otra forma no tendrían posibilidad de acceder a ella. Genera también nuevos enfoques, nuevas prácticas, nuevas formas de relación entre sujetos del aprendizaje, para los cuales la educación tradicional no está preparada. Para los alumnos, la educación a distancia presenta muchas ventajas, entre las que podemos destacar la facilidad de acceso y de participación, la posibilidad de seguir el curso o programa al propio ritmo, los menores costos, y la interacción grupal que se desarrolla.

En la educación presencial, la explicación del profesor toma buena parte del tiempo disponible, por lo que al estudiante le resulta difícil tener una fuerte interacción con el resto de los participantes. Una de las quejas más frecuentes en las universidades hoy es que se ha perdido el sentido de comunidad universitaria que una vez prevaleció.

Aunque parezca contradictorio, las experiencias que se han desarrollado en universidades a lo largo y ancho del planeta suelen coincidir en que aunque no existe la proximidad física característica de la educación presencial, los intercambios entre estudiantes suelen ser muy intensos en la educación a distancia. Tal vez esto sea producto de la novedad del medio o tal vez de que promueve intercambios menos jerárquicos.

Estamos en un momento donde es imprescindible calibrar bien cómo se desarrolla un programa de educación a distancia y cuánto de ello debe existir en una institución. De la amplia literatura que hemos revisado y de las experiencias personales de la última década, nos inclinamos a sugerir que la UPR vaya desarrollando endógenamente su capacidad de ofrecer cursos y programas por esta vía y que se busque un modelo mixto; es decir, donde haya componentes de educación a distancia en programas presenciales y vice-versa. En general, no se recomienda (al menos hasta que se haya logrado un mayor avance tecnológico en las aplicaciones de la Internet) la educación a distancia para cursos que requieren actividades prácticas en las que el profesor deba observar o escuchar en forma directa a los alumnos. El diálogo directo suele ser muy difícil de sustituir.

La UPR puede ir desarrollando algunos proyectos piloto utilizando la educación a distancia donde ya exista una cierta masa crítica de profesores que se manejen cotidianamente con las nuevas tecnologías. Puede destacar sus propios especialistas a ayudar a éstos a transformar el material didáctico para colocarlo en la red y hacer de la experiencia una de verdadero crecimiento para todos los que participan en ella y una demostración de lo que se podría hacer en otros campos. No recomendamos contratar llamados expertos del exterior para diseñar y armar estos programas, porque se pierde el componente de auto-aprendizaje que resulta imprescindible para que los proyectos innovadores sean autosostenibles. La educación a distancia puede contribuir a la solución de muchos problemas que confronta la UPR, pero no es una fórmula mágica. Es muy importante no confundirse.

LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Para muchos, la discusión sobre la necesidad de internacionalizar la educación superior está relacionada con la etapa más reciente de la evolución de la economía mundial, esa que popularmente se conoce como la globalización. Sin embargo, como demuestran numerosos escritos históricos, durante las primeras décadas de la fundación de la UPR, en Puerto Rico se dio un rico debate sobre la idea de la Universidad como puente entre las Américas. En esta polémica participaron los principales líderes educativos y políticos de la época como Juan B. Soto, Juan José Osuna, Thomas Benner, Eugenio Fernández García y Antonio R. Barceló, quienes la endosaban entusiastamente y algunos más reservados o críticos, como Carlos Chardón, Vicente Géigel Polanco y el propio Jaime Benítez, quien tenía una concepción todavía más amplia y occidentalista.

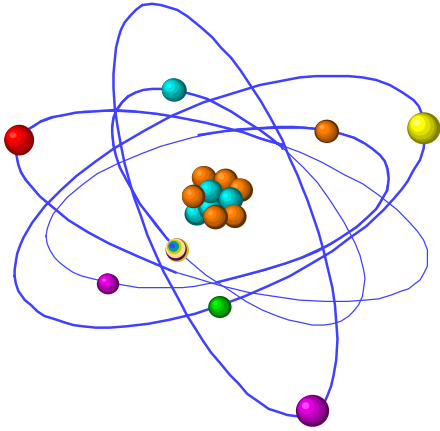
La idea de Puerto Rico como puente entre dos culturas sirvió de sustento a muchos y variados proyectos universitarios a lo largo del siglo XX. Pero siempre hubo una gran tensión en la UPR al respecto, ya que el grueso de estos programas venía avalado por la administración norteamericana, como lo fueron los programas de la Guerra contra la Pobreza y el Punto Cuarto, entre otros. Tal vez por eso nunca enraizaron verdaderamente en la vida universitaria, encontrándonos hoy que no hay una vocación internacionalista en la mayoría de los universitarios, ni en nuestras instituciones. Cuando ha habido recursos federales para programas en el ámbito de América Latina o el Caribe, se han desarrollado algunas iniciativas, pero si no existen esos recursos, el asunto no parece prioritario. El grueso de los intercambios y los programas colaborativos que existen hoy se dan en el marco de programas de interacción con universidades norteamericanas.

Durante las vistas públicas celebradas por esta Comisión, varios deponentes expusieron sobre la necesidad de que la UPR formule y adopte una política de internacionalización que permita a nuestros docentes y estudiantes abrir horizontes, desarrollar una perspectiva comparativa de los problemas y acercarse a la construcción de masa crítica en investigación en determinados temas, para los cuales habría la posibilidad

de trabajar en consorcios con otras universidades de la región. La profesoras Nilsa Medina y Blanca Ortíz, en sus respectivas ponencias ante la Comisión,¹²⁵ dieron cuenta de las dificultades actuales de llevar adelante programas que vinculen a la Universidad de Puerto Rico con las de otros países. Se han llevado adelante esfuerzos exitosos, como el de colaboración con la Universidad Nacional de Haití, el de ATLANTEA (una red de redes que vincula unos 200 investigadores en el área del Gran Caribe) y el programa de derecho con Barcelona. En los primeros se ha logrado generar intercambios, realizar talleres y publicaciones, pero con un esfuerzo sostenido desmedidamente por el apoyo personal de sus integrantes, ya que los recursos financieros no han tenido la estabilidad que las iniciativas requieren.

La UPR necesita elaborar una estrategia coherente y una política consistente de internacionalización. A partir del análisis de las áreas temáticas en que podría ejercer liderazgo regional y de aquellas donde pudiera beneficiarse de adelantos en otras instituciones, debe establecer prioridades para buscar acuerdos y desarrollar convenios de colaboración que no sean letra muerta. Un conjunto de áreas saltan rápidamente a la vista, por ejemplo: colaboración para el manejo de zonas costeras del Caribe, tema establecido como prioritario por la Asociación de Estados del Caribe, así como colaboración para la creación de bancos genéticos para la preservación de la biodiversidad tropical.

¹²⁵ Prof. Nilsa Medina Piña, Facultad de Estudios Generales; Dra. Blanca Ortíz, Fac. Ciencias Sociales, ambas de UPR, Río Piedras, el 6 de marzo de 2001.



Cuarta Parte

Conclusiones

8. CONCLUSIONES GENERALES

En este informe hemos tratado de dar cuenta de algunos aspectos relevantes de la educación superior en Puerto Rico y de la situación particular de la UPR, con miras a contribuir a la formulación de un marco conceptual que pueda ayudar a la generación de una nueva política pública de educación superior. Se ha buscado también identificar áreas de posible acción legislativa que puedan fortalecer el sector, dotar a nuestra universidad pública de una nueva ley orgánica, y proveer un insumo para los procesos de reforma que la comunidad universitaria está reclamando. Todo ello con el objetivo de ayudar a que la educación superior pueda lograr altos niveles de calidad y pertinencia, que forme una ciudadanía activa y que pueda constituirse en aliada estratégica de un nuevo desarrollo económico, social, político y cultural de Puerto Rico. Se ha querido, a través del estudio, potenciar la contribución que el sector puede hacer al desarrollo económico y social de Puerto Rico.

Los estudios más recientes en el ámbito internacional han demostrado que la inversión en educación superior tiene altas tasas de retorno económico social ya que el capital del conocimiento está remplazando al capital físico como fuente de riqueza. En consecuencia, este sector debe ser considerado como uno clave en las estrategias de futuro que desarrollemos los puertorriqueños. La educación superior debe generar el conocimiento que nos permita abrir nuevos frentes de producción, trabajo y generación de riqueza, y su praxis debe ser tal que nos ayude a promover la igualdad de oportunidades, reducir la pobreza e integrar mejor nuestras familias y comunidades.

Sin duda, la conclusión más contundente a la que hemos llegado en este estudio es que Puerto Rico tiene una extraordinaria base de recursos humanos y de capacidades instaladas en sus instituciones de educación superior, particularmente en la Universidad de Puerto Rico, que no se aprovecha plenamente. Por parte de los universitarios - tanto de la universidad pública como de las privadas- hay avidez de hacer mayores contribuciones

al país, pero se verifican marcos institucionales rígidos y poco creativos, en algunos casos una excesiva burocratización, así como efectos negativos de la sujeción de la institución pública a los vaivenes político-partidistas. En la UPR hay deseo manifiesto de cambio y reclamo de que la Legislatura actúe prontamente para dotar a la institución de una nueva ley orgánica que permita construir una democracia interna y que profundice la autonomía de la institución y de sus partes.

En las próximas páginas relevamos las conclusiones más importantes del estudio, recomendaciones surgidas tanto de la investigación como de las discusiones sostenidas con los grupos de trabajo convocados por la Presidenta de la Comisión.

CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PUERTORRIQUEÑA:

- ♦ *En Puerto Rico se constatan problemas fundamentales en la educación básica puertorriqueña que inciden significativamente en la educación superior. Entre éstos podemos destacar la existencia de una deserción escolar que se acerca al 50% en el nivel secundario, un 25% de analfabetismo funcional entre adultos, la salida creciente de los varones del proceso educativo formal, y deficiencias muy grandes en la enseñanza de idiomas, tanto del inglés como del español, lo que limita el desarrollo de capacidades intelectuales y el rendimiento universitario. Un enfoque sistémico en la formulación de política pública podría ayudar a que cada nivel educativo cumpla con excelencia su misión a fin de no afectar los demás.*
- ♦ *La educación superior en Puerto Rico ha tenido un crecimiento rápido, sostenido y diversificado, tanto de matrícula estudiantil como de instituciones que ofrecen diversos tipos de programas y grados. En el país operan hoy 39 universidades privadas y 7 públicas, reconocidas y autorizadas por el Consejo de Educación Superior, que atienden una matrícula total de unos 175,000 estudiantes. Mientras que para 1971 el 33% de la población estudiantil asistía a una universidad privada para 1999, esta proporción había aumentado a 58% de la matrícula total.*

- ◆ El gobierno de los Estados Unidos es un actor importante en la educación superior en Puerto Rico. Tomando el conjunto de los diversos programas de asistencia a los estudiantes, el gobierno federal aporta anualmente sobre \$500 millones de dólares a la educación superior puertorriqueña, sin incluir los recursos obtenidos mediante concursos para programas de investigación, fortalecimiento de la docencia, desarrollo de infraestructura y otros.
- ◆ *El cuerpo docente de las universidades del país es altamente calificado. En las instituciones que son autorizadas por el Consejo de Educación Superior, el 56% del personal docente tenía nivel de maestría y el 25% de doctorado para 1998-99. Sin embargo, proporcionalmente se dedica mucho más esfuerzo a la formación de bachilleres que a los programas graduados que podrían emprenderse con dicho plantel. Del total de grados conferidos en 1999 sólo el 7.8% fueron maestrías y doctorados.*
- ◆ A pesar de dedicar recursos cuantiosos a la educación, Puerto Rico no ha logrado conformar un verdadero sistema, que promueva articulaciones ágiles entre los distintos niveles y tipos de formación, y entre los sectores público y privado. Ello denota carencias serias de eficiencia interna y representa pérdida de oportunidades para el país. La política pública debe ir dirigida a potenciar la sinergia y la complementariedad entre niveles y sectores, a través de programas específicamente diseñados para ello.
- ◆ *Para potenciar la capacidad de que la educación superior aporte al desarrollo económico y social de Puerto Rico se precisa fortalecer la inversión en investigación y desarrollo y armonizar las políticas públicas de educación superior con las de ciencia y tecnología.*
- ◆ *Los institutos técnicos, vocacionales y de altas destrezas constituyen un sector importante de la educación superior puertorriqueña. Sin embargo, la percepción social dominante todavía los subestima y la política pública los discrimina al no hacer extensivo a estas instituciones las deducciones contributivas para renovación*

tecnológica que están disponibles a las universidades. Las familias con dependientes universitarios también gozan de deducciones que no tienen las familias de estudiantes de estos institutos.

SOBRE LA UPR:

- ◆ Por su capacidad instalada de recursos con un alto nivel de formación, la Universidad de Puerto Rico debe ser el ancla de un nuevo esfuerzo dirigido a propiciar la investigación científica y tecnológica en el país.
- ◆ El proceso de cambio institucional que se requiere en la UPR va mucho más allá de una nueva ley, pero requiere de ella. Se ha comprobado a través de este estudio que la actual ley no presta suficientes garantías a la autonomía universitaria, la que ha sido vulnerada en reiteradas ocasiones por el partido político en el poder. La nueva ley debe ser explícita al consignar una verdadera autonomía fiscal, administrativa y de cátedra, estableciendo, así mismo, mecanismos para verificar que se ésta ejerza con responsabilidad.
- ◆ La UPR tiene un gobierno interno jerarquizado, burocratizado y en muchos casos sencillamente mediocre e ineficiente. La nueva ley debe incorporar disposiciones para asegurar la evaluación periódica de sus funcionarios y el respeto a las disposiciones reglamentarias.
- ◆ Es urgente que UPR establezca la excelencia en la gerencia académica a todos los niveles, incluyendo la planificación, la gerencia moderna de recursos humanos y de sistemas de información, así como la gerencia de los recursos financieros y de facilidades.
- ◆ El nuevo proyecto de ley orgánica para la UPR debe ser sencillo, estar basado en principios fundamentales consensuados y debe poder hacer valer el concepto de una autonomía responsable que profundice la democracia interna. Debe

concebirse como una guía de navegación para encarar turbulencias, traspasando a la propia Universidad la capacidad de elaborar los reglamentos que requiera para su funcionamiento. Debe asegurar un órgano que represente adecuadamente el interés público y que brinde posibilidades reales de participación en el gobierno universitario a su propia comunidad.

- ◆ La Junta de Síndicos que ha funcionado entre 1993 y 2001 interpretó su mandato como uno de *dirigir y coordinar*¹²⁶ la institución e intervino en procesos administrativos que no le corresponden, mientras que ha sido negligente en la formulación de las políticas claves para el desarrollo de la institución. Es imprescindible que el nuevo proyecto de ley defina con claridad y precisión el alcance de las funciones de la Junta. Existe consenso en que la función de la Junta debe ser la de gestar la política de desarrollo de la institución y asegurar el uso adecuado de los recursos públicos que se le asignan, eliminando toda otra función administrativa. Se presume, por otro lado, que las funciones administrativas se lleven a cabo efectiva y eficientemente por las instancias correspondientes, de modo que la Junta no se vea inclinada a asumir un rol de llenar huecos por la ausencia de gerencia académica efectiva.
- ◆ No existen mecanismos idóneos para el establecimiento de prioridades, para la distribución de recursos financieros entre las unidades del sistema ni para la rendición de cuentas al pueblo de Puerto Rico. La función presupuestaria y de manejo de recursos está centrada en la Oficina del Presidente, quien usa su discrecionalidad para premiar o castigar rectores y unidades académicas, muchas veces utilizando criterios político- partidistas. La Ley debe establecer claramente las funciones del Presidente y los mecanismos para el establecimiento de prioridades y la distribución del presupuesto a las unidades del sistema.

¹²⁶ *Reglamento Interno de la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico*, aprobado el 15 de octubre de 1993, pág. ii.

- ◆ No existe en la UPR un mecanismo adecuado para la atención de las apelaciones del personal docente. En los últimos años los casos han quedado por largo tiempo sin resolver, atascados en la Presidencia o la Junta de Síndicos. Es preciso incorporar en la ley un mecanismo ágil y efectivo para atender querellas y apelaciones.
- ◆ Las condiciones del personal docente de la UPR necesitan acciones correctivas. Para atender la emergencia suscitada por la expansión de matrícula que la institución autorizó en 1995 - sin planificación y sin preparación - se reclutó personal por contrato que desde entonces labora bajo condiciones límites, sin los derechos fundamentales que le son reconocidos a los que tienen plazas. Se corroboraron también violaciones en los procesos de reclutamiento, ascensos y permanencia. Se precisa adecuar los niveles de salarios del personal docente al mérito y al esfuerzo, introduciendo escalas intermedias en la clasificación de puestos. La nueva ley debe estipular un mecanismo idóneo para la determinación de las condiciones de trabajo del personal docente. Urge pues el establecimiento de la función de Gerencia de Recursos Humanos siguiendo los principios al día en ese campo y de acuerdo a las mejores prácticas en organizaciones similares (“benchmarking”). La renovación de la Gerencia de Recursos Humanos, centrada en el desarrollo del personal, debe darse a todos los niveles de la organización.
- ◆ En el proceso de vistas públicas y visitas oculares a las unidades del sistema se verificó el reclamo de la comunidad universitaria para que la nueva ley permita la negociación colectiva de los docentes, si así éstos lo decidieran. Esta petición debe ser analizada con todo el rigor y tomando en cuenta los cambios de estructura y procedimientos propuestos en la nueva ley.
- ◆ El deterioro en la situación económica de los jubilados fue señalado reiteradamente en el transcurso del estudio, recomendándose que se equipare a los docentes universitarios al resto del personal del gobierno de Puerto Rico, para los cuales no existe un límite superior de salarios para el cálculo de las pensiones.

Estos deben ser incorporados a las gestiones de una nueva forma de Gerencia de Recursos Humanos.

- ♦ La comunidad universitaria reclama cambios fundamentales a su estatuto orgánico. Hay un consenso sólido en que la Junta de Síndicos debe responder al interés público, pero ésta debe estar compuesta por personas que verdaderamente puedan aportar su talento y conocimientos a la renovación de la institución. Se sugiere que se evalúe la posibilidad de fortalecer la participación de la comunidad universitaria en la Junta.
- ♦ Según pudo constatar, el principio de consulta para la designación de los cargos administrativos ha sido reiteradamente violentado en todas las unidades del sistema, generando suspicacia y desconfianza hacia el poder político por parte de la comunidad universitaria. Por ello, se sugiere que la nueva ley provea mecanismos adecuados para asegurar la participación de docentes, no docentes y estudiantes en los procesos de selección y designación de autoridades.

El estudio realizado identificó una serie de áreas o problemas cuya solución requerirá acción legislativa y otras que pueden atenderse con nuevas orientaciones de política o modificaciones a programas existentes. El estudio, además, identifica medidas dirigidas a fortalecer el conjunto de las instituciones de educación superior de Puerto Rico, apuntando a la necesidad de preservar las distintas misiones de las universidades privadas y de la pública, pero impulsando instancias de integración sistémica y sinérgica. En el marco de los trabajos realizados, la Comisión recibió numerosas sugerencias de iniciativas tendientes a establecer mecanismos, instancias o programas por vía legislativa para incidir en el campo de la educación superior. Se estudiaron a fondo las sugerencias y se profundizó el análisis de las que parecieron más interesantes y que contaban con el aval de la comunidad de líderes de la educación superior del país, que tienen en común el aspirar a poner la educación superior en condiciones de jugar un papel fundamental en la creación de opciones de economía y sociedad por medio de alianzas e interacciones sinérgicas.

Se identificaron tres proyectos claves, que tienen en común el aspirar a poner la educación superior en condiciones de jugar un papel fundamental en la creación de opciones de economía y sociedad por medio de alianzas e interacciones sinérgicas. La Comisión se propone continuar madurando éstos y radicar legislación para hacerlos viables. A continuación una breve descripción de los mismos.

- ◆ Creación
del *Fondo para el Fortalecimiento de la Educación Superior Puertorriqueña*. Este sería un fondo concursable que proveería financiamiento para iniciativas colaborativas interinstitucionales tendientes a mejorar la educación superior. Los recursos podrían utilizarse para investigaciones colaborativas, desarrollo de laboratorios o infraestructura especializada, creación o desarrollo de colecciones, fortalecimiento curricular, establecimiento de programas graduados colaborativos, entre otras. La exigencia fundamental sería la colaboración entre el sector privado y público. El fondo tendría un carácter fiduciario para garantizar su existencia y sería administrado en forma autónoma por una Junta de Directores que sentaría la política y los lineamientos operativos. Se acordarían con el Secretario de Desarrollo Económico y el Secretario de Hacienda diversas opciones innovadoras para nutrirlo de recursos y el proyecto de ley definiría el alcance y la forma de organizar el mismo.

- ◆ Establecimiento del *Centro de Estudios y Documentación sobre la Educación Superior Puertorriqueña*. Esta sería una instancia de investigación sobre educación superior, que permita el acopio de información estadística, el desarrollo de nuevos indicadores y la conducción de estudios que permitan monitorear efectivamente los procesos de la educación superior puertorriqueña y la formulación de políticas públicas del sector. Esta instancia podría estar vinculada al Consejo de Educación Superior, añadiendo esa función por ley y asegurándole autonomía intelectual y los recursos necesarios. El Centro tendría la misión de potenciar la colaboración inter-institucional mediante la coordinación

de investigaciones en temas claves fundamentales para Puerto Rico como lo son la articulación entre los diferentes niveles de educación, la fuga de talento científico y técnico, la identificación de necesidades del mercado laboral, el impacto de la evaluación y el avalúo sobre la calidad y la pertinencia, entre otros. El Centro deberá también desarrollar una base estadística confiable, con indicadores aceptados internacionalmente, que permita integrar a Puerto Rico a los esfuerzos de documentación e investigación comparativa que realizan organismos internacionales y centros similares establecidos fuera de Puerto Rico. Finalmente, entre las funciones de esta instancia debe estar el servir de ancla o centro de práctica a programas de maestría y doctorado en educación superior.

- ♦ Creación por ley de la *Biblioteca Virtual de Puerto Rico*. Nuestro país nunca logró desarrollar una Biblioteca Nacional, como lo han hecho la mayoría de los países del mundo. Dado los avances tecnológicos, la dispersión y el mal estado de las colecciones puertorriqueñas, así como el alto costo de mantenimiento de infraestructura de bibliotecas y archivos en el trópico, se está trabajando en la preparación de un proyecto colaborativo interinstitucional grande, dirigido a preservar en forma digital y a compartir con el mundo entero el acervo de información sobre la vida económica, política, social y cultural de Puerto Rico. Se ha creado un Grupo de Trabajo muy entusiasta con bibliotecarios y documentalistas de las universidades del país, especialistas en tecnología de digitalización y comunicación, abogados, funcionarios del Archivo General, de archivos municipales y parroquiales, así como de bibliotecas privadas y escolares. El grupo está ayudando a la Comisión a preparar este proyecto de ley que se vislumbra como uno de los principales aportes que pueda hacer la Legislatura al fortalecimiento la educación puertorriqueña. La biblioteca virtual sería un apoyo indispensable para todos los procesos educativos de Puerto Rico y se establecería como un esfuerzo colaborativo, reuniendo aportes y trabajo de diversas instituciones en un formato común.

Además de esos tres proyectos, se continúa estudiando otros que pudieran conllevar iniciativas legislativas. Por ejemplo, se está analizando la posibilidad de extender a las instituciones no universitarias de educación superior beneficios contributivos que gozan actualmente las universidades, el revisar leyes relacionadas con las Juntas Examinadoras de oficios para atemperarlas a las nuevas necesidades, entre otros.

A través de un arduo y extenso trabajo de ocho meses, la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico ha podido constatar la necesidad imperiosa de formular una nueva ley orgánica para la principal institución universitaria pública de Puerto Rico. La UPR tiene problemas de índole estructural que requieren cambios que van mucho más allá de lo que podrían hacer nuevos líderes u obtener mayores recursos económicos. La nueva ley debe ser concebida como una ley marco; en ese sentido debe ser coherente, integral, clara y contar con los articulados que sean imprescindibles. Debe tener un preámbulo en el que se destaque el objetivo de la ley y la visión que ella permea; una buena definición de la misión de la Universidad; definición de funciones y poderes democráticos de sus órganos de gobierno; garantía de la autonomía académica y fiscal; rendición de cuentas al pueblo de Puerto Rico; así como establecer que se promulgue una Carta de Derechos del Estudiante.

Por la importancia que conlleva elaborar una buena definición de la misión de la Universidad de Puerto Rico en la nueva Ley, nos permitimos resumir los aportes del Grupo de Trabajo convocado por la Comisión para discutir este tema.

- ◆ La Universidad de Puerto Rico es la principal institución de educación superior del pueblo puertorriqueño. Para contribuir pronta y decididamente a construir el desarrollo futuro del país, la UPR debe asegurar la formación de una ciudadanía creativa, emprendedora, compasiva, solidaria y con visión prospectiva.
- ◆ La misión de la UPR es hacer posible el más alto nivel de excelencia en la educación de los puertorriqueños. Los espacios universitarios públicos deben ser ejemplares en

su compromiso con la búsqueda y creación de conocimientos; su rigor analítico; su apertura al examen y a la renovación de saberes y de procedimientos; su actitud colaborativa con los demás gestores de la educación en Puerto Rico; y la consistencia de su ordenamiento y operación con los valores de la academia y de la cultura democrática.

- ♦ Por su ubicación geográfica y por su trayectoria histórica, la Universidad de Puerto Rico debe constituirse como un ámbito singular de encuentro entre recursos en ciencias y tecnologías y entre culturas, naciones y lenguas. Por ello, deberá propiciar el análisis riguroso de las realidades, los problemas, las necesidades y las posibilidades de Puerto Rico, de sus comunidades de ultramar, de su entorno natural y geográfico, cultural y político. De esta reflexión deben resultar estudios, propuestas y proyectos mediante los cuales la UPR aporte su caudal de experiencias y saberes a la formulación de soluciones y alternativas a los problemas que enfrente Puerto Rico y la región del Caribe en particular.

Para cumplir su misión, la Universidad prestará atención especial al logro de los siguientes objetivos:

Propiciar y estimular el libre ejercicio del pensamiento y la autonomía personal y colectiva en todas sus formas y manifestaciones, destacando el alto sentido de responsabilidad que implica practicar la libertad y crecer en autonomía en el contexto de una forma de vida democrática.

Cultivar el amor a la sabiduría como vía de la libertad, generando, analizando y cuestionando el conocimiento, propiciando la actitud crítica y el diálogo constructivo a través de las labores de enseñanza, investigación, servicio y extensión.

Promover una ciudadanía responsable, instruida y activa, enseñando al/a la estudiante a aprender, a emprender, y también a enseñar y compartir conocimiento, siempre en

un marco de reflexión ética y cívica, afirmando su identidad y practicando la solidaridad hacia el prójimo.

Entre las responsabilidades insoslayables de la Universidad de Puerto Rico se encuentran:

- ◆ Mantener el más alto nivel de excelencia en su oferta académica, y hacerla accesible a su estudiantado.
- ◆ Identificar y responder a tendencias y necesidades emergentes mediante la renovación de sus programas y la modernización de sus estructuras y calidad de la gerencia académica.
- ◆ Preparar líderes en las artes, las ciencias y las disciplinas de gerencia y gestión, mediante programas de alto nivel y calidad;
- ◆ Contribuir a la preservación y estudio del patrimonio cultural del país.
- ◆ Facilitar la proyección intelectual de Puerto Rico más allá de sus fronteras.
- ◆ Abrir a los puertorriqueños una ventana al mundo, con oportunidades de acercarse a otras épocas, otros países, y a culturas diversas, a fin de adquirir e intercambiar experiencias, destrezas y productos, y de entender las fuerzas económicas del siglo XXI.
- ◆ Articular, conjuntamente con el Departamento de Educación, las asociaciones magisteriales y las universidades privadas del país, un plan de acción para optimizar la preparación de maestros a todos los niveles del sistema educativo.
- ◆ Coordinar con otras agencias públicas y con las universidades privadas el más eficaz sistema de telecomunicaciones que brinde a los estudiantes y profesores universitarios de Puerto Rico pleno acceso a los recursos de la Internet.

En el cumplimiento de la misión, los objetivos y las responsabilidades de la Universidad de Puerto Rico, el personal universitario deberá:

- ◆ Ejercer la libertad respecto a todo dogmatismo, la libertad de cátedra, la libertad para reconocer y respetar la diversidad de todo tipo, y la libertad de todos los

miembros de la comunidad universitaria para interactuar con el resto del mundo y participar en el gobierno propio de la Universidad.

- ◆ Comprometerse a construir una cultura de paz y no violencia, a respetar los derechos humanos, la dignidad de las personas, la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, la equidad social y los principios democráticos y a hacer de la UPR un modelo de democracia interna.
- ◆ Comprometerse con la gestación de una cultura de evaluación permanente que abarque todas las fases de la vida universitaria y sirva de marco para la renovación y actualización de programas e iniciativas.
- ◆ Promover el acceso a la educación superior basado en los méritos y la capacidad, garantizando que ningún/ninguna estudiante cualificado/a sea excluido/a de ingreso a la Universidad por razones económicas.
- ◆ Procurar la formación plena del/de la estudiante como ser humano y la continua formación de sus egresados/as y de su personal docente y no docente, en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida, y en vista de la responsabilidad social de sus egresados/as y su personal como servidores/as de la comunidad.
- ◆ Preservar y afirmar la diversidad de valores culturales del pueblo puertorriqueño, promoviendo la reflexión en torno a dichos valores, la creación de nuevos valores culturales y el respeto a la diversidad cultural, y participando activamente en el entendimiento y enriquecimiento mutuo entre las culturas del mundo.
- ◆ Contribuir decididamente a la generación y manejo del conocimiento científico y de las tecnologías que aporten a la vida democrática y al fortalecimiento económico y social del país.
- ◆ Buscar nuevos modelos de desarrollo que permitan reconstruir el tejido social, mejorar la calidad de vida en el país y hacer frente a los desafíos económicos, políticos, sociales, ecológicos y culturales del nuevo siglo.
- ◆ Participar en la formulación y consecución de las políticas de ciencia y tecnología del gobierno en estrecha colaboración con las agencias que corresponden y con las otras instituciones de educación superior.

- ♦ Participar en la formulación y consecución de una política amplia de la educación superior puertorriqueña en estrecha colaboración con las instituciones privadas de educación superior, entendiendo en todo momento que le toca a la Universidad de Puerto Rico asegurar una formación de excelencia para el grueso de los educadores y las educadoras del mañana en todos los niveles.

La UPR necesita una nueva ley orgánica inspiradora que marque el comienzo de una nueva era, con una mística de transformación que le permita a la institución acercarse con nuevo impulso a la celebración de su centenario el 12 de marzo de 2003.

LISTADO DE SIGLAS USADAS EN EL TEXTO

APPU	Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAL	Comité de Asuntos Laborales
CIAU	Comisión de Iniciativa de Afirmación Universitaria
CECC	Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico
CES	Consejo de Educación Superior
CGE	Consejo General de Educación
CODI	Comité de Diálogo Institucional
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
CyT	Ciencia y tecnología
ECTS	European Credit Transfer System
FMI	Fondo Monetario Internacional
I+D	Investigación y Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
OMC	Organización Mundial del Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
UPR	Universidad de Puerto Rico

GLOSARIO DE TÉRMINOS USADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR PUERTORRIQUEÑA

Acreditación: el reconocimiento oficial otorgado a una institución, a solicitud de ésta, por una entidad acreditadora debidamente reconocida por el Departamento de Educación de los Estados Unidos y el Consejo, o por el Consejo mismo, en donde se distingue a dicha institución o a alguno de sus programas en específico por estar operando a niveles de ejecutoria, calidad e integridad identificados por la comunidad académica como superiores a los mínimos requeridos para ostentar licencia.

Autorización para operar: permiso que se concede a una institución para operar y llevar a cabo determinados ofrecimientos académicos en Puerto Rico, durante el tiempo y en el lugar o lugares que indique la licencia, o la certificación del Consejo que complemente a ésta. Se confiere inicialmente por cinco (5) años mediante la Licencia de Autorización; y se extiende por períodos adicionales de cinco (5) años cada uno, mediante la Licencia de Renovación.

Bachillerato: es el título que se otorga a una persona que haya completado un programa educativo que normalmente requiere cuatro años de estudio en una institución de educación postsecundaria universitaria. Cada programa de estudios conducente hacia el otorgamiento de un bachillerato normalmente consiste de cursos que conllevan un total de por lo menos 120 créditos. El grado de bachillerato normalmente requiere cuatro años de estudios a tiempo completo o su equivalente a tiempo parcial. No obstante, una institución puede otorgar dicho grado a estudiantes que cumplan los requisitos en un programa acelerado.

Centro de extensión: cualquier lugar en el que una institución ofrece cursos, materias u ofrecimientos educativos con crédito, acumulables hacia la obtención de un grado u otro reconocimiento académico oficial, pero que no se ofrecen como un conjunto conducente a la obtención de tales credenciales en dicho lugar. Su ubicación es en un lugar distinto al de otras unidades de la institución.

Concentración: subconjunto de cursos, materias u ofrecimientos educativos dentro de un programa, organizado de tal forma que confiere el derecho a quien lo completa satisfactoriamente a recibir de la institución que lo ofrece un reconocimiento académico oficial producto del estudio formal a nivel subgraduado.

Doctorado: es el grado más alto que se otorga en cualquier disciplina o profesión. El mismo lo otorgan las escuelas o entidades educativas de nivel graduado a aquellas personas que hayan completado un programa de tres o más años de estudios a tiempo

completo sobre el nivel de bachillerato y que hayan demostrado capacidad para hacer estudios, investigaciones o trabajos independientes mediante la preparación de una tesis que haya sido aprobada por un comité de la facultad en que estudiaron.

Educación superior: se refiere a todos aquellos programas de formación profesional, técnica, vocacional, de adiestramientos especializados, bachilleratos, maestrías y doctorados, ofrecidos por universidades públicas o privadas, así como por institutos de educación post-secundaria no universitarios.

Elementos de la evaluación: las distintas áreas que han de ser consideradas por las Juntas Consultivas y por el Consejo al evaluar las solicitudes de licencia o enmienda a licencia que sometan al Consejo las instituciones de educación superior. Estos son los siguientes: instalaciones físicas; experiencia y credenciales de los administradores; capacidad financiera; suficiencia y nivel de los programas de estudio para desarrollar las destrezas y los conocimientos que se impartirán a los estudiantes; experiencia y credenciales académicas de la facultad y la adecuación de éstas a los ofrecimientos institucionales; recursos bibliotecarios; laboratorios y equipos auxiliares de la docencia; servicios a estudiantes; garantías a la seguridad personal de los estudiantes y la comunidad académica. Cada una de estas áreas se evaluará a tenor con los criterios que se establecen en el Reglamento para el Otorgamiento de Licencia a Instituciones de educación Superior en Puerto Rico.

Escuela profesional: unidad docente organizada como institución separada, o como parte de una institución de educación superior, pero con una organización curricular independiente; para estudios conducentes hacia uno o más grados en profesiones específicas, tales como abogacía, medicina, ingeniería, planificación y otras. Especialidad: subconjunto de cursos, materias u ofrecimientos educativos dentro de un programa graduado, organizado de tal forma que permite a quien lo completa satisfactoriamente a recibir de la institución que lo ofrece un reconocimiento académico oficial producto del estudio formal a nivel graduado.

Estudios graduados: estudios conducentes a un grado o reconocimiento académico oficial de nivel superior al del grado de bachillerato, tales como la maestría y el doctorado.

Estudios subgraduados: estudios conducentes a un grado o reconocimiento académico oficial desde el grado asociado hasta el de bachillerato.

Grado: credencial educativa reconocida en la comunidad académica como de nivel de educación superior que evidencia que quien lo posee ha completado satisfactoriamente determinados estudios formales de educación superior como, por ejemplo, el grado asociado, el de bachiller, el de maestría y el de doctorado.

Grado Asociado: es el título que se otorga a una persona que haya completado un programa educativo que normalmente requiere por lo menos dos y menos de cuatro años de estudios en una institución de educación postsecundaria universitaria. Cada

programa de estudios conducente hacia el otorgamiento de un grado asociado normalmente consiste de cursos que conllevan un total de por lo menos sesenta (60) créditos.

Grado religioso: grado conferido dentro del contexto de una religión o secta religiosa, con el propósito específico de preparar personas para trabajar en el servicio religioso sectario, o en los servicios educativos o ministeriales de la propia religión o secta, pero no para obtener puestos o desempeñarse en ocupaciones fuera de la religión o secta hacia la cual esté orientado.

Instituciones de dos años: ofrecen programas de estudios subgraduados conducentes a un grado asociado. En términos generales existen, dos tipos de grados asociados: 1) el de carrera profesional donde el estudiante obtiene un diploma que lo capacita para comenzar en el mercado de empleos como lo son los grados en ciencias aplicadas, administración de empresas, administración de oficina, etc. 2) el de transferencia o traslado donde el estudiante obtiene un diploma que lo capacita para continuar estudios de bachillerato como lo son los grados en artes o en ciencias.

Instituciones de cuatro años: ofrecen programas de estudios subgraduados dirigidos a obtener un bachillerato. El tiempo requerido para completar este tipo de grado comúnmente es de cuatro años, pero puede variar desde los tres años en modalidades de educación de adultos hasta cinco en ciertos programas profesionales como, por ejemplo, farmacia, arquitectura e ingeniería. Institución de educación superior: toda persona natural o jurídica que opere en Puerto Rico una institución educativa, ya bien sea pública o privada o compuesta de una o más unidades institucionales, que exige como requisito de admisión el certificado o diploma de escuela secundaria, o su equivalente, y cuyos ofrecimientos académicos conducen a por lo menos el grado asociado; o que de algún modo declare, prometa, anuncie o exprese la intención de otorgar grados, diplomas, certificados, títulos u otros reconocimientos académicos de educación superior.

Instituciones especializadas: estas instituciones ofrecen grados desde el bachillerato hasta el nivel doctoral; la mayor parte de sus grados que ofrecen son en una sola disciplina.

Junta Consultiva: persona o grupo de personas designado por el Consejo para llevar a cabo la evaluación de una solicitud de licencia o de enmienda a licencia de conformidad con la Ley

Licencia: permiso que expide el Consejo a una institución cuando, como resultado de una evaluación, se le autoriza a operar o a continuar operando en Puerto Rico como una institución de educación superior. Se concede en función de los ofrecimientos académicos que interesa ofrecer o continuar ofreciendo, del lugar o lugares en que se ofrezca y del resultado favorable que evidencie la evaluación sobre el cumplimiento con los requisitos mínimos establecidos en la Ley 17 y en el Reglamento. Se expide

por períodos de cinco (5) años. Existen 2 tipos de licencia: la de autorización y la de renovación.

Licencia de autorización: la autorización que expide el Consejo de Educación Superior a una institución para comenzar a operar en Puerto Rico, como una institución de educación superior con los ofrecimientos académicos y en el lugar o lugares que indique la licencia, o la certificación del Consejo que complementa a ésta.

Licencia de renovación: la autorización que expide el Consejo a una institución para continuar operando una institución de educación superior en Puerto Rico, según se dispone en la licencia de autorización o en la certificación del Consejo que complementa a ésta.

Maestría: es el grado otorgado por escuelas o entidades educativas de nivel graduado a aquellas personas que hayan completado satisfactoriamente un programa de estudios de mayor rango y profundidad que el nivel de bachillerato. Este grado normalmente requiere no menos de uno ni más de dos años de estudio en los campos de las artes liberales, ciencias u otras profesiones.

Niveles educativos: los distintos niveles en los que se puede cursar estudios de educación superior, a tenor con la siguiente progresión: grado asociado, grado de bachiller, maestría y doctorado. Los certificados son títulos intermedios entre los niveles antes mencionados.

Oferta académica: los ofrecimientos académicos de educación superior autorizados o reconocidos en determinada institución a tenor con la Ley 17.

Ofrecer cursos en Puerto Rico: incluye, además de los cursos que se ofrecen o llevan a cabo con los métodos y técnicas convencionales, aquellos que se ofrecen o llevan a cabo a través de la radio o la televisión o mediante el uso de otros recursos audiovisuales técnicos o electrónicos, así como los cursos que se ofrecen por correspondencia; conducentes a o convalidables para la obtención de reconocimientos académicos oficiales dentro de la jurisdicción del ELA.

Ofrecimiento académico: todo programa, concentración, especialidad o cualquier otra denominación académica, que haya de anunciar u ofrecer una institución de educación superior, como un conjunto separado y redefinido de materias conducente a un grado, diploma, título u otro reconocimiento oficial.

Primer nivel profesional: es el grado otorgado por escuelas o entidades educativas de nivel graduado a aquellas personas que hayan completado los requisitos académicos mínimos para la práctica de una profesión. Este grado puede requerir cuatro, cinco o más años de estudio, dependiendo de la profesión que se estudie y la institución de educación.

Programa o programa académico: conjunto de asignaturas, materias u ofrecimientos educativos, organizado por disciplinas, de tal forma que da derecho a quien lo

completa satisfactoriamente a recibir de la institución que lo ofrece un reconocimiento académico oficial, producto del estudio formal, ya sea de nivel subgraduado, graduado o profesional.

Reconocimiento académico oficial: grado, certificado, título, diploma u otra credencial oficial que evidencia que quien lo posee ha completado satisfactoriamente determinados estudios formales de educación superior.

Unidad académica: componente de la organización administrativa de una institución que agrupa un conjunto de ofrecimientos académicos conducentes a uno o más grados, diplomas u otros reconocimientos académicos oficiales dentro de una misma área del saber, tales como un decanato colegio, facultad, escuela o departamento.

Unidad institucional: cualquier recinto o dependencia aislada que forma parte del sistema educativo de una institución y en el que se lleva a cabo por lo menos un ofrecimiento académico o cursos con créditos acumulables hacia la obtención de un grado u otro reconocimiento académico oficial.

Universidad: una institución de educación superior con ofrecimientos académicos en las Artes y las Ciencias, por lo menos a nivel de bachillerato y de maestría, que demuestre: 1) tener un componente institucionalizado de investigación y difusión científica, tanto en las artes como en las ciencias; 2) tener un componente institucionalizado de actividades de desarrollo y difusión cultural; 3) cumplir con los demás requisitos de la Ley 17 y el Reglamento para el Otorgamiento de Licencia a Instituciones de educación Superior en Puerto Rico.

Fuente: Consejo de Educación Superior, Reglamento para el Otorgamiento de Licencia a Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico, agosto de 1997

ANEJOS

ANEJO 1

TEXTO APROBADO EN VOTACION FINAL POR EL SENADO (7 DE FEBRERO DE 2001)

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

14^{ta} Asamblea
Legislativa
Ordinaria

1^{ra} Sesión

SENADO DE PUERTO RICO

R. del S. 44

24 de enero de 2001

Presentada por la señora *Ostolaza Bey*; el señor *Fas Alzamora*; la señora *González de Modestti*; los señores *Dalmau Santiago*, *Agosto Alicea*, *Báez Galib*, *Cancel Alegría*, *Hernández Serrano*, *Irizarry Cruz*; la señora *Mejías Lugo*; el señor *Ortiz-Dalio*; los señores *Prats Palerm*, *Ramos Olivera*, *Ramos Vélez*; la señora *Rodríguez Hernández*; los señores *Rodríguez Otero*, *Rodríguez Vargas*, *Tirado Rivera*, *Vigoreaux Lorenzana*, *McClintock Hernández*, *Parga Figueroa*; las señoras *Arce Ferrer*, *Burgos Andújar*; el señor *Lafontaine Rodríguez*; la señora *Padilla Alvelo*; el señor *Peña Clos*; y la señora *Ramírez*

Referida a la Comisión de Asuntos Internos

RESOLUCION

PARA ORDENAR A LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y CULTURA DEL SENADO DE PUERTO RICO REALIZAR UN ESTUDIO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL PAÍS A LOS FINES DE LOGRAR LA REFORMA INTEGRAL DE ÉSTE Y PREPARAR UNA NUEVA LEY ORGÁNICA PARA LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO.

EXPOSICION DE MOTIVOS

La educación superior, como bien público, debe constituir un sistema armónico y complementario que atienda las necesidades y aspiraciones de desarrollo económico y

social de los pueblos. En el proceso de cambio acelerado que ha tenido Puerto Rico, resulta imprescindible examinar si los cuerpos legales que rigen el funcionamiento de nuestras instituciones de educación superior cumplen con lo que la sociedad espera hoy de ellas, y si propician realmente una educación pertinente y de excelencia, con visión de futuro. Es impostergable promover un proyecto de desarrollo integral de nuestro sistema de educación superior que logre interacciones virtuosas y sinérgicas entre los sectores público y privado, y que a la vez propicie un enfoque interdisciplinario equilibrado que favorezca una visión humanista basada en el manejo riguroso y crítico del conocimiento científico.

La universidad pública, en particular, es un recurso extraordinario para el progreso colectivo en tanto mantenga la capacidad de potenciar la investigación, la reflexión, el debate libre y plural de ideas y la generación y difusión de nuevo conocimiento, por lo que su fortalecimiento institucional es esencial para el futuro de Puerto Rico.

No obstante, y a pesar de los cambios acelerados que se han operado en la sociedad puertorriqueña, la Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada, no ha sido objeto por muchos años de una revisión integral que atienda los nuevos desafíos éticos, científicos, tecnológicos y sociales que se nos presentan. Según ha venido insistiendo la comunidad universitaria, los recintos y colegios tienen cada uno problemas y necesidades que no pueden resolverse con la actual estructura y forma de funcionamiento.

De ahí que se considere impostergable elaborar un nuevo proyecto de ley para la Universidad de Puerto Rico, teniendo en cuenta su carácter de componente esencial del sistema de educación superior del país. El mismo deberá surgir de un proceso amplio de diálogo y concertación en el cual participen todos los actores sociales relevantes,

principalmente la propia comunidad académica. La nueva ley deberá profundizar la autonomía fiscal y administrativa, facilitar su ejercicio responsable, agilizar la gestión en todos sus aspectos y promover la democratización del gobierno institucional, con el fin de aumentar la capacidad universitaria para cumplir con sensibilidad, alta calidad y pertinencia sus funciones de enseñanza, investigación y proyección social.

RESUELVESE POR EL SENADO DE PUERTO RICO:

Sección 1.-Para ordenar a la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado realizar un estudio abarcador y profundo sobre el funcionamiento del sistema de educación superior del país a los fines de lograr la reforma integral de éste y preparar una nueva ley orgánica para la Universidad de Puerto Rico.

Sección 2.-La Comisión rendirá un informe al Senado de Puerto Rico que incluya sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones antes de finalizar la Primera Sesión de la 14ta Asamblea Legislativa.

Sección 3.-Esta Resolución entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación.

ANEJO 2

Convocatoria a vistas públicas Comisión de educación, ciencia y cultura

Hacia la transformación de la educación superior en Puerto Rico

Al amparo de la R. del S. 44 aprobada por el Senado de Puerto Rico el día 7 de febrero de 2001, por la presente se convoca a todos los interesados en hacer llegar sus opiniones, visiones y sugerencias para fortalecer el sistema de educación superior del país y redactar una nueva ley orgánica para la Universidad de Puerto Rico. En esta primera fase del proceso se recibirán testimonios y documentos sobre los temas que se consignan a continuación, considerando tanto análisis de lo que hoy existe como sugerencias de cambio.

Las vistas se realizarán en las salas y lugares señalados. Los que deseen participar deberán reservar espacio en el 724-2030, extensiones 2515, 2599 y 2625. Deberán hacer llegar su testimonio escrito a la oficina de la Comisión con al menos 24 horas de antelación a su deposición. Este deberá someterse en forma impresa (10 copias) y electrónica, pudiendo ser en diskette o enviarse por correo electrónico a la siguiente dirección: mrhernandez@oslgate.osl.clu.edu

Calendario de vistas

27 de febrero 2001 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sala María Martínez
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

I. PERFIL, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO

- Tendencias y características de matrícula, docentes e instituciones
- Características del estudiante que se desea formar
- Criterios para calibrar la calidad y pertinencia de la oferta educativa
- Criterios de admisión
- Articulación entre los diversos niveles de educación

28 de febrero de 2001 1:00 – 5:00 p.m. Sala María Martínez
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

II. ARTICULACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE LA EDUCACIÓN superior

- Educación superior y proyecto de desarrollo económico y social para Puerto Rico
- Organización y estructura del sistema de educación superior
- Financiamiento de la educación superior
- Licencias, acreditación y evaluación institucional
- Calibración de la eficiencia y transparencia en la gestión

6 de marzo de 2001: 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sala Luis Negrón López
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

III. Implicaciones para Puerto Rico de las tendencias internacionales en la educación superior

- Los debates internacionales y las tendencias de cambios de legislación.
- La fuga de talento científico y tecnológico.
- Los programas de intercambio de docentes, investigadores y estudiantiles
- Convenios internacionales para equivalencias de grados, títulos y diplomas
- Efecto de las transferencias federales sobre la educación superior puertorriqueña

7 de marzo de 2001 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sala Luis Negrón López
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

IV. POLÍTICAS PARA CONSTRUIR LA SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO

- Recursos y organización de la investigación científica y la innovación tecnológic.
- Infraestructura de comunicaciones y telemática
- Renovación curricular y flexibilidad en programas de estudio
- Actualización de conocimeintos en juntas examinadoras y de reválida
- Alianzas académicas/estatales/empresariales
- Desarrollo de nuevos liderazgos

13 de marzo de 2001 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Salón de Actos
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

14 de marzo de 2001 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Sala Miguel García
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

16 de marzo de 2001 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Salón de Actos
Capitolio de Puerto Rico, San Juan

**V. Misión y visión prospectiva de la universidad pública
puertorriqueña**

- Qué significa hoy la autonomía responsable
- Vinculación funcional de las unidades del sistema universitario público
- Funciones de los órganos de gobierno universitario y representación en ellos de los diversos componentes de la comunidad académica
- Mecanismos para la asignación justa de recursos financieros a la Universidad y a sus unidades
- La rendición de cuentas a la sociedad y las auditorías internas y externas
- La gestación de una cultura de evaluación y actualización permanente de programas, del cuerpo docente y de la administración
- La libertad de cátedra
- Propósitos y alcance del Reglamento Universitario
- Mecanismos para la consideración de violaciones administrativas
- El uso de nuevas tecnologías de informática en las funciones universitarias
- La función de extensión universitaria y el aprendizaje de por vida

ANEJO 3

Listado de ponentes

Vistas Públicas R. del S. 44 marzo - abril de 2001

- ◆ Agraít, Fernando - Ex-presidente Universidad de Puerto Rico
- ◆ Alicea, Dennis - Rector, Universidad del Turabo, SUAGM
- ◆ Alicea , María - Prof. Jubilada UPR, Asociación de Empleados Jubilados de la UPR
- ◆ Alvarado, Manuel - Prof. Depto. Historia, UPR, Río Piedras
- ◆ Andino, Aureo - Prof. Jubilado, Directiva OPU, UPR, Río Piedras
- ◆ Aragunde, Rafael - Prof. Filosofía, UPR, Cayey
- ◆ Arroyo, Elsa - Presidenta, Asociación de Profesores RUM
- ◆ Borrero, Víctor - Prof. Biología, UPR, Carolina
- ◆ Brenes, José S. - Portavoz Comité Representantes de Facultad UPR
- ◆ Caraballo, Zaira - Estudiante MA Historia, UPR, Río Piedras
- ◆ Colón Rosado, Anibal - Pres. Universidad Central de Bayamón
- ◆ Córdova, Javier - Pro. Colegio Universitario Arecibo; rep. CONAPU
- ◆ Cortés, Janet - Junta Examinadora, Deptde de Estado, San Juan
- ◆ Dávila, José A. - Profesor UPR, Río Piedras, directiva APPU
- ◆ Dávila, Mercedes - Instituto Comercial de Puerto Rico
- ◆ Delgado, Jesús - Pres. Federación de Maestros de Puerto Rico
- ◆ Espada, Sandra - Directora Ejecutiva, Consejo de Educación Superior
- ◆ Farinacci, Jorge - Pres. Consejo General de Estudiantes, UPR, Río Piedras
- ◆ Figueroa Sifre, Samuel - Director Depto. Ciencias Sociales, UPR, Cayey

- ◆ Galanes, Luis - Prof. C. Sociales, UPR, Cayey
- ◆ García, Cedar -Prof. Colegio Universitario de Humacao; CONAPU
- ◆ García, Samuel - Pres. Comité Legislativo, Colegio de Plomeros de PR
- ◆ García Santiago, Nilda - Pres. Asoc. de Jubilados de la UPR
- ◆ Gaztambide, Antonio - CIAU/Prof. UPR, Río Piedras
- ◆ González, Rosa del Carmen - Rep. Fac. Comité Asuntos Laborales, UPR, Arecibo
- ◆ Huyke, Héctor - Portavoz Comité Iniciativa Afirmación Universitaria, UPR
- ◆ Irizarry, Rafael - Prof. Esc. Graduada Planificación, UPR, Río Piedras
- ◆ Linares, Nicolás - Director Instituto FILIUS, UPR, Ciencias Médicas
- ◆ Malavé, Humberto - Prof. UPR, Cayey
- ◆ Maldonado, Alberto - Rector Colegio Universitario del Este, SUAGM
- ◆ Matheu, Federico - Rector Universidad Metropolitana, SUAGM
- ◆ Medina, María del R. - Prof. Fac. de Educación, UPR, Río Piedras
- ◆ Medina, Nilsa - Prof. Estudios Generales, UPR
- ◆ Mena, Guillermo - Estudiante Finanzas, UPR, Río Piedras
- ◆ Méndez, José F. - Presidente Sistema Universitario Ana G. Méndez
- ◆ Muñoz, David - Presidente Sindicato de Trabajadores de la UPR
- ◆ Muratti, José - Pres. Comité de Educación, Asoc. Industriales
- ◆ Muriente, Julio - Prof. C. Sociales, UPR, Río Piedras; directiva APPU
- ◆ Negrón, Ramón A.- Director Ejecutivo Instituto Comercial de P.R.
- ◆ Negrón, Gisela - Profesora UPR-Río Piedras, directiva APPU
- ◆ Oliveras, Luis - Presidente Federación Universitarios Pro-Independencia
- ◆ Oliveras, Luis - Federación Universitaria Pro independencia (FUPI)

- ◆ Oliveras, Ricardo - Unión de Juventudes Socialistas, UPR
- ◆ O'Neill, Celeste - Prof. Emérita, UPR, Río Piedras
- ◆ Ortíz, Blanca - Coordinadora, Proyecto ATLANTEA, UPR
- ◆ Quintero, Ana Helvia - Sub-Secretaria de Educación, prof. UPR, Río Piedras
- ◆ Ramírez, Elsie M.-Profesora Jubilada UPR, Asociación de Empleados de la UPR
- ◆ Ramos,Magda - Prof. Jubilada UPR, Asociación de Empleados Jubilados de UPR
- ◆ Reyes, Sonia - Pres. y portavoz Hermandad Empleados No Docentes, UPR
- ◆ Rivera Angel - Vice Presidente UIA
- ◆ Rivera, José Jaime - Presidente Universidad del Sagrado Corazón
- ◆ Rivera, Pedro - Director Instituto de Estudios del Caribe, UPR
- ◆ Rivera Lugo, Carlos - Decano Fac. Derecho E.M. Hostos, Mayagüez
- ◆ Robles, Francheska, secretaria de Prensa, Consejo General de Estudiantes de la UPR -
Río Piedras
- ◆ Rodríguez, Arcángel -Investigador, Est. Exp. Agrícola, UPR, Mayagüez
- ◆ Rodríguez Fraticelli, Carlos - Presidente Asociación Puertorriqueña de Profesores
Universitarios
- ◆ Rodríguez, Marisol - Pres. Asociación de Personal Docente, UPR, Carolina
- ◆ Rodríguez, Néstor - Profesor Recinto Universitario de Mayagüez
- ◆ Rodríguez Ward, Ana M. - Prof. Ciencias Políticas, UPR, Mayagüez
- ◆ Rosario, César - Prof. Fac. Educación, UPR, Río Piedras
- ◆ Saldaña, José M.- Ex-presidente Universidad de Puerto Rico
- ◆ Santiago, Salvador - Presidente Universidad Carlos Albizu
- ◆ Sosa, Angel - Síndico Claustal; prof. UPR, Bayamón

- ◆ Tirado, Esther - Prof. Jubilada UPR, Asociación de Empleados Jubilados de UPR
- ◆ Torres, Antonio - miembro directiva del Consejo General de Estudiantes UPR
- ◆ Thompson, Víctor - Estudiante Ciencias Políticas, UPR, Río Piedras
- ◆ Toledo, Enrique - Estudiante, Sec. Interino Junta Estudiantil Nacional UPR
- ◆ Torres, Lisandra - Prof. C. Sociales, UPR, Cayey
- ◆ Vargas, José L. - Junta Examinadora, Departamento de Estado
- ◆ Verdejo, Ada, Prof. Fac. de Educación, UPR, Río Piedras
- ◆ Yarzabal, Luis - Presidente Instituto Latinoamericano de Educación para el Desarrollo

Ponencias sometidas por escrito:

- ◆ Caraballo, Zaira - Est. MA Historia, UPR, Río Piedras
- ◆ Cruz, Ramón -Ex- Secretario de Educación de Puerto Rico
- ◆ Dávila, Juan Antonio integrante Directiva APPU
- ◆ Deynes Soto, Restituto -Prof. Economía agrícola, UPR, Mayagüez
- ◆ Gracia Padilla, Antonio - Decano Fac. Derecho UPR Río Piedras
- ◆ González Miguel A. -Prof. Adm. Empresas, UPR, Aguadilla
- ◆ Irizarry Irizarry, Arnaldo J. - abogado práctica privada, Lajas
- ◆ Kuffler, Damien - Instituto de Neurobiología, Recinto de Ciencias Médicas
- ◆ La Luz, Olga I. -Prof. Retirada, UPR, Ciencias Médicas
- ◆ Lebrón de Oliva, Carmen - Consultora en currículo e instrucción

- ◆ Matheu, Federico - Rector Universidad Metropolitana, SUAGM
- ◆ Monge Rodríguez, Luz Celeste - Investigadora UPR Rio Piedras
- ◆ Muriente, Julio - integrante Junta Directores APPU
- ◆ Negrón, Gisella - integrante Junta Directores APPU
- ◆ Ortíz Guerra, Miguel A. - Bibliotecario retirado, UPR, Mayagüez
- ◆ Rivera Reyes, Héctor - Pres. Asociación de Agentes Agrícolas de PR, UPR,
Mayagüez
- ◆ Schaffer, Fred. C. - Director Jardín Botánico
- ◆ Silva, Antonio R. - Decano, Fac. Ciencias Biosociales, UPR, C. Médicas
- ◆ Stewart Verónica - consultora independiente
- ◆ Trujillo, Myrtha – jubilada de la UPR

**Testimonios y ponencias presentadas en visitas oculares
a las unidades de UPR
(listado parcial)
mayo 2001**

Aguadilla

Huyke, Héctor (Representante CIAU)

González, Miguel (Depto. Administración de Empresas)

Arecibo

Robles, Enoch (Depto. de Educación)

Bayamón:

Centeno, Carmen (Prof. Humanidades)

Mendoza, César - Pres. Consejo de Estudiantes

Angel Morera (Representante CIAU)

Maldonado, Rosa - Rep. HEEND

Muñoz, David (Pres. Sindicato de Trabajadores)

Sosa, Angel (Síndico claustral)

Carolina:

Rodríguez Cristóbal, Rosa María (Directora Centro Recursos para el Aprendizaje)

Cayey

Aragunde, Rafael (CIAU)

Domenech , Prof (Educación física)

Gordils, Janice (Depto. Humanidades)

Lamda, Ram (Decano Asuntos Académicos)

Lorenzo, Irma

Malavé, Humberto

Berrios Luz Minerva (Relaciones públicas)

Ciencias Médicas:

Angleró, Ivonne (CIAU)

Avilés, Teresa (docente)

Brugal. Yocasta (Medicina Forense)

Bernstein, Jaime (docente)

Cruz, Lillian (Est.)

De Jesús, Arleen (Rep. Estudiantil)

Hayawek, José (docente)

Kraiselburd, Edmundo (docente)

Kuffler, Damien (Investigador biomédico)
Rivera, José (HEEND)
Román Franco, Angel (docente)
Santiago, Mayra E (docente)
Torres Bauzá, Luis J.
Valero, Carlos (docente)

Humacao:

Alfonso, Justo
Andújar, Norberto
Arzuaga, Jesús (Sindicato Trabajadores)
Colón Plumey, Hilda
Colón Roure, Carmen
Cubero, María del C.
De Jesús, Sabdiasept
García, Cedar
Ortíz Jusino, Noelia
Ortíz, María V. y estudiantes SERPI
Marrero, Milagros
Molina Opio, Alberto
Rivera, Víctor
Rodríguez, Jaril
Rodríguez Sosa, Sergio
Santana, Eliseo (HEEND)
Santiago Cruz, Maricelis
Sotero Esteva, José
Soto Marylyn
Grupo Calvid (Calidad de Vida)
 Arroyo, Marcos
 Caridad, Glenda
 Diáz, Margarita
 Félix Vázquez, Evelyn
 Justiniano Arroyo, Siomara
 Meléndez Sheila
 Padró, Rivera, Coralís
 Quiñones Meléndez, Denicia
 Reyes Miller, Myrnaliz
 Rodríguez Díaz, Myrna
 Román González, TaniaVega Carrión, Peter
 Sánchez, Elius
 Santiago Pérez, Neida
 Vega Carrión, Peter
 Vega, José

Mayagüez:

Huyke, Héctor (CIAU)
Van del Meer, Pieter
Ward, Ana Mercedes
Zapata Santaliz, Félix A.

Ponce:

Arias, carlos (Estudiante, Senador Académico y representante ante Junta Universitaria)
Balmaceda, Margarita (Fac. Humanidades)
Bracero, Carmen (Decana Asuntos Estudiantiles, en rep. de la Rectora, Irma Rodríguez)
Carrasco, Clara (Directora Programa Estudios de Honor; Depto. de Biología)
Cordero, José M. (Prof. Ciencias Sociales)
Hernández, Carlos (Profesor Humanidades)
Flores Vera (Depto. de Humanidades)
González Sotomayor, Luis (Prof. Humanidades)
Lamboy, Héctor (Senador Académico, Depto.. Ciencias Sociales)
Millán, Edwin (Presidente Consejo de Estudiantes y Senador Académico)
Pérez, José (Miembro Consejo de estudiantes y alerno ante JU)
Santiago, Carmen, (Técnica de Laboratorio, Rep. HEED)
Yumbla, Luz Gerardina (Prof. Depto. Ingeniería)
Vega, Carmelo (representante de los administradores y gerenciales)
Veray, Brunilda (Prof. Ciencias Sociales)
Villalón, José Ramón (Prof. Humanidades)
Zaragoza, Antonio (Depto. de Ingeniería)

Río Piedras

Dávila, Juan Antonio (Integrante Directiva APPU)
Farinacci, Jorge (pres. Consejo Estudiantes)
Huyke, Héctor (CIAU)
Martínez, María del Carmen (Sen. Académica EG)
Medina, María (Fac. Educación)
Miranda, Dolores (Depto. Psicología, C. Sociales)
Ríos Figueroa, Alicia (Directora Ed. Cont. y Extensión)
Rodríguez Fraticelli, Carlos (Pres. APPU)
Vélez. Waldemiro (Fac. Educación)

ANEJO 4

PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS DE TRABAJOS

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO RECINTO DE RIO PIEDRAS

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Almeyda Loucill	Prof. Javier	Bibliotecario Biblioteca Ciencias Naturales
2	Benítez	Dra. Margarita	Departamento de Educación
3	Brenes	Dr. José	Potavoz Comité Representantes de la Facultad UPR
4	Caraballo	Sra. Zayra E.	Estudiante de Maestría Adm. Pública
5	De Jesus	Dra. Ida	Decana Facultad Ciencias Sociales
6	Felicié	Dra. Ada M.	Biblioteca General
7	Gaztambide	Dr. Antonio	Depto. Ciencias Soc. Gen.
8	Irizarry	Dr. Rafael	Esc. de Planificación
9	Maura Sardó	Dr. Mariano	Catedrático Esc. Grad. Ciencia y Tecnología de Información UPR
10	Medina	Prof. Nilsa	Fac. Estudios Generales
11	Mena	Sr. Guillermo	Estudiante UPR
12	Miranda	Dra. Dolores	Escuela Graduada Psicología
13	Monge	Prof. Luz Celeste	Instrutora Esc. De Comunicación Pública UPR
14	Muñoz	David	Pres. Sindicato Trabajadores
15	Nenadich	Dr. Ramón	Inst. Relación del Trabajo
16	Rodríguez Fraticelli	Dr. Carlos	Presidente APPU
17	Sandín	Dr. Pedro	Depto. de Lenguas Extrangeras
18	Thompson	Victor	Estudiante

RECINTO DE MAYAGÜEZ

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Arroyo	Dra. Elsa	Presidente APRUM

2	Barreto	Sr. Javier N.	Consejo de Estudiantes
3	Deynes Soto	Prof. Restituto	Economía Agrícola
4	Fernández	Dr. Félix	Departamento de Física
5	González Quevedo	Dr. Antonio	Ingeniería Civil
6	Huyke	Dr. Héctor	Depto. Humanidades, Síndico Claustal
7	Irizarry Mora	Dr. Edwin	Departamento de Economía
8	Pabón Ortiz	Dr. Carlos	Departamento de Física
9	Pérez Maldonado	Sra. Ingrid L.	Consejo de Estudiantes
10	Rodríguez Soto	Sra. Isa	Consejo General de Estudiantes
11	Ward	Dra. Ana M.	Depto. Ciencias Sociales

RECINTO DE CIENCIAS MEDICAS

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Albizu	Dra. Carmen	Escuela de Salud Pública
2	Carlo Izquierdo	Dr. José R.	Rector Interino Recinto
3	Linares	Dr. Nicolás	Director Instituto FILIUS

RECINTO DE CAYEY

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Gordils	Prof. Janice	Depto. de Español
2	Malavé	Prof. Humberto	Departamento Administración Empresas
3	Suárez	Prof. Rosa Lydia	Sub-Directora de Presupuesto

RECINTO DE PONCE

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Acosta Cartagena	Prof. Alma	Depto. Español
2	García Ramírez	Dr. Jaime	Departamento Física – Química
3	Villalón	Dr. José R.	Depto. Humanidades

RECINTO DE CAROLINA

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Borrero	Dr. Víctor	Depto. de Ciencias Nat.
2	Reyes	Sr. Edward	Presidente Asoc. Supervisores y Gerenciales
3	Toral	Prof. María del Pilar	Depto. de Ciencias Nat.

RECINTO DE HUMACAO

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Colón	Dra. Hilda	Departamento de Biología
2	García	Prof. Cedar	Departamento de Biología
3	Sotero Esteva	Prof. José	Depto. de Matemática

RECINTO DE BAYAMON

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Sosa	Prof. Angel	Síndico Claustal Saliente

RECINTO DE AGUADILLA

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	González	Prof. Miguel	Facultad Administración Empresas

RECINTO DE ARECIBO

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Scott	Prof. Philippe	Tecnología de Comunicaciones

DE OTRAS INSTITUCIONES

	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCION
1	Arroyo	Dr. Luis	Decanato de Recursos Académicos UT
2	Brenes	Dr. José	Potavoz Comité Representantes de la Facultad UPR
3	Carrero	P. Angel Darío	Vice-Custodio de los Franciscanos del Caribe
4	Córdova	Prof. Javier	Coord. CONAPU
5	Custodio	Ing. José E.	Presidente CSA Group
6	Dapena	Dra. Ana María	Directora Desarrollo SUAGM
7	Delgado	Prof. Roberto	Universia de Puerto Rico
8	Fidalgo	Plan. Yasmín	CECC
9	García Santiago	Dra. Nilda	Pres. Asociación de Jubilados UPR
10	Gómez	Dr. Manuel	Vice Presidente UPR
11	González Yanes	Prof. Carlos	Universia de Puerto Rico
12	Maldonado Rivera	Dr. Manuel	Director Ejecutivo College Board de Puerto Rico

13	Matheu	Dr. Federico	Rector Universidad Metropolitana
14	Matos	Rafael	Oficina del Sindicato UPR
	Morales	Sr. José A.	Presidente Pontificia Universidad Católica de Ponce
	Muratti	Sr. José E.	Pres. Comité Educ. de la Asoc. de Industriales
	Olmedo	Sra. María Soledad	Consultora Independiente
	Orriola	Lcda. Agnes	CECC
	Pinto Lugo	Lcdo. René	Abogado Bufete Pinto & Rivera
	Planell	Prof. Lilia	CECC
	Ramírez Rivera	Dr. Rafael	Pres. Huertas Junior College
	Reyes	Sra. Sonia	Presidenta HEEND
	Rivera	Dr. José Jaime	Presidente Univ. Sagrado Corazón
	Rivera	Dra. Marcia	CECC
	Rivera	Sra. Myrna M.	Presidente Consultiva, Inc.
	Rodríguez	Dra. Ketty	Decana Dec. Recursos Académicos UT
	Romany	Lcda. Celina	Asesora Secretario del Trabajo
	Torres Torres	Lcdo. Rafael	CECC
	Vélez Natal	Dra. Bethsaida	Directora Bibl. McConnell y Valdés

**SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA**

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo I: Misión de la Universidad

1. ¿Cuál debe ser la misión de la Universidad de Puerto Rico hoy?

Factores a considerar:

- a) Marco filosófico conceptual del por qué y para qué lograr una educación universitaria - valores que desea preservar y fortalecer la sociedad puertorriqueña; ideario y visión de mundo del universitario que se desea.
- b) La relación entre educación superior y desarrollo personal - por qué es importante potenciar las capacidades intelectuales, afectivas y emocionales de las personas; la educación y el desarrollo como derechos humanos y como bienes públicos. La educación superior y la apertura de horizontes mentales.
- c) La relación entre educación superior y el desarrollo económico y social - Importancia de la educación para el logro de la equidad, la justicia, la preservación del medioambiente, la creación cultural y la afirmación de la identidad. La educación superior en la construcción de la sociedad del conocimiento. Educación superior y la forjación de un nuevo desarrollo humano sostenible.
- d) El contexto económico internacional - volatilidad de mercados, transnacionalización de las economías, globalización asimétrica.

- e) Contexto económico regional - desaceleración del crecimiento en Estados Unidos; oportunidades en el Caribe y Centroamérica para que Puerto Rico ejerza liderazgo.
 - f) Contexto económico local - desaceleración del crecimiento en Puerto Rico; modelo económico desequilibrado; necesidad de repensar estrategias; vulnerabilidad de la base económica; desigualdad social creciente; persistencia de la pobreza; fragmentación del tejido social del país
2. La misión de la educación superior frente a los cambios en estructura demográfica de Puerto Rico.
- a) Implicaciones del proceso de envejecimiento - la necesidad de programas de extensión y de educación continúa.
 - b) Implicaciones de las altas tasas de maternidad juvenil.
 - c) Implicaciones de las altas tasas de deserción escolar de los varones.
3. Los problemas de calidad y pertinencia de la educación - ¿cuál es la responsabilidad de la UPR?
- a) Definición conceptual y operativa de los términos
4. ¿Qué debe asegurar la Ley de la Universidad en materia de misión?
5. Sugerir lenguaje para la Ley.

Documentos básicos a analizar:

- 1. Certificación núm. 1 de 1993, de la Junta de Síndicos al inicio de sus labores, identificando lo que entiende por principios y propósitos.
- 2. Plan Estratégico adoptado por la UPR en septiembre de 1996
- 3. Declaración de principios de Ley Universitaria

SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo II: Diseño organizacional, estructura de gobierno y autonomía de las unidades

1. ¿Cuál podría ser un diseño organizacional que permita una mejor articulación de esfuerzos entre unidades del sub-sistema UPR y una mayor efectividad en el uso de fondos públicos?
 - ¿Organización funcional; organización geográfica; profundizar autonomía de las unidades?
2. ¿Cómo se organizaría el gobierno de la Universidad en virtud de ese marco organizacional?
3. ¿Cómo podría instrumentarse una mayor participación de docentes, no docentes y estudiantes en el gobierno universitario? ¿Qué disposiciones, si alguna, deben estar en la ley?
4. ¿Cuáles deben ser los mecanismos de designación de autoridades - Presidente, Rectores, Decanos y Directores de Departamento en ese diseño organizacional?
5. ¿Qué papel deben cumplir los Senados Académicos, el Claustro y la Junta Administrativa y cómo deben atemperarse estos cuerpos al nuevo diseño organizacional propuesto?

6. ¿Qué mecanismos pueden utilizarse para establecer prioridades y para dilucidar conflictos entre prioridades de las unidades al interior del sub-sistema UPR?
7. ¿Cuáles deben ser las funciones de la Junta de Síndicos de la UPR y el perfil de sus miembros? ¿Cuántos sus integrantes? ¿Cómo asegurar una representatividad del interés público? ¿Cuáles deben ser los mecanismos de designación y la duración de sus mandatos?

SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

**Grupo III: Financiamiento, distribución interna de recursos, auditabilidad y rendición
de cuentas**

1. Precisar y formular redacción para que se establezca por ley cómo se hace el cálculo de la fórmula de presupuesto para la UPR.
2. Determinar si debe alterarse el monto de la actual fórmula.
3. ¿Qué mecanismos deben establecerse en la ley para asegurar la rendición de cuentas por parte de la UPR?
4. Determinar canales y responsabilidades para procesar las observaciones de irregularidades que se hacen desde la Oficina de Auditoría de la UPR y la Oficina del Contralor de Puerto Rico.
5. ¿Cómo instrumentar un concepto de autonomía fiscal y administrativa responsable?
6. ¿Cómo podría hacerse una distribución más eficaz y efectiva del presupuesto de la UPR?
7. ¿Qué indicadores deben establecerse para medir eficiencia y eficacia en el uso de recursos?

SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo IV: Condiciones de trabajo, salud y seguridad

1. ¿Se requerirán asignaciones especiales para resolver los problemas de planta física en las unidades de la UPR, que plantean amenazas serias a la salud? Ubicar si existe inventario de necesidades y estimados de costo y analizar si se requerirán recursos adicionales o si se pueden encarar con el presupuesto normal.
2. ¿Cuál debe ser el mecanismo para establecer las condiciones de trabajo de los empleados docentes y no docentes en la UPR- negociación colectiva con respeto al mérito, Comité de Diálogo Institucional, u otro? Cómo podría instrumentarse una u otra medida?
3. ¿Cómo instrumentar mecanismos para la consideración de apelaciones del personal docente y no docente?
4. Sugerir redacción debe contener la Ley para reconocer las organizaciones que han estado negociando colectivamente con la UPR.
5. Consideración de los reclamos que han vertido los jubilados con relación al tope salarial que se les impone para efecto de las pensiones y con relación al deterioro de sus pagos de jubilación por el efecto inflacionario. ¿Qué mecanismo de ajuste razonable debe establecerse?

6. La seguridad en las unidades del sistema - mecanismos alternativos para proveerla vinculando a los propios integrantes de la comunidad universitaria. ¿Debe haber mención o sugerencia en la Ley, o sólo en Reglamentos?

SENADO DE PUERTO RICO

COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo V: Reforma de las estructuras académico-curriculares, métodos de enseñanza-aprendizaje, servicios universitarios y evaluación institucional

1. ¿Cómo atender la demanda para que se flexibilicen las estructuras académicas? Es decir, ¿cómo resolver la rigidez de departamentos, la organización disciplinaria, los excesivos cursos requisitos?
2. ¿Es adecuado el actual mecanismo de considerar propuestas para renovar programas y cursos?
3. ¿Qué debe contener la Ley, si algo, sobre los métodos de enseñanza- aprendizaje?
4. ¿Qué tipos de programas podrían desarrollarse para promover la colaboración en investigación y docencia entre profesores de distintos departamentos, facultades, y/o unidades?
5. ¿Cómo puede promoverse la revinculación de la UPR con su entorno social y hacerse ésta parte de la reforma curricular?
6. ¿Podría pensarse en un rediseño del sistema de créditos universitarios para reconocer la experiencia adquirida por los estudiantes en el ámbito del trabajo y/o el tiempo dedicado al trabajo comunitario?

7. ¿Cómo fortalecer la participación estudiantil en todas las fases de la vida universitaria?
8. ¿Cómo organizar los servicios que se le ofrecen a éstos para que sean más efectivos?
¿Podrían desarrollarlos ellos mismos?
9. ¿Qué debe contener la Ley sobre evaluación institucional? ¿Qué debe estar en Reglamentos?
10. ¿Qué papel puede cumplir la evaluación institucional permanente? ¿Cómo debe concebirse ésta? ¿Qué aspectos de la vida universitaria debe cubrir?

SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo VI: Mecanismos para promover la integración sistémica de educación superior en Puerto Rico

1. ¿Cómo hacer viable el funcionamiento de un verdadero sistema de educación superior?
2. ¿Qué medidas habría que tomar para potenciar la educación superior como un aliado del desarrollo humano sostenible?
3. ¿Cuáles políticas y estrategias podrían instrumentarse para fortalecer la capacidad de generación y de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior?
4. ¿Cómo lograr relaciones sinérgicas entre las instituciones de educación superior del país, que propendan a una mayor colaboración y la complementariedad y que puedan potenciar todas las capacidades que ellas encierran?
5. ¿Se recomendaría la creación de un fondo concursable para el desarrollo de proyectos colaborativos entre instituciones de ES de Puerto Rico? Sugerencias para proyecto de ley.
6. ¿Se recomendaría creación de instancia de investigación permanente y acopio estadístico sobre la ES? Sugerencias para proyecto de ley.
7. ¿Se recomendaría la preparación de un proyecto de ley para hacer un esfuerzo inter-institucional dirigido a crear la Biblioteca Virtual de Puerto Rico? Sugerencias.

8. ¿Se recomendaría el traspaso de las funciones reguladoras de las instituciones de educación post-secundarias no universitaria al Consejo de Educación Superior?
Sugerencias precisas para ello.

SENADO DE PUERTO RICO
COMISION DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA

Proyecto Hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico

Preguntas guías para grupos de trabajo que revisarán el informe preliminar de la R. del S. 44

Grupo VII: Redacción legislativa

Los integrantes de este Grupo trabajarán también en otros grupos, a fin de recabar los insumos necesarios para la preparación del anteproyecto de Ley. Se sugiere vayan estudiando la actual; Ley Universitaria, según enmendada y el ante proyecto sometido por CIAU.

**UNIDADES ACADÉMICAS Y NIVELES EDUCATIVOS
POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Agüadilla

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad Metropolitana, Centro de Extensión de Agüadilla (A, B)

Universidad de Puerto Rico, Colegio Universitario de Agüadilla (A, B)

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Agüadilla (A, B)

University of Phoenix, Centro de Extensión Compañía Sensormatic Electronic, Inc. (M)

Arecibo

Instituto Comercial de Puerto Rico Junior College, Recinto de Arecibo (A)

National University College, Recinto de Arecibo (A)

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Arecibo (A, B)

Universidad de Puerto Rico, Colegio Universitario de Arecibo (A, B)

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Arecibo (A, B, M)

Barranquitas

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Barranquitas (A,B)

Bayamón

American University, Recinto de Bayamón (A, B)

Caribbean University, Recinto de Bayamón (A, B, M)

National University College, Recinto de Bayamón (A)

Universidad Central de Bayamón (A, B, C, M)

Universidad Central del Caribe (A, C, M, P)

Universidad de Puerto Rico, Colegio Universitario de Bayamón (A, B)

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Bayamón (A, B)

Cabo Rojo

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Colegio Universitario del Este, Centro Extramuro de Cabo Rojo (A, B)

Gurabo

Colegio Universitario de Justicia Criminal de Puerto Rico (A)

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad del Turabo (A, B, M)

Humacao

Humacao Community College (A)

Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Humacao (A, B)

Jayuya

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad Metropolitana, Centro Extramuro

de Jayuya (A, B)

Manatí

American University, Recinto de Manatí (A, B)

Instituto Tecnológico de Puerto Rico, Departamento de Educación, Recinto Manatí (A)

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Colegio Universitario del Este, Centro Extramuro de Manatí (A, B)

Mayagüez

Facultad de Derecho Eugenio María de Hostos (P)

Instituto Comercial de Puerto Rico Junior College, Recinto de Mayagüez (A)

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez (A, B, M)

Ramírez College, Centro de Extensión de Mayagüez (A)

Universidad Adventista de las Antillas (A, B, M)

Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez (B, D, M)

University of Phoenix, Centro de Extensión Southwestern Educational Society (M)

Naguabo

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad del Turabo, Centro Extramuro de Naguabo (B)

Ponce

Caribbean University, Recinto de Ponce (A, B, M)

Instituto Tecnológico de Puerto Rico, Departamento de Educación, Recinto de Ponce (A)

Ponce Junior College (A)

Ponce School of Medicine (D, P)

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce (A, B, C, D, M, P)

Universidad de Puerto Rico, Colegio Universitario Tecnológico de Ponce (A, B)

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Ponce (A, B)

University of Phoenix, Centro de Extensión Compañía StorageTek (M)

San Germán

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán (A, B, C, D, M)

San Juan

Centro Caribeño de Estudios Postgraduados (B, D, M)

Centro de Estudios Avanzados de Puerto Rico y el Caribe (D, M)

Colegio Tecnológico del Municipio de San Juan (A)

Corporación para el Conservatorio de Música de Puerto Rico (B)

Electronic Data Processing College of Puerto Rico, Recinto de Hato Rey (A, B, M)

Escuela de Artes Plásticas (B)

Instituto Comercial de Puerto Rico Junior College, Recinto de Hato Rey (A)

Instituto de Banca y Comercio (A)

Instituto Tecnológico de Puerto Rico del Departamento de Educación, Recinto de San Juan (A)

International Junior College (A)
Norhan College (B, M)
Nova Southeastern University (D)
Puerto Rico Institute of Psychiatry (C)
Puerto Rico Tech Junior College (A)
Ramírez College of Business and Technology (A)
Seminario Evangélico de Puerto Rico (M)
Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad Metropolitana (A, B, C, M)
Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario Ciencias Médicas (A, B, C, D, M, P)
Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Río Piedras (B, C, D, M, P)
Universidad del Sagrado Corazón (A, B, C, M)
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Escuela de Optometría (P)
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Facultad de Derecho (P)
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano (A, B, C, D, M)
Universidad Politécnica de Puerto Rico (B, M)

San Sebastián

Electronic Data Processing College of Puerto Rico, Recinto de San Sebastián (A)

Utuado

Universidad de Puerto Rico, Colegio Regional de Utuado (La Montaña) (A, B)
Sistema Universitario Ana G. Méndez, Colegio Universitario del Este, Centro Extramuro de Utuado (A, B)

Vega Baja

Caribbean University, Recinto de Vega Baja (A, B)

Yabucoa

Sistema Universitario Ana G. Méndez, Universidad del Turabo, Centro Extramuro de Yabucoa (A, B)

Yauco

Columbia College, Recinto de Yauco (A)
Sistema Universitario Ana G. Méndez, Colegio Universitario del Este, Centro Extramuro de Yauco (A, B)

Leyenda:

A- Grados Asociados
B- Bachilleratos
M- Maestrías
C- Certificados Profesionales
P- Primer Nivel Profesional
D- Doctorados

Fuente: Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, ***Instituciones de Educación Superior, 1999-2000.***

ACUÑA, PATRICIA. , “VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-SECTOR PRODUCTIVO”, EN REVISTA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, NÚM. 87, MÉXICO, JULIO-SEPTIEMBRE, 1993.

ALTBACH, PHILIP G., COMPARATIVE HIGHER EDUCATION: KNOWLEDGE, THE UNIVERSITY, AND DEVELOPMENT, CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION, SCHOOL OF EDUCATION, BOSTON COLLEGE, 1997, MASSACHUSSETS, EEUU.

ANAND, SUDHIR Y SEN AMARTYA.K, SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT: CONCEPTS AND PRIORITIES, CUADERNOS DE DISCUSIÓN, NO. 1, PNUD, OFICINA DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO, 1996, NUEVA YORK, EEUU.

Aragunde, Rafael - *Sobre lo universitario y la Universidad de Puerto Rico*, Publicaciones Puertorriqueñas Editores, San Juan, 1996

Ares Pons, Jorge, *Universidad: anarquía organizada*. Librería de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República del Uruguay, Montevideo, 1995.

_____ *Córdoba 2000. Educación Superior y Sociedad*. Vol. 9, N° 1. Ed. CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1998.

ATTALI, JACQUES ET AL., POUR UN MODÈLE EUROPÉEN D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. ED. LE MONDE, 1998, PARÍS, FRANCIA.

Banco Mundial, *La enseñanza superior. Las lecciones derivadas de la experiencia*, Washington, D.C., EEUU, 1995.

Brovetto, Jorge, “Formar para lo desconocido” en *Revista Quantum*, Vol. 1, Núm. 2, 1994, Montevideo.

Brovetto, Jorge y Rojas Mix, Miguel, *Universidad Iberoamericana, Globalización e identidad*, CECEXI/AUGM, Colección ExtremAmérica, 1999, España.

Brunner, José J., *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*, Fondo de Cultura Económica, 1990, Santiago, Chile.

Brunner, José J.; Balán, Jorge; Courard, H.; Cox, C.; Durham, E.; García de Fanelli, A. M.; Kent, R.; Lucio, R.; Sampaio, H.; Serrano, M. y Schwartzmann, S., *Educación superior en América Latina: Una agenda para el año 2000*. CEDES-Argentina; NUPES-Brasil; DIE-México; FLACSO-Chile; IEPRI, Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 1995. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

BUNGE, MARIO, ETICA, CIENCIA Y TÉCNICA, EDITORIAL SUDAMERICANA, 1996, BUENOS AIRES.

Burbano López, G. (ed) (1997) *Elementos para construir la educación superior del futuro*. Memorias de la

Reunión preparatoria de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cartagena de Indias, agosto de 1996. Serie Políticas y Estrategias, N° 9, CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela.

Cadenas, E. (ed) (1997) *Hacia la transformación de la educación superior en Venezuela. Memorias de la Reunión preparatoria de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.*

Calderón, Fernando y Provoste, Patricia, *Autonomía, estabilidad y renovación, los desafíos de las ciencias sociales en América Latina*, CLACSO, Biblioteca de Ciencias Sociales, Buenos Aires, 1991.

Carpenter, M., *The Management of Research Universities*, CRE-Columbus/UNESCO, 1996, Paris.

CENDES, Cuadernos, Dossier *La educación superior en Venezuela: debate en la transición*, Año 15, Núm. 37, Segunda época, enero-abril, 1998.

CENTRAL COUNCIL FOR EDUCATION, *THE MODEL FOR JAPANESE EDUCATION IN THE PERSPECTIVE of the 21st Century*, second report, June 1997.

CEREJIDO, M., *CIENCIA SIN SESO, LOCURA DOBLE*, SIGLO XXI EDITORES, MÉXICO, 1994.

Cetto, Ana María y Vessuri, Hebe., “América Latina y el Caribe”, en *Informe mundial sobre la ciencia*, UNESCO/Ed. Santillana, 1998. Madrid, España.

Colegio Regional de la Montaña, *Propuesta para convertir al CRM en unidad autónoma de UPR*, revisado noviembre, 1998, Utuado, Puerto Rico.

_____, *Comprehensive Self Study Report, 1994-1999*, Utuado, Puerto Rico, julio, 2000.

COLOMER VIADEL, ANTONIO, CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, ACTAS I Y II, ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBERAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, CIENCIA Y CULTURA, COLECCIÓN EXTREM AMÉRICA, OCTUBRE DE 2000.

Comisión Colombiana para el Desarrollo de la Educación Superior, *Hacia una Agenda para la transformación de la Educación Superior*. Bogotá, Colombia, 1997.

Comisión de Iniciativa de Afirmación Universitaria, *Propuesta a la Comunidad Universitaria*, San Juan, Puerto Rico, 6 de noviembre de 2000.

_____, *Borrador de Anteproyecto de Ley Orgánica de la Universidad de Puerto Rico*, 7 de mayo de 2001, San Juan, Puerto Rico.

Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, *Informe Universidad 2000*, 15 de marzo, 2000, Barcelona, España.

CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO, *ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ECONÓMICA PARA ESTUDIOS UNIVERSITARIOS*, ENERO DE 1997, SAN JUAN, PUERTO RICO.

_____, *DATOS ESTADÍSTICOS DE FACULTAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO, 1997-98 Y 1998-99*, ENERO, 2000, SAN JUAN, PUERTO RICO.

_____, *INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999-2000, 2000*, SAN JUAN, PUERTO RICO.

_____, *OFERTA ACADÉMICA 2001*, SAN JUAN, PUERTO RICO.

CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, *REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO*, PROMULGADO EL 25 DE FEBRERO DE 1991. UPR, SAN JUAN, PUERTO RICO.

CORDERA, ROLANDO, "LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL SERVICIO SOCIAL", EN *REVISTA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR*, NÚM. 90, ABRIL-JUNIO, MÉXICO, 1994.

CRESALC/UNESCO, "Fundamentos estratégicos de la conferencia", en *Hacia una nueva educación superior*, Ed.CRESALC/UNESCO, Colección Respuestas, N° 4. Caracas, Venezuela, 1996.

_____, "Declaración sobre la educación superior en América Latina y el Caribe", en: *Hacia una nueva educación superior*, Ed. CRESALC/UNESCO, Colección Respuestas, No. 4, Caracas, Venezuela, 1996.

_____, *La educación superior en el siglo XXI, Visión de América Latina y el Caribe*, Tomos I y II. Recoge los trabajos presentados en la Conferencia Regional Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe celebrada en La Habana, Cuba en noviembre de 1997, CRESALC, Colección Respuestas, Núm 5, 1997, Caracas Venezuela.

_____, *Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, Ed. CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1998.

Crespo, Manuel y Yarzabal, Luis (eds), *La integración de América del Norte y la educación superior*, CRESALC/UNESCO, Colección Respuestas, N° 3, Caracas, Venezuela, 1996.

Cumbre de las Américas, "Declaración y Plan de Acción", *Reunión hemisférica de ministros responsables de ciencia y tecnología*, Cartagena, Colombia, marzo de

1996.

Dagnino, R.; Thomas, H. y Davyt, A., "El pensamiento en Ciencia, Tecnología y Sociedad en Latinoamérica: una interpretación política de su trayectoria", *Redes*, Vol. III, Núm. 7, pp.13-52,1996, Buenos Aires, Argentina.

_____, "ELEMENTOS PARA UN ESTADO DEL ARTE DE LOS ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD EN AMÉRICA LATINA", EN *REDES*, VOL. V, NÚM. 11, 1998, BUENOS AIRES, ARGENTINA.

DE KERORGUEN, YAN, "UNE CERTAINE IDÉE DE L'INNOVATION" EN *LA RECHERCHE*, SUPLEMENTO AL NÚM. 309, MAYO DE 1998, PARÍS, FRANCIA.

DELORS, JACQUES ET AL, *LEARNING: THE TREASURE WITHIN*, REPORT TO UNESCO OF THE INTERNATIONAL COMMISSION ON EDUCATION FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY, UNESCO, PARIS, FRANCIA, 1996.

Díaz, E, Texera, Y., Vessuri, Hebe., *La ciencia periférica*, Monte Avila Editores, 1983, Caracas, Venezuela.

Díaz Quiñones, Arcadio - *La memoria rota*, Editorial Huracán, San Juan, Puerto Rico 1996.

Dickinson, J.P., *Science et chercheurs scientifiques dans la société moderne*, UNESCO, Paris, Francia, 1988.

Dill, David D and Sporn, Barbara, *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, IAU Press/Pergamon, Great Britain, 1995.

Drucker, Peter F., *Management Challenges for the 21st Century*, New York, Harper, 1999.

Escotet, Miguel Angel, *Universidad y Devenir, entre la certeza y la incertidumbre*, IDEAS, Buenos Aires, Argentina, sin fecha.

Estudios Técnicos, Inc., *Contribución de la educación vocacional técnica y de alta destreza a la economía de Puerto Rico*, sometido a Fondo Pro-Educación Técnico-Universitaria, 4 de marzo de 1998, San Juan, Puerto Rico.

Etzkowitz, H., Webster, A, y Healey, P., *Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia*, State University of New York Press, New York, 1998.

Fapesp, *Indicadores de ciencia y tecnología em Sao Paulo*, 1998, Sao Paulo, Brasil.

Faure, Edgar et al, *Aprender a ser*, Alianza Universidad/UNESCO, 1973

Fronzizi, R. *La Universidad en un mundo de tensiones: misión de las universidades en América Latina*, Buenos Aires, Argentina, 1971.

- García Guadilla, Carmen, *Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina*. CENDES/NUEVA SOCIEDAD, Caracas, Venezuela, 1996.
- _____, *Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. CRESALC/UNESCO, Colección Respuestas No. 2, Caracas, Venezuela, 1996.
- _____, "Research on Higher Education in Latin America and the Caribbean", en Sadlak, J. y Albach, P., eds, *Higher Education Research at the Turn of the New Century*, UNESCO/GARLAND PUB. INC., Paris/New York/London, 1997.
- García Palacios et al., *Ciencia tecnología y sociedad: una aproximación conceptual*, Cuadernos de Iberoamérica, OEI, Madrid, 2001.
- Gaztambide, Antonio – "UPR: las leyes y las prácticas", *Periódico Diálogo*, Universidad de Puerto Rico, febrero 2001, San Juan.
- Gazzaniga, M., "How to Change the University", en *Science*, Vol. 282, 9 octubre de 1998, p.237, American Association for the Advancement of Science, EEUU.
- Géigel Polanco, Vicente - *El problema universitario*, San Juan, Imprenta Venezuela, 1941.
- Gibbons, M. et.al, *The New Production of Knowledge; The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage Publications, Londres, Gran Bretaña, 1994.
- Gibson, James L. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston, Irwin-McGraw-Hill, 2000, pp. 372-391
- Gil Pérez, D. "El papel de la educación antes las transformaciones científico tecnológicas", en *Revista Iberoamericana de Educación*, Núm. 18, septiembre – diciembre, OEI, Madrid, España, 1998.
- Gingras, Y. y Godin, B., "Le Quebec, Enquete d'une Politique de la Science" *La Recherche*, Supplement au No. 309, París, Francia, mayo de 1998.
- Gorostiaga, Xabier "In Search of the Missing Link; Challenges and Opportunities for the Private University in Latin America and the Caribbean" en Albach, P., ed., *Private Prometheus: Private Higher Education and Development*, Center for International Higher Education, Boston, 2000.
- Guarga, R., "La investigación científica en las universidades de América Latina; características y oportunidades", mimeo, 1999.

Gumport, P., "Graduate Education and Research: Interdependence and Strain" en Altbach, P., Berdhal, R. y Gumport, P. (eds), *American Higher Education in the 21st Century: Social, Political and Economic Challenges*, Center for International Higher Education, Boston College, Massachusetts, EEUU, 1997.

Hein, P., Mujica, A. y Peluffo A., *Universidad de la República / sector productivo; análisis de una relación compleja*, CIESU, Montevideo, Uruguay, 1988.

Ibarra Andoni y López Cerezo, José, *Desafíos y tensiones actuales en ciencia, tecnología y sociedad, Organización de Estados Iberoamericanos, Biblioteca Nueva, Madrid, España, 2001.*

IDRC, *Development Ain't What it Used To Be. The Critical Role of Knowledge In Development*, Ottawa, Canadá, 1994.

Jaramillo, Hernán. y Albornoz, Mario.(comp.), *El universo de la medición; la perspectiva de la ciencia y la tecnología*, Tercer Mundo Editores/Colciencias, Bogotá, Colombia, 1997.

Junta de Extremadura, *El sistema de ciencia, tecnología, economía y sociedad de Extremadura*, España, 1998.

Junta de Síndicos, Universidad de Puerto Rico, *Anteproyecto de Revisión de la Ley Universitaria (Reforma)*, enviado al Senado de Puerto Rico el 31 de enero de 1995. UPR, San Juan, Puerto Rico.

Junta Estudiantil Nacional, *Anteproyectos para crear Comisión de Reforma Universitaria y para revisar secciones de la Ley Orgánica de la UPR*, febrero 2001, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Propuesta de nueva Ley Universitaria*, febrero de 2001, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Propuesta para enmendar el artículo 11 del Reglamento General de la UPR*, San Juan, Puerto Rico.

Junta Universitaria de la UPR, *Informe final del Comité Ad-hoc de la Junta Universitaria que revisó el Reglamento General de Estudiantes*, 7 de abril de 1999, San Juan, Puerto Rico.

Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1983, publicado con el patrocinio de la Asociación Americana de Educación Superior.

Kotter, John P. *Leading change*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. También hay traducción al español: *El líder del cambio*, México, Mc Graw Hill, 1997.

La Recherche, *Un modele? Science et Innovation au Quebec*, Suplemento al Núm. 309, 1998, París, Francia.

- Laroui, A., "University, Research, Development," en Morsy. Z. y Altbach, P, *Higher Education in an International Perspective*, UNESCO, International Bureau of Education, Garland Publishing, 1996, Nueva York y Londres.
- Lemasson, Jean Pierre y Chiappe, Marta, *La investigación universitaria en América Latina*, IESALC/UNESCO, Colección Respuestas, No. 7, Caracas, Venezuela, 1999.
- Levitt, Theodore. "Marketing myopia", Harvard Business Review, July – August, 1960, pp. 45-46.
- Levy, Daniel, *Higher Education and the State in Latin America: Private Challenges to Public Dominance*, University of Chicago Press, EEUU, 1986; edición en español publicada por Miguel Angel Porrúa, México, 1992.
- Leyes de Puerto Rico, Ley Núm. 1 de 20 de enero de 1996, San Juan, Puerto Rico.
- Lugo Silva, Enrique, *La Junta de Síndicos y el proceso de evolución de la Universidad de Puerto Rico*, San Juan, sin editorial,[1999].
- Martínez, Eduardo (ed.), *Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología*, CEPAL/UNESCO/Nueva Sociedad, 1993, Caracas, Venezuela.
- May, R., "The Scientific Investments of Nations" en *Science*, Vol. 281, 3 julio de 1998, pp. 49-51, American Association for the Advancement of Science, EEUU.
- Mayorga, R., *Cerrando la brecha*, BID, Washington, D.C., EEUU, 1997.
- Montes Mendoza, Rosa Isabel, *Globalización y nuevas tecnologías: nuevos y ¿nuevas reflexiones?*, Cuadernos de Iberoamérica, OEI, Madrid, 2001.
- MCGINN, N., "THE IMPLICATIONS OF GLOBALIZATION FOR HIGHER EDUCATION", EN LEARNING FROM EXPERIENCE, POLICY AND PRACTICE IN AID TO HIGHER EDUCATION, CESO, PAPERBACK, NÚM. 24, HOLANDA, 1995.**
- McMeekin, R.W., *Estadísticas educativas en América Latina y el Caribe*, Informe técnico. Banco Interamericano de Desarrollo, Depto. de Desarrollo Sostenible, Washington, D.C., marzo de 1998
- Merkel, A., "The Role of Science in Sustainable Development", en *Science*, Vol. 281, 17 julio de 1998, pp. 336-337, American Association for the Advancement of Science, EEUU.
- Mettler, P.H., *Science and Technology for Eight Billion People, Europe's Responsibility*, New European Publications Ltd, 1995, Londres.
- Middle States Association of Colleges and Schools – *Report to the Faculty, Administration Trustees, and Students of UPR, Colegio Regional de la Montaña*, September, 2000.

Ministerio de Educación, República de Chile, *El impacto de la globalización en la educación superior chilena*, División de Educación Superior, Santiago, Chile, 1998.

National Center for Education Statistics, *International Comparisons; Fast Facts; Adult Literacy and Lifeskills Survey*, Washington, 1999.

OLSSON, BERIT., "THE FRUITFUL LINK", EN CONFERENCIA DE NUFFIC, LINKAGES REVISITED, LA HAYA, 16-17 MARZO, 1995.

_____, **"THE POWER OF KNOWLEDGE: A COMPARISON OF TWO INTERNATIONAL POLICY PAPERS ON HIGHER EDUCATION" EN LEARNING FROM EXPERIENCE, POLICY AND PRACTICE IN AID TO HIGHER EDUCATION, CESO PAPERBACK, NÚM. 24, 1995, HOLANDA.**

Oteiza, Enrique, "La universidad argentina, investigación y creación de conocimientos, en *Sociedad*, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA, núm. 3, noviembre de 1993, Buenos Aires, Argentina.

Oteiza, Enrique y Vessuri, Hebe., *Estudios sociales de la ciencia y la tecnología*, Centro Editor de América Latina, 1993, Buenos Aires, Argentina.

Oteiza, Enrique et al, *La política de investigación científica y tecnológica argentina*, Centro Editor de América Latina, 1992, Buenos Aires, Argentina.

Patarroyo, Manuel Elkin, "Papel del conocimiento científico en el proceso de integración" en UNESCO, *La integración de América Latina, Visión Iberoamericana 2000*, Ediciones UNESCO, 1995, París, Francia.

Pérez Lindo, A., *Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo*, Editorial Biblos, Buenos Aires, Argentina, 1998.

Picó, Isabel, "Los orígenes del movimiento estudiantil universitario: 1903-1930", *Revista de Ciencias Sociales*, UPR, Vol. XXIV, núms. 1y 2, enero-junio de 1985.

Piñeiro, M. del L., "Encuentros y desencuentros de las políticas públicas de educación, ciencia, tecnología y empresarial en Venezuela" en *Universitas 2000*, Vol. 23, Núm. 3-4, 1999, Caracas, Venezuela.

Preuss, P., *The Research University's Potential as Area's Growth and Prosperity Stimulant* en Hirsh, W.Z., Weber, L. (eds), *Challenges Facing Higher Education at the Millenium*, IAU Press, Pergamon, Gran Bretaña, EEUU, Japón, 1999.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, *Informe sobre Desarrollo Humano, 2000*, Ediciones Mundi Prensa, Madrid, España, 2000.

Puerto Rico, Council on Science and Technology, *Puerto Rico's Public Policy on Science and Technology*, San Juan, Puerto Rico, 1998.

Ramonet, Ignacio, (ed.), *Internet, el mundo que llega: Los nuevos caminos de la comunicación*, Alianza Editorial, Madrid, España, 1998.

Rhodes, F., *The New American University; Looking to the Twenty-first Century: Higher Education in Transition*. University of Illinois, IL, EEUU, 1995.

Ribeiro, Darcy, *La universidad latinoamericana*, Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1967.

_____, *La universidad nueva: un proyecto*. Editorial Ciencia Nueva, Buenos Aires, Argentina, 1973.

Ríos Orlandi, Ethel, “La función de la investigación y los estudios de posgrado en la implantación de la política de ciencia y tecnología de Puerto Rico: diez tesis para un diálogo imprescindible”, en *Che’s News*, Consejo de Educación de Puerto Rico, Vol. 2, Núm 2, junio de 1998, San Juan, Puerto Rico.

Rivera, Marcia, “Sin autopistas para la investigación en ciencias sociales: notas sobre el quehacer de investigación y la cooperación en el contexto del ajuste latinoamericano” en *Revista Quehaceres*, Lima, Perú, 1996.

_____, *Tejiendo Futuro, Los caminos posibles del desarrollo humano sostenible*, Ediciones Puerto, San Juan, Puerto Rico, 2000.

_____, “La producción de conocimiento científico a partir del surgimiento de redes electrónicas”, Presentación en jornada *Ciencias Sociales e Internet*, CLACSO/Ministerio de Educación de la Argentina, abril de 1997, Buenos Aires, Argentina.

_____, “Reinventando el oficio: el desafío de reconstruir la investigación en ciencias sociales en América Latina hacia el próximo milenio”, en: *Pueblo, época y desarrollo: la sociología de América Latina*. Briceño, Roberto y Sonntag, Heinz.(eds.), Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1998.

Rodríguez Castro, Alicia y Ernesto L. Rodríguez. “Entorno económico de la Universidad de Puerto Rico y sus implicaciones para el plan estratégico sistémico”. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico, 1967.

Russo, E. y Cove, D., *Genetic Engineering; Dreams and Nightmares*, W.H. Freeman Co, Ltd, , Oxford y Nueva York, 1995.

Salmi, J. and Verspoor, A., *Revitalizing Higher Education*, IAU, Press/Pergamon, Gran Bretaña, 1994.

Silva Michelena, H. y Sonntag, H., *Universidad, dependencia, revolución*, Ed. Siglo XXI, México, 1970.

Sistema Económico Latinoamericano (SELA), *Biodiversidad, estrategias y oportunidades para el siglo XXI*, Caracas, Venezuela, 1997.

Soler Roca, M., *El Banco Mundial metido a educador*, Fac. De Humanidades y Ciencias de la Educación/ Revista Educación del Pueblo, Montevideo, Uruguay, 1997.

Sutz, J., “Ciencia, tecnología y sociedad: argumentos y elementos para una innovación curricular” en *Revista Iberoamericana de Educación*, Núm. 18, septiembre – diciembre, OEI, Madrid, España, 1998.

Sutz, J., (ed.), *Innovación y desarrollo en América Latina*, CLACSO/Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1997.

The Institute for Higher Education, *Funding South African Higher Education, Steering Mechanisms to Meet National Goals*, May 2000, Sur Africa.

Thompson Más, Víctor, Asuntos controversiales relacionados con la revisión de la Ley Orgánica de la UPR, memo, San Juan, Puerto Rico, sin fecha.

_____, *Asuntos planteados a la Asesora del Gobernador de Puerto Rico en Asuntos Educativos*, Memo, 25 de junio de 1999, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Carta a Junta de Síndicos y a presidente UPR*, 28 de junio de 1999, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Carta a Sila M. Calderón, Pres. PPD*, del 17 de agosto de 1999, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Implantación del programa de gobierno del PPD*, sugerencias sometidas al Dr. César Rey, Secretario de Educación, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Plan de trabajo 1999-2000 para todos los organismos del gobierno estudiantil de UPR*, mimeo, 1999, San Juan, Puerto Rico.

_____, *Propuesta para la creación de un sistema de cátedras especiales en asuntos públicos en la UPR*, sin fecha, San Juan, Puerto Rico

_____, *Reclamos del Estudiantado del Recinto Universitario de Río Piedras de la UPR*, noviembre de 2000, San Juan, Puerto Rico.

Tichauer, R., “Financiamiento de la educación superior en el contexto de un modelo de actividades de investigación y desarrollo y del rol de formación y extensión de la universidad”, ponencia presentada en las *Jornadas de reflexión de la educación superior*, Fundayacucho/Fapuv, 15-16 de julio de 1998, Colonia Tovar, Venezuela.

Toffler, Alvin y Heidi, “La política de la fuga de cerebros y el futuro de la inmigración” en *El Universal*, 17 de mayo de 1998, Caracas, Venezuela.

Trocmé-Fabre, Hélène. “Apprendre aujourd’hui, dans une Université apprenante”, Congrès de Locarno, *Quelle université pour demain? Vers une évolution transdisciplinaire de l’université*. Locarno, Suisse, mai 1997. En: <http://ciret/english/indexen.htm>.

Tünnermann Bernheim, C. *Historia de la universidad en América Latina*. Ed. IESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1999.

Tussie, Diana, *El Banco Interamericano de Desarrollo*, FLACSO/UBA, Buenos Aires, Argentina, 1997.

Ul Haq, M., *Reflections on Human Development*, Oxford University Press, 1995, New York, EEUU.

UNESCO, *Informe mundial sobre la ciencia*, Ed. Santillana, Madrid, España, 1998.

UNESCO, (b) *Informe mundial sobre la educación*, Ed. Santillana, 1998, Madrid, España, 1998.

UNESCO, *Our Creative Diversity*, Informe de la Comisión de Cultura y Desarrollo de la UNESCO, París, Francia, 1995.

UNESCO, *La integración en América Latina, Visión Iberoamericana 2000*, UNESCO, , París, Francia, 1995.

UNESCO, Transdisciplinary Project Educating for a Sustainable Development, *Sustainable Development: Education, the Force of Change*, IESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1999.

UNESCO, Transdisciplinary Project Educating for a Sustainable Development, *The Greening of Brazilian Business*, IESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1999.

Universidad de Puerto Rico, Oficina del Presidente, *Informe del Presidente 1994-2001*, Administración Central, Río Piedras, Puerto Rico, 2001.

_____ *Informe anual de la Universidad de Puerto Rico, 1998-1999 /1999-2000*

_____ *Informe anual de la Universidad de Puerto Rico, 1994-95*

_____ *Informe anual de la Universidad de Puerto Rico, 1985-90*

_____ *Informe anual de la Universidad de Puerto Rico, 1982-83*

_____ *Plan Estratégico de Universidad de Puerto Rico*, aprobado por la Junta de Síndicos, septiembre 1996.

_____ *Síntesis del Plan Estratégico Sistémico de la UPR*, Plan Estratégico de Universidad de Puerto Rico, Informe de Evaluación sometido a la Junta de Síndicos, mayo de 2000.

_____ *Audited Financial Statements*, University of Puerto Rico, June 30, 2000.

Vaccarezza, L.S., “Ciencia, tecnología y sociedad: el estado de la cuestión en América Latina”, en *Revista Iberoamericana de Educación*, Núm. 18, septiembre-diciembre de 1998, Madrid, España.

Van der Wende, Marijk – *Quality Assurance in Higher Education and the Link to Internationalisation*, University of Twente, The Netherlands, Holanda, 1998.

Vessuri, H. (ed.), *Investigación y desarrollo en las universidades de América Latina*, Fondo Editorial Fintec, Caracas, Venezuela, 1998.

_____, (comp.), *La academia va al mercado; relaciones de científicos académicos con clientes externos*, Fondo Editorial Fintec, Caracas, Venezuela, 1995.

_____, *Prioridades de ciencia y tecnología y contexto político*. Ed. IESALC/ UNESCO, Colección Respuestas, Caracas, Venezuela, 2000.

Villegas, R. y Cardozo, G., *La cooperación para el desarrollo científico de América Latina*, Academia de Ciencias de América Latina, 1995, Caracas.

Widstrand, C., Tibaijuka A., Uski, P., *Development Research and Development of Research Capacity*, 1998, Helsinki, Finland.

Wulf, W. “Balancing the Research Portfolio” en *Science*, Vol. 281, 18 septiembre de 1998, American Association for the Advancement of Science, EEUU.

Yarzabal, Luis, *La Universidad Pública en el siglo XXI. Retos y perspectivas*, Documento preparado para Mesa Redonda en la Universidad de San José, Costa Rica, febrero de 2000, San José.

_____, *Consenso para el cambio en la educación superior*. Ed. IESALC/UNESCO. Colección Respuestas, No. 9, Caracas, Venezuela, 1999.

_____, *Informe bienal 1998-1999 del Instituto Internacional para la Educación superior en América Latina y el Caribe*. IESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, 1999.

_____, *Informe bienal de la Oficina UNESCO-Caracas, 1996-1997*, UNESCO, Caracas, Venezuela, 1998.

Yarzabal, L.; Vila, A. y Ruiz, R. *Evaluar para transformar*. Ed. IESALC/UNESCO, Caracas, 1999.

Ziegler, H., “Higher Learning as a Joint Venture between State and Industry: The Example of the International University in Germany” en Hirsh, W.Z., Weber, L.

(eds), Challenges Facing Higher Education at the Millenium, IAU Press, Pergamon, 1999, Gran Bretaña, EEUU, Japón.

**DOCUMENTOS GENERADOS POR LOS GRUPOS DE TRABAJO
(JULIO A AGOSTO DE 2001)**

GRUPO 1: DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA UPR

Benítez, Margarita, *Para formular la misión de la Universidad de Puerto Rico.*

Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico (CECC), Síntesis de discusiones del Grupo de trabajo sobre misión de la UPR.

Deynes Soto, Restituto, *Misión y visión prospectiva de la universidad pública puertorriqueña*

Miranda, Dolores, *Apuntes sobre misión universitaria*

Pabón Ortiz, Carlos, *Misión y objetivos de la Universidad de Puerto Rico*

Sosa, Angel, *Misión y propósito*

UNESCO, *La educación superior en el siglo XXI, visión y acción hacia un programa 21 para la educación superior*, 5-9 de octubre de 1998, París

Villalón R. José, *Reflexiones como prolegómenos a la formulación de una misión para la Universidad de Puerto Rico en Ponce*

GRUPO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y AUTONOMÍA DE LAS UNIDADES

Appleberry, James, “Shared Visions of Public Higher Education Governance: Structures and Leadership Styles that Work”, American Association of State, 1992

Deynes Soto, Restituto, *Respuestas a las preguntas guías: diseño organizacional, estructura de gobierno*

Irrizary, Rafael, *Comentarios a informe: hacia la reforma integral de la educación superior*

Miranda, D., Irrizarry, R., Quiñones, M., *Informe del comité especial del senado académico para examinar la reglamentación y los procesos de las consultas*, julio 2000, San Juan, Senado Académico, Universidad de Puerto Rico

Nenadich, Ramón, *Aspectos a ser considerados en la elaboración de un nuevo proyecto de ley orgánica para la Universidad de Puerto Rico*

GRUPO III: FINANCIAMIENTO, DISTRIBUCIÓN INTERNA DE RECURSOS, AUDITABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Cámara de Representantes, Resolución Conjunta Número 533, 18 de agosto de 1999, Capitolio, Gobierno de Puerto Rico

Comisión de Instrucción y Cultura, *Expediente del P. de la C. 354*, Quinta Asamblea Legislativa, Cámara de Representantes, 1965

Deynes Soto, Restituto, *Insumos sobre financiamiento , distribución interna de recursos, auditabilidad y rendición de cuentas*

_____, *Distribución del presupuesto (Y), en función de $X_1 - X_7$)*

_____, *Organigrama de la Universidad de Puerto Rico*

Fernández, Félix, *Preguntas y comentarios en cuanto a la posibilidad de que la nueva ley ordene una división de presupuesto para las unidades de la UPR en base a una fórmula.*

Gómez, Manuel, *recomendaciones para atender los “issues” que plantean al grupo II del proyecto hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico*

Torres Román, Samuel, *La autonomía fiscal Universidad de Puerto Rico*

Universidad de Puerto Rico, Oficina del Presidente, *Informe anual de la UPR*, Administración Central, 29 de junio de 1995, Río Piedras , Puerto Rico.

_____, *Costo de bajas y fracasos en el programa subgraduado, primer semestre 1994-1995*, UPR Mayagüez, Puerto Rico.

GRUPO IV: CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD

Alvarado, Manuel, *La Universidad de Puerto Rico ante la posibilidad de un nuevo proyecto de ley universitaria*

Casanova, Carlos R. *Democracia Universitaria*.

Córdoba, J., García, C., Sotero, J., Rodríguez C., Arroyo, E., *Insumos presentados en el grupo de trabajo IV,*

Sindicato de Trabajadores de UPR, *Insumos presentados en el grupo de trabajo IV.*

Suárez, Rosa Lydia, *Democratización vs, negociación*

Universidad de Puerto Rico, *Ley 16; ley de salud y seguridad en el trabajo*

GRUPO V: REFORMA DE LAS ESTRUCTURAS ACADÉMICO – CURRICULARES, MÉTODOS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE, SERVICIOS UNIVERSITARIOS Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Borrero, Víctor, *Informe sobre reflexiones y recomendaciones sobre el avalúo institucional en la Universidad de Puerto Rico*

Gordils, Janice, *¿Cómo atender la demanda para que flexibilicen la estructuras académicas? Es decir, cómo resolver la rigidez de los departamentos, la organización disciplinaria, los excesivos cursos requisitos?*

Linares, Nicolás, *Propuesta de organización académica de la UPR.*

Sandín, Pedro, *Respuesta al documento Hacia la reforma integral de la educación superior en Puerto Rico: informe preliminar del estudio ordenado por la R.del S. 44.*

_____, *Insumos presentados por escrito en el grupo de trabajo V.*

Thompson, Victor, *Recomendaciones sobre los trabajos de los grupos de discusión de la CECC sobre reforma universitaria*

_____, *Orígenes del deterioro de la UPR*

Universidad de Puerto Rico, *El componente de la consejería en la reconceptualización del bachillerato*, Senado Académico, UPR Río Piedras, 1999

_____, *Informe del Comité Conjunto Nombrado por el Rector y el Comité Especial del Senado Académico para la Reconceptualización del Bachillerato para examinar los aspectos docentes-administrativos del nuevo bachillerato, 29 de octubre de 1999*, Senado Académico, UPR Río Piedras.

GRUPO VI: MECANISMOS PARA PROMOVER LA INTEGRACIÓN SISTÉMICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO.

Caraballo, Zayra, *Propuesta de Ley orgánica de la instituciones de educación superior*

Muratti, José, *Mecanismos para promover la integración sistémica de la Educación superior de Puerto Rico.*

Rivera, Carlos, *Recomendaciones al grupo de trabajo de integración sistémica de la educación superior.*

GRUPO VII: REDACCIÓN LEGISLATIVA

Cámara de Representantes, *Informe y anteproyecto de ley de la Universidad de Puerto Rico*, 7 de diciembre de 1965.

**Deynes Soto, Restituto, *Propuesta de anteproyecto de ley*
Grupo I, II, III IV, *Insumos presentados en cada uno de los grupos de trabajo que colaboraron en la revisión del informe preliminar: hacia una reforma integral de la educación superior en Puerto Rico.***