

# **EL RECINTO DE RÍO PIEDRAS ANTE EL RETO DEL PUERTO RICO DEL FUTURO**

## **Propuestas preliminares**

Comité de Estudio y Restructuración Institucional  
Integrantes del Comité<sup>1</sup>

Senador Luis Muñiz Argüelles, Presidente  
Senadora Margarita Moscoso Álvarez  
Senadora Ana E. Quijano Cabrera  
Senadora Snejanka Penkova

22 de septiembre de 2011

---

<sup>1</sup> La Senadora Aidimari Acevedo Claudio, representante estudiantil ante el Comité, cesó sus funciones al finalizar el año lectivo 2010-2011 y a la fecha de rendirse el presente informe no se ha seleccionado su sustituto(a).

---

ÍNDICE	2
I. RESUMEN	3
I. INTRODUCCIÓN	4
II. LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO Y DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS EN EL CONTEXTO HISTÓRICO DEL PAÍS	6
Función pasada de la Universidad en Puerto Rico	8
El reto al cual se enfrenta la Universidad	9
III. EL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD Y DEL RECINTO	12
Los retos a la estructura vigente y su transformación	14
Planteamiento	16
IV. LA EXCELENCIA DE LOS PROGRAMAS	17
V. LA EXPOSICIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN Y FUERA DE PUERTO RICO	18
La proyección de la institución en la sociedad puertorriqueña	18
La proyección internacional del Recinto y de la Universidad	19
El intercambio con otras instituciones académicas	19
La creación y mercadeo de materiales de calidad en el mundo hispano	21
VI. EL PERFIL Y LA RESPONSABILIDAD DEL CLAUSTRO	23
VII. EL PERFIL DEL ESTUDIANTE	25
VIII. EL CONTENIDO Y FORMATO DE LAS MATERIAS DE ESTUDIO	27
IX. LAS BIBLIOTECAS Y LOS CENTROS DE DE INFORMACIÓN	28
X. LA SEGURIDAD EN EL RECINTO	31
XI. LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS	34
La profesionalización de labores	34
La universidad como laboratorio para la mejor administración pública	35
XII. EL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	37
El problema general de los fondos y su utilización	37
La necesidad de allegar más fondos y el impacto de no tenerlos	40
Las alternativas de financiamiento complementario	41
La insuficiencia de fondos	45
XII. EL PLAN DE ACCIÓN	47

## RESUMEN

El informe que presentamos recoge ideas relativas a una reestructuración a largo plazo del Recinto de Río Piedras y, en lo necesario, de la Universidad de Puerto Rico. Para ello nos planteamos cuál es la función de la de la educación universitaria pública luego de más de un siglo de historia, sin ignorar lo que se ha pensado antes. Nuestro ánimo es provocar una discusión amplia, de forma que lo que se presenta pule y mejore. En síntesis proponemos:

1. Una delimitación clara de funciones entre la Junta de Síndicos, la Presidencia, la Rectoría y facultades y unidades, garantizando la autonomía de cada componente, dentro de un marco reglamentario y sujeto a una rigurosa auditoría periódica;

2. Un trato diferencial para los recintos graduados y sub graduados, con la posible división de la estructura administrativa de ambos, de forma que en cada uno de ellos se logre la mejor formación del estudiantado mientras se proveen los incentivos académicos, bibliográficos y materiales que permitan una mayor creación del conocimiento adaptado a nuestro entorno;

3. La profesionalización de un complejo Recinto, desde lo relativo a la seguridad y el manejo de emergencias hasta el mantenimiento y la contratación, pasando por la cada vez mayor integración del Sistema de Bibliotecas con la investigación y docencia, pero poniendo la gestión administrativa en manos de gerentes especializados de forma que los académicos puedan ejercer su criterio dentro del marco de su saber, con el mínimo de interferencia con asuntos que queden en manos de profesionales;

4. La eficiencia y la excelencia académica, manteniendo el énfasis en el desarrollo de la capacidad crítica, evitando la duplicación de esfuerzos, enfatizando la continua acreditación de los programas y conscientes de que el desarrollo de la educación universitaria privada permite a la pública a concentrarse en asuntos que sólo ella ha podido adecuadamente atender;

5. La exposición del Recinto en la sociedad puertorriqueña, integrando aún más que ahora algunas de sus funciones con los grupos sociales y comunitarios, con la industria y el comercio y con las instituciones gubernamentales, todas fuentes de experiencia y de apoyo;

6. La mayor integración con instituciones del extranjero, y particularmente con las del Caribe y de América Latina, tanto mediante programas de intercambio estudiantil que reduzcan costos y pre garanticen la acreditación de cursos y la exposición a otras culturas, como mediante acuerdos que permitan la exposición de profesores e investigadores a proyectos y programas extranjeros, sujeto a un plan de prioridades que permita orientar los esfuerzos hacia aquellos lugares que mejor sirvan las necesidades del país y de la institución;

7. La mayor integración de los estudios con las aspiraciones y necesidades profesionales del estudiantado y del país, para que el talento que se crea no se desvincule de la sociedad que permitió su desarrollo, sea por la carencia de oportunidades, sea por la estrechez de éstas;

8. La reestructuración de la base financiera de la Universidad y del Recinto, enfatizando la creación de un substancial fondo dotal y multiplicando las fuentes de ingreso, no para reducir la indispensable aportación pública sino para complementarla y estar menos sujeto a las variables económicas y políticas, garantizando así la autonomía y la continuidad de programas.

## I. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Puerto Rico y el Recinto de Río Piedras atraviesan, desde hace ya muchos meses, una seria crisis fiscal, una desconcertante crisis de liderazgo y, lo que es más grave, una paralizante crisis anímica.

La crisis fiscal obliga a la institución a tomar medidas drásticas de recorte de servicios, de congelación de plazas y de aumentos de salarios y asensos en rango y de suspensión de programas para enfrentar problemas que se augura serán aún más graves en los meses siguientes. La segunda, la crisis de liderazgo, es en el fondo política, pues la reacción del gobierno de turno, como la de otros que lo precedieron, es de utilizar su poder para fijarle a la Universidad prioridades, en muchas ocasiones de corto plazo, que afectan el crecimiento y la estabilidad de la educación superior. La tercera, la crisis anímica, la sufrimos los universitarios todos y, salvo por limitadas y aplaudibles excepciones, nos decepciona, nos aísla en nuestras facultades y centros de trabajo y nos impide actuar. Esta última la calificamos como la más grave, pues sin ánimo es imposible buscar alternativas a las dos previas.

Salir de ellas podría requerir un examen de la misión universitaria y de sus estructuras y, eventualmente, una profunda modificación de su cultura académica y administrativa. Esta modificación que nos permitirá adaptarnos a las nuevas realidades sociales y económicas y a los retos políticos contemporáneos sólo es posible si se origina en un profundo debate entre todo su personal. Es ese debate el que deseamos provocar. Si vemos los logros de la institución en perspectiva histórica nos damos cuenta de que el desánimo no se justifica.

El informe que este Comité de Estudio y Reestructuración Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras<sup>2</sup> somete a la consideración del cuerpo trata de enfrentarse a estas tres crisis. La solución, sin embargo, requiere del insumo de todos.

El informe es preliminar. Aspira a ser, una vez revisado, el documento que se distribuya en las diversas unidades del Recinto de Río Piedras para que sirva de base para la discusión de ideas en torno a la reestructuración. El mismo no pretende presentar de forma minuciosa todas las ideas respecto a la reestructuración. Ello es imposible visto que lo que buscamos son orientaciones que se implementarán paso a paso a lo largo de un buen número de años, en cuyo curso habrá que hacer adaptaciones y cambios. Es por ello que este informe es un documento de trabajo, resultado del examen de documentos de dentro y fuera del recinto y de reuniones y entrevistas con funcionarios y estudiantes de la institución. Puede y debe ser mejorado como resultado del diálogo.

Muchas de las ideas que aquí aparecen son una proyección del *Plan Estratégico Visión Universidad 2016* (en lo sucesivo la *Visión Universidad 2016*) y de la agenda de planificación conocida como *Diez para la Década*, aprobada unánimemente por la Junta de Síndicos.<sup>3</sup> Se consideraron también muchas otras ideas, incluyendo las de Rectoría, las del *Simposio por la Universidad Pública* y las presentadas durante el proceso de examen de la Middle States

---

<sup>2</sup> Creado por la Certificación número 10-2010-2011 de 19 de septiembre de 2010.

<sup>3</sup> Véase la Certificación número 123-2005-2006, de 20 de mayo de 2006.

Commission on Higher Education (MSCHE). Hemos examinado mucho de lo que se ha sugerido y esperamos que pueda integrarse a este análisis lo que en estos y otros grupos se ha discutido, para que las recomendaciones que eventualmente se hagan resulten de mayor provecho para la institución. Por ello pedimos a todos los que participaron en ellos que hagan o que vuelvan a hacer públicas sus ideas, en ánimo de mejorar las sugerencias de este informe.

La meta del Comité, repetimos, es que el mismo se nutra de las ideas de todos los integrantes de la comunidad académica de suerte que ayude a formular sugerencias de cómo abordar las crisis que nos aquejan. No proponemos que las ideas que aquí aparecen sean inalterables. Tampoco proponemos que las propuestas de una nueva ley universitaria incluyan todo lo que aquí se sugiere o que esa pieza legislativa se limite a lo que aquí abordamos. La discusión de una nueva ley universitaria se remonta al 2002 y es hoy tema de debate público y de examen por el Comité Especial del Senado Académico, creado para analizar los proyectos de ley de la gobernación. Aunque en ocasiones aquí se discuten asuntos relativos a la estructura de toda la Universidad de Puerto Rico (gobierno central, autonomía de los recintos y de las unidades, finanzas), nuestra meta y encomienda no era la de elaborar un proyecto de ley de reforma del sistema universitario público.

Entendemos que lo que en esta presentación se propone no está esencialmente reñido ni con lo que dispone la Ley Universitaria vigente, de 1966, ni con lo propuesto en los proyectos presentados en el 2002 y este año. Desde otra perspectiva, sin embargo, este informe es más amplio que uno de reestructuración jurídica del sistema. Una nueva ley universitaria probablemente no trate asuntos administrativos internos a cada recinto o a cada facultad ni ofrezca muchas guías respecto a la estructura y misión de ciertas unidades, tales como la División de Tecnologías, la de Seguridad y Manejo de Riesgos, la de Educación Continua o la del Sistema de Bibliotecas y no detalle sugerencias respecto a las formas de impulsar la internacionalización del Recinto o de financiar la institución.

Nuestro deseo es que a partir de las próximas semanas pueda comenzar un ciclo de vistas públicas en las diversas facultades y unidades. Esperamos que para fines del año natural 2011 el Senado Académico pueda pasar juicio sobre un borrador de informe final.

## II. LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO Y DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS EN EL CONTEXTO HISTÓRICO DEL PAÍS

El Recinto de Río Piedras, particularmente, no es un mero recinto de la Universidad de Puerto Rico. Este centro formó y educa al cuadro de profesionales que dirige el país. El Recinto logró, a inicios del siglo veinte, formar a los maestros y profesionales que ayudaron a Puerto Rico a salir de la pobreza.<sup>4</sup> La *iupi* de los cincuenta, sesenta y setenta, la de la generación de la mayor parte del claustro que hoy sirve a la institución, capacitó a unos jóvenes que tomaron control de muchas de las empresas públicas y privadas, del grueso de las instituciones educativas y de los centros culturales del país. Hoy Río Piedras es el principal centro de investigaciones y de formación de nuevo conocimiento en las ciencias naturales y sociales, en las humanidades y la educación, en la administración de empresas y la administración pública, en la planificación y la arquitectura, en las artes plásticas y la literatura, en el derecho y el trabajo social de la región. Tiene unos 70 programas subgraduados y 19 graduados con 71 especializaciones, conforme al informe de la MSCHE.<sup>5</sup>

Conforme a los últimos estudios del Centro Scimago, circulado por la Presidencia Interina de la Universidad de Puerto Rico, la U.P.R. ya ha hecho su entrada a este grupo selecto, pues es una de sólo un puñado de centros del saber verdaderamente sobresalientes de nuestra América Latina. El llamado Ranking Institucional Scimago de 2011 nos sitúa en el número 1 entre las universidades en Puerto Rico, en el 20 entre las latinoamericanas y 40 entre las de Iberoamérica. Estamos, junto a la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Costa Rica y la Universidad de la República del Uruguay, en el tercer sitio latinoamericano en la calidad científica promedio de nuestra producción intelectual.<sup>6</sup> El estudio indica que estamos en el puñado de instituciones de Latinoamérica con un índice de producción científica igual al promedio mundial.

La U.P.R. es la única institución universitaria del país reconocida por la Fundación Carnegie para el Avance de la Enseñanza.<sup>7</sup> Ciertamente podemos y debemos progresar mucho, pero no estamos en un sitio vergonzoso y con una debida exposición y esfuerzo podemos situarnos al tope en el continente y entre las principales instituciones del mundo, atrayendo a nuestro suelo las mentes más privilegiadas que aporten a nuestro desarrollo económico, social y cultural. La MSCHE, en su informe de 1ro de septiembre de 2010, reconoce que en el Recinto

---

<sup>4</sup> Véase la Visión Universidad 2016, a la pág. 6.

<sup>5</sup> Monitoring Report de 1ro de septiembre de 2010, a la pág. 1.

<sup>6</sup> [http://www.scimagoir.com/pdf/ranking\\_iberamericano\\_2011.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/ranking_iberamericano_2011.pdf) . A manera de comparación, en Puerto Rico le siguen a la U.P.R. la Escuela de Medicina de Ponce, número 235 en Latinoamérica y 498 en Iberoamérica; la Universidad Central, 289 y 378 respectivamente; la universidad Politécnica, 347 y 442 respectivamente; la Universidad Metropolitana, 399 y 498 respectivamente; la Universidad del Turabo, 431 y 533 respectivamente; el Recinto de Bayamón de la Universidad Interamericana, 539 y 653 respectivamente; el Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana, 695 y 815 respectivamente, y el Recinto Metropolitano de la Universidad Interamericana, 843 y 972 respectivamente.

<sup>7</sup> <http://www.carnegiefoundation.org/>. La referencia específica se encuentra en la dirección electrónica siguiente: [http://classifications.carnegiefoundation.org/lookup\\_listings/view\\_institution.php?unit\\_id=243221&start\\_page=institution.php&clq={%22first\\_letter%22%3A%22U%22}](http://classifications.carnegiefoundation.org/lookup_listings/view_institution.php?unit_id=243221&start_page=institution.php&clq={%22first_letter%22%3A%22U%22})

hay institutos de renombre internacional y que el mismo es custodio de importantes colecciones culturales, artísticas, académicas y simbólicas claves para el país.<sup>8</sup>

Los muchos profesores que fueron la honra de cada una de nuestras facultades no son meras figuras del pasado que se mencionan, de paso, en un manual de historia. Los nombres de Juan José Osuna, Antonio S. Pedreira, Luis Palés Matos, Julio García Díaz, Beatriz Lasalle y Facundo Bueso son mucho más que el nombre de edificios. Estos, junto a muchos otros, formaron al Puerto Rico de hoy y a la vasta mayoría de los que hoy forman al del mañana. Los egresados del Recinto educan y entrenan no sólo desde la universidad pública sino también desde las privadas, que reclutan a nuestros egresados por ser los más capacitados. Es forzoso y deseable reconocer que hay un importantísimo lugar para la universidad privada, pero también es esencial admitir que ésta es y seguirá siendo liderada por los egresados de la pública, porque es esta última la que sigue siendo la de superior calidad.

La importancia de la Universidad, de la institución que sin Río Piedras no sería, la reconoce la Orden Ejecutiva OE-2011-15 de 29 de abril de 2011, Para Establecer el Comité Asesor sobre el Futuro de la Educación Superior en Puerto Rico, del Gobernador Luis G. Fortuño. Esa orden comienza señalando: *El desarrollo económico y social de Puerto Rico depende en gran medida de la calidad de su sistema educativo*. Refiriéndose a los retos del mundo globalizado, añade, a renglón seguido, que *es necesario contar con instituciones educativas de primer orden comparables con las mejores centros educativos y de investigación del Mundo*.

El último informe de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial,<sup>9</sup> que sitúa a Puerto Rico en el sitio 35 de 142 países, evidencia la importancia de cuán clave es la educación universitaria para el bienestar económico de un país. En todos los países que han logrado reconocimiento, la calidad de la educación universitaria (*tertiary education*) es central. En los países al tope del escalafón y en aquellos con una economía similar a la nuestra que están sobre nosotros en el escalafón (Suiza, Singapur, Estados Unidos, Holanda, Dinamarca, Hong Kong, Canadá, Taiwán, Bélgica, Francia, Israel) la calidad de la educación, al menos la técnica y la gerencia, es superior a la de Puerto Rico, a menudo por mucho. En ocasiones vemos excepciones, como la calidad de la educación en las escuelas de gerencia o en las matemáticas y ciencias en Israel, en los Estados Unidos o en Francia, los dos últimos países de gran población con la capacidad de atraer personas del exterior para suplir fallas internas.

En cambio, en general el sitio de Puerto Rico supera por mucho al de otros países de la región, como Jamaica, la República Dominicana, Panamá, Brasil, Colombia, Venezuela. La clave está en la calidad de la educación y no en la cantidad de estudiantes universitarios, pues Puerto Rico está en el sitio número 11 en lo relativo al número de sus estudiantes, por encima de muchos otros mejor situados y con niveles de vida superiores. La clave está en la calidad de los estudios secundarios y terciarios.

---

<sup>8</sup> Informe de seguimiento (Monitoring Report), a la pág. 1

<sup>9</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

## **Función pasada de la Universidad en Puerto Rico**

En los años que siguen a la Segunda Guerra Mundial la U.P.R. se enfrenta a retos distintos a los del inicio de su historia. Para entonces ha comenzado la operación Manos a la Obra y el país se urbaniza y desarrolla económicamente. Hay entonces una necesidad de entrenar a un grupo de profesionales que tome las riendas de un gobierno autonómico y de una industria manufacturera y hay que buscar un norte cultural para una sociedad que evoluciona. Llegan a Puerto Rico exilados españoles y latinoamericanos que nutren a la Universidad y los ofrecimientos universitarios aumentan. Este aumento ocurre en parte con el crecimiento de las dos otras instituciones universitarias, la Universidad Interamericana, conocida entonces como Instituto Politécnico o *el Poli*, creada en el 1912, y la Universidad Católica, creada en el 1948, aunque el grueso de los egresados sigue siendo de la universidad pública, que es esencialmente gratuita. Ya para fines de siglo, la educación superior ha creado un cuerpo de profesionales que en efecto dirige el gobierno y la mayor parte de las industrias y casas comerciales, aún cuando un número de ellas sean subsidiarias de empresas multinacionales, estadounidenses, principalmente.

La educación universitaria también cambia debido al subsidio que ofrece el gobierno federal. Gracias a sus programas de asistencia al estudiante, con sus becas y préstamos, se facilita el acceso a las instituciones privadas. A partir de ese momento comienza un proceso en el que el sector privado se acerca y hoy sobrepasa al público en cuanto al número de egresados, aunque no a su calidad.

La U.P.R. inicia una expansión en dos direcciones, hacia los estudios graduados y la investigación y hacia la creación de colegios regionales que eventualmente adquieren, por virtud de una enmienda de ley, el carácter de recintos. El sistema universitario público deja de ser uno dominado por Río Piedras, con un importante *Colegio* en Mayagüez y una prestigiosa pero pequeña Escuela de Medicina. En el 1998<sup>10</sup> se inicia el proceso de transformar el sistema en uno de once recintos, tres de estos, los tradicionales, con importantes componentes de estudios graduados y ocho más que concentran sus recursos en estudios de bachillerato, principalmente. También comienzan a crearse otras instituciones públicas independientes, aunque pequeñas, como la Escuela de Artes Plásticas en el Viejo San Juan, el conservatorio de Música y varias instituciones como el Colegio Universitario de San Juan y los varios recintos del Instituto Tecnológico de Puerto Rico.

Para inicios del último tercio del Siglo XX ocurre otro cambio, uno preocupante. Un buen número de estos universitarios, muchos de ellos egresados de la Universidad de Puerto Rico – ingenieros, médicos, científicos y gerentes, entre otros – comienza a emigrar hacia los Estados Unidos. Personas de gran talento, educadas con fondos públicos, abandonan el país. En efecto, Puerto Rico subsidia, intelectualmente, al país más rico del mundo cuando es él quien necesita ayuda para sostener su nivel de desarrollo económico y cultural.

Para esta época observamos también otro cambio inquietante. Un número creciente de jóvenes que ingresan al sistema universitario no terminan sus estudios.<sup>11</sup> Hacen falta estudios que

---

<sup>10</sup> Ley Núm. 186 de 7 de agosto de 1998

<sup>11</sup> El porcentaje de estudiantes que se graduó en seis años en el Recinto de Río Piedras disminuyó de un 60 a un 50 por ciento de 1992 a 2008. <http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/docs/0910-GRS-Tasas-Grad-Ret-Genero-1992-2008.pdf>. Una de las prioridades de la Orden Ejecutiva OE-2011-15 del Gobernador Fortuño, antes citada, es que el Comité



identifiquen el porqué de esta deserción y la búsqueda de alternativas para esos jóvenes y para el país, de forma tal que ellos puedan reorientarse y completar sus carreras y que no perdamos su talento. Debemos preguntarnos si el Recinto de Río Piedras, entre otros, debe enfascarse en el esfuerzo colectivo de mejorar el clima y los ofrecimientos que en él y en el país pueden ofrecer a esa población estudiantil cuyos estudios quedan inconclusos.

El resultado de la deserción de estudiantes es que el país le dedica enormes recursos a educar a quienes no logran adquirir los conocimientos que les permitan un progreso individual significativo. El de la emigración de otros es que los recursos que se invierten en prepararlos sólo redundan en provecho de países o regiones con muchos más recursos, que se nutren de nuestra inversión al captar a aquellos en los que nuestro país invirtió, pero que luego sirven a otra sociedad que los atrae con mejores ofertas.

### **El reto al cual se enfrenta la Universidad**

La educación y el conocimiento, como lo reconoce la *Visión Universidad 2016* y la Orden Ejecutiva OE-2011-15 del Gobernador Fortuño que crea el Comité Asesor sobre el Futuro de la Educación Superior en Puerto Rico, son hoy el gran motor del progreso económico individual y colectivo y permiten el que la sociedad se conozca mejor y logre una interacción más armoniosa, tanto en su dimensión interna como en sus contactos con el mundo exterior. Así lo ha reconocido la Junta de Síndicos en el 2007.<sup>12</sup> En este sentido, el hecho que aproximadamente un veinticinco por ciento de la juventud puertorriqueña aspire a un título universitario es una esperanza de un mejor futuro.

La experiencia de otros países demuestra que la educación puede ser un motor para el progreso en todas las esferas, no sólo en las económicas.<sup>13</sup> Ese reconocimiento a la diversidad del conocimiento tiene que estar siempre presente so pena de perder el balance necesario para que la sociedad recobre la estabilidad y el norte que ha perdido.<sup>14</sup>

No es por pura casualidad que los mayores centros de crecimiento económico y cultural estén en lugares donde se concentran académicos, como es el caso de los estados de California, de Massachusetts y de Carolina del Norte, en los Estados Unidos, y de los países líderes en la economía y la cultura como Alemania, Canadá, Francia y Japón. La industria cibernética se ha desarrollado en lugares próximos a donde están las mentes que las nutren. Su desarrollo ha redundado en importantes contribuciones a las artes, sean estas contribuciones directas o indirectas, producto del deseo de una mejor calidad de vida de sus promotores.

---

Asesor que crea haga recomendaciones *para lograr mayor participación, retención, aprovechamiento académico y obtención de grados de los estudiantes matriculados en programas de educación superior públicos y privados en Puerto Rico.*

<sup>12</sup> Visión Universidad 2016, a la pág. 7.

<sup>13</sup> Véase la entrevista de C. Cryn Johannsen, de 22 de abril de 2011, con el Prof. Henry A. Giroux, recientemente difundido a los integrantes del Senado Académico por la Sen. María Gisela Rosado Almedina.

<sup>14</sup> Entre muchos otros, véanse los escritos del Prof. Jorge L. Giovannetti, de la Facultad de Ciencias Sociales, y particularmente su ponencia ante el Comité de Búsqueda y Consulta para la Rectoría del Recinto de Río Piedras a fines del año 2010.

En Puerto Rico estos centros del saber son los tres recintos graduados de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras, Mayagüez y en el recinto de Ciencias Médicas. Los tres, aunque han sido determinantes en el crecimiento y desarrollo del Puerto Rico de hoy, deben convertirse en los motores más dinámicos de la sociedad, en términos económicos, culturales y sociales.

Proponemos que en estos tres recintos, más que aumentar el número de estudiantes que se matricula, la función para la cual estamos mejor dotados es la de educar a un sector que pueda, en el futuro, llevar a cabo la investigación que nos encamine, como pueblo, a lograr los éxitos que al presente nos escapan. La meta es cónsona con la creación y subsiguiente desarrollo del Decanato de Estudios Graduados y de Investigación.<sup>15</sup> El D.E.G.I. y quienes analizan la educación de posgrado en el Recinto han identificado ciertas prioridades, entre las cuales está dar más incentivos académicos y materiales a la investigación, establecer medidas que permitan que un número mayor de estudiantes completen sus estudios doctorales en menor plazo y atemperar los requisitos de los primeros posgrados para hacerlos cónsonos con lo que se requiere para el doctorado.

Pese a estos logros, es preciso hacer mucho más. Aunque la *Visión Universidad 2016* subraya la importancia de la investigación graduada, también advierte que *los programas de posgrado y de la actividad de investigación que generan es insuficiente*<sup>16</sup> y enfatiza la *urgente necesidad de definir el curso del recinto y su papel como centro de estudios graduados y de investigación dentro del sistema universitario*.<sup>17</sup>

Cuando hablamos de dar más énfasis a los programas graduados advertimos que no se trata de eliminar los programas de bachillerato sino de reformularlos, aún más allá de la implementación de un nuevo bachillerato. Se trata de formar a las mejores mentes para que, con los nuevos conocimientos, sean los forjadores de una nueva política pública y para que contribuyan a que el sector privado esté mejor integrado a las necesidades del país y sea menos dependiente del extranjero. Se trata de coordinar los estudios subgraduados y graduados para lograr secuencias efectivas. Se trata de proveer incentivos académicos para que se incremente la actividad investigativa. Se trata de proveer atractivos económicos para poder reclutar y retener los universitarios que han de promover la investigación. Se trata de incentivar el intercambio entre el claustro, para que lo que sucede en una facultad o departamento sea evaluado y compartido, cotidianamente, en conferencias, reuniones y almuerzos, por quienes enseñan e investigan en otras unidades del sistema. Esta es una función que recae en todas las unidades del sistema, que deben integrar la investigación que se genera en sus diversas unidades, pues la función de la Universidad no es tan sólo la difusión del conocimiento sino su inserción en el quehacer diario.

---

<sup>15</sup> Aunque el D.E.G.I. se crea por virtud de la Certificación 199-1980-1981 del Consejo de Educación Superior, su estructura data de la aprobación de la Certificación 72-1991-1992 del Senado Académico y opera como tal a partir de 1994. El mismo coordina los programas de diversas facultades y ofrece incentivos para la investigación que incluyen fondos especiales (F.I.P.I.) y ayudantías de cátedras, entre otros. Una cuarta parte de las publicaciones del Recinto datan de su creación. Para información adicional, véase: <http://graduados.uprrp.edu/decanato/index.htm> .

<sup>16</sup> Véase el estudio Desarrollo de Posgrado en PR y su alcance en la Investigación, Consejo de Educación de PR, diciembre de 2005, citado en la *visión Universidad 2016*, a la nota 6.

<sup>17</sup> A la pág. 11.

Lograr esto es también un reto en varios sentidos. Primero, debemos planificar los incentivos para no penalizar a aquellas unidades que al presente no pueden generar los recursos que les permita incentivar la investigación por sí solas. Segundo, no podemos utilizar los mecanismos administrativos para coartar la autonomía que creemos debe existir en cada una de las facultades y unidades del sistema. Tercero, debemos velar porque a medida que se crean nuevos programas, se dote al sistema de bibliotecas de los recursos que permita la adquisición de materiales y la contratación del personal que facilite el acceso a la nueva información. Cuarto, debemos participar más en el mundo académico internacional para dar a conocer nuestros logros y nutrirnos más de lo que se hace fuera de nuestro entorno.

De otra parte, también es esencial crear los mecanismos de retención de los egresados, para que sirvan al país no sólo por los lazos emocionales que lo atan a él sino también porque éste les ofrece las ventajas que hace innecesario el buscar fortuna en el exterior. No se trata de ignorar las ventajas del intercambio sino de que se dé el intercambio necesario para nutrir a otras sociedades de nuestra experiencia y de nuestros conocimientos y logros así como para nutrirnos nosotros de lo que éstas puedan ofrecernos. Se trata de convertir el flujo en uno bidireccional y no sólo unidireccional, hacia el exilio.

### III. EL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD Y DEL RECINTO HOY

Durante su historia la Universidad de Puerto Rico ha sido gobernada con un sistema central que admite poca autonomía. Vivimos en una cultura que enfatiza la obediencia, a veces, ciega, y no la crítica constructiva y la búsqueda de un consenso. Para muchos, la lealtad es sinónimo de sumisión y el disenso es tomado como un ataque personal.

Si bien el control central pudo haber sido útil en sus comienzos, hemos visto que el cambio es sumamente difícil cuanto se trata de hacer sin el consenso de miles de funcionarios. La revisión del currículo sin el compromiso del claustro, por ejemplo, se convierte en un inútil ejercicio de decir que se ha implementado lo que en realidad se niega. De otra parte, la injerencia de funcionarios de la administración central en todo un cúmulo de asuntos afecta la forma como cada unidad puede desarrollarse.

Proponemos que el gobierno central, lo que hoy es la Junta de Síndicos y la Presidencia, limite sus funciones a lo que es un trabajo de por sí enorme: A velar porque otras unidades cumplan con las metas que éstas se han trazado; a gestionar más fondos y poderes para cada uno de los recintos o programas; a aprobar los presupuestos centrales, que no tienen que ser camisa de fuerza para los de los diversos recintos y unidades; a aprobar reglamentos aplicables a la totalidad del sistema; a promover el diálogo; a coordinar entre las diversas unidades u organismos del sistema; a evaluar, aprobar o denegar propuestas para la reestructuración de las unidades centrales al sistema; a la creación de nuevos centros; al desarrollo de nuevas empresas y actividades y a fijar criterios para la selección de los dirigentes directamente adscritos a la administración central.

Si la Junta de Síndicos y la Presidencia hacen lo anterior, si respetan el sentir de las comunidades universitarias y si dirigen el proceso de profesionalización y modernización de la institución, sus integrantes se habrán ganado un sitio en la historia de la educación y del desarrollo del país. No hay razón, de otra parte, para que la Junta supervise las actividades del diario quehacer de los recintos o se inmiscuya, de forma alguna, en la selección de incluso los cuerpos directivos de éstos. No solo no tiene el tiempo ni la formación universitaria para hacerlo sino que al intervenir con los detalles de cada unidad, coartan la iniciativa y entorpecen las labores, creando incertidumbre, inestabilidad y resentimiento.

Desafortunadamente el intento político encaminado a lograr el control partidista de la U.P.R. choca con la meta de lograr que ésta contribuya al desarrollo de la sociedad puertorriqueña. Esto se evidencia en la reciente ley que aumentó el número de síndicos universitarios para controlar sus decisiones,<sup>18</sup> luego de que los síndicos en funciones aprobaran un acuerdo negociado para poner fin al paro huelgario que afectó a la institución durante buena parte del año lectivo 2010-2011. La medida fue una que creó suspicacia y resentimiento.

La Middle States Council on Higher Education (MSCHE) ha identificado intromisiones indebidas de la Junta y de la política en decisiones importantes como las relacionadas al proceso de selección de Rector/a del Recinto de Río Piedras. Este organismo sugirió fijar un plazo para

---

<sup>18</sup> [Ley Núm. 65 de 21 de junio de 2010](#)

que los administradores universitarios ejerzan sus puestos, lo que si bien choca en parte con el principio de mérito, pues dificulta el reemplazo del sólo medianamente eficiente, tiene la ventaja de que evita que se den cambios, adiciones y renunciaciones con cada cambio de gobierno, realidad histórica que haya que reconocer.

La propuesta puede hacerse extensiva, al menos durante un plazo experimental, a los puestos de rector y decano, a no ser que se implemente un sistema de elección de estos por voto de sus pares, elección que puede reconocerle mayor peso a aquellos que ostenten un mayor rango o que de otra forma gocen de un reconocimiento por sus ejecutorias, si ello pudiere diseñarse. Los reclamos estudiantiles, a quienes debe respetársele el reclamo de excelencia docente y de la implementación de medidas de apoyo académico, y los del sector no docente deberían, como hoy, atenderse, pero sin menoscabar los derechos de este último dentro de un esquema sindical efectivo, en que se reconozca y respete la contratación mediante la negociación colectiva.

A nivel de de los recintos, de las facultades y de las demás unidades académicas, debe reconocerse una autonomía académica y fiscal. La U.P.R. debe cumplir una meta, pero esa meta no implica que todos los recintos dupliquen funciones o que las necesidades de unos sufran en aras de una insostenible paridad de todos los componentes. Las necesidades de recintos de investigación son distintas, y a menudo requieren mayores erogaciones, que las de recintos más pequeños cuya misión es principalmente la docencia. Las metas de cada cual deben determinarse en esos recintos, con la participación de sus componentes, en foros como los senados académicos, y no desde la administración central.

En el plano interno de cada recinto, las necesidades de cada facultad o unidad institucional debe determinarse en su seno, sin una excesiva intervención ni de las demás facultades ni de órganos centrales tales como el propio Senado Académico. La Universidad debe tener unas metas generales y cada recinto debe tener otras, cónsonas con las del sistema, pero cada facultad debe gozar de suficiente autonomía para determinar qué cursos son fundamentales, qué electivas debe ofrecer, qué métodos debe implementar y cuántos recursos debe destinar a la obtención de esas metas. Desde el punto de vista financiero, cada unidad debe tener autonomía para gastar lo que le es presupuestado y para generar fondos adicionales producto del trabajo y los logros de su personal.

Como complemento de esto, sin embargo, es preciso velar porque unidades con una menor capacidad de generar fondos y donativos no sufran cuando su aportación a la vida universitaria y al país es esencial. Hay facultades y programas absolutamente esenciales que requieren más apoyo financiero que otras, porque la industria y el gobierno no están, en un momento dado, dispuestos a brindarles el apoyo directo que le es indispensable. Es función de la administración central y de las rectorías y decanatos identificar cuándo ese apoyo es necesario y justificarlo, para que su obra no esté en entredicho y para que quede claro que lo que se le aporta es porque se reconoce su valía, sin la cual la universidad no sería digna de serlo. Pero una vez establecidos los presupuestos, debe respetarse la capacidad de los seleccionados y de las facultades de determinar cómo han de utilizar los dineros que tienen disponibles.

Es obvio que esta autonomía no va a darse sin controles. Hay obligaciones ineludibles, de pago de salarios, de mantenimiento de edificios, de adquisición de servicios, de cumplimiento con obligaciones contractuales y colectivas que limitan el poder de disponer de los fondos que se asignan. Obviamente también hay leyes y normas que velan por el mejor uso de estos, pues

cuando proponemos una revisión de los métodos administrativos no abogamos por un total descontrol de la administración. Además, el mecanismo de sustitución de aquellos que no sepan o no deseen cumplir con la ley y las mejores normas de administración está siempre disponible, sea por los administradores cuyas funciones son las de velar por el cumplimiento de esas normas, sea por los pares que puedan solicitar la remoción de quienes, por las razones que sean, no cumplen con lo esperado.

Por último, es imprescindible que la universidad y cada una de sus unidades rindan cuentas prontas y auditadas de sus actividades financieras y académicas. La única forma de poder fiscalizar adecuadamente la labor de los que tiene a su cargo la administración es mediante el examen de esas cuentas dentro de un plazo mínimo. Las dilaciones en someter las cuentas auditadas ha sido motivo de fricción y justificada crítica, tanto interna como de las agencias acreditadoras y de las casas de valuación de los créditos.

### **Los retos a la estructura vigente y su transformación**

*Once recintos, una Universidad*, una frase que motivó a muchos durante la última huelga institucional, hizo a otros dudar si el modelo existente es sostenible. Hace décadas la Universidad era Río Piedras, el Colegio de Mayagüez y la Escuela de Medicina en San Juan. El deseo de permitir a muchos proseguir el sueño de continuar los estudios implicó el crecimiento de la institución que se reseñó previamente. Ese crecimiento tomó varios giros. Se crearon nuevos programas graduados y sub graduados y se abrieron centros regionales, los cuales, con el tiempo, se convirtieron en recintos.

La duda que hoy tenemos es si ese crecimiento fue adecuado y si hoy la universidad pública debe o puede ocupar todo el campo de la educación post secundaria. Cabe preguntarse si se justifican múltiples programas en un mismo recinto o en unos contiguos y si todos no pueden administrarse mejor agrupando la administración en unos y destinando las facilidades de otros a funciones que hoy se desatienden.

En un inicio la población universitaria puertorriqueña era muy reducida. Con el desarrollo social y económico se ampliaron también las oportunidades de estudio y se abrieron los recintos a nuevos estudiantes y se ampliaron los ofrecimientos. Los espacios que justificaban llamarse universitarios superaron por mucho a los primeros de la U.P.R., la Universidad Interamericana en San Germán y la Universidad Católica en Ponce. Hoy las oportunidades de estudio son mucho más diversas y su acceso se facilita con ayudas institucionales y becas y préstamos, que permiten ampliar los ofrecimientos a muchos más estudiantes y que permiten operar a muchas instituciones privadas en numerosos centros. A veces hay varios de estos en un radio de pocos kilómetros.

La pregunta fundamental es si todos los recintos existentes deben subsistir con su estructura actual. Debemos cuestionarnos si es esa la forma ideal y más eficaz de garantizar el acceso a la educación. No es inconcebible que algunas de las personas que allí estudian pudieran recibir una mejor educación si asisten a otras instituciones en pueblos cercanos, las que pueden ser fortalecidas. La pregunta es si la estructura de la educación universitaria no debe variar para mejorar el producto, sin por ello afectar las oportunidades de los que desean proseguir sus estudios.

La nueva función de la Universidad de Puerto Rico, no requiere que se aspire a que ésta sea el principal centro generador de los grados iniciales en el país. Esa función puede bien delegarse a los demás recintos y a las instituciones privadas que bien pueden ejercerla. El Recinto de Río Piedras cumplió bien esa función cuando el sector universitario privado era pequeño o casi inexistente, pero hoy puede concentrarse en educar una elite que dirija al país en todos sus ámbitos. El énfasis del Recinto en el futuro debe ser el identificar los estudiantes más capacitados y formarlos como líderes o forjadores de la política pública del país.

La Universidad no debe abandonar programas base, que existen en toda institución superior, por ser ellos la cantera en donde se forman los líderes en la educación, en las artes, en el comercio y en las ciencias y por ser ésta la estructura sobre la cual se edifica el análisis y el fundamento para el cuestionamiento que ha permitido la búsqueda de alternativas en el desarrollo de todos los pueblos. Es este entrenamiento en la literatura, la filosofía, la historia y las ciencias lo que permite la actividad académica amplia e integrada.

Por siglos no ha sido concebible una universidad sin programas de humanidades, ciencias naturales, pedagogía y derecho. No lo es hoy sin programas de administración de empresas, ciencias médicas, arquitectura e ingeniería. No sería la nuestra una universidad sin programas de lenguas extranjeras, ciencias tecnológicas, teatro, salud pública y farmacia, por mencionar algunos. No serviríamos bien a Puerto Rico si en su universidad pública no se atendiesen los reclamos que justifican los programas de geología, agricultura y periodismo, orientados hacia una realidad particular en el país. Para ser un centro de excelencia, la institución necesita museos donde se investigue y centros de estudios que promuevan la medicina y las ciencias sociales. Hay instituciones que precisan ser mantenidas por su valor cultural o eventual, con independencia de lo que hoy pueda pensarse de ellas desde una perspectiva utilitaria.<sup>19</sup>

La universidad pública tiene que ofrecer lo esencial, mas llenar el vacío que instituciones privadas no quieren o no pueden ocupar. Su función no es la de cerrarle el paso a la educación universitaria privada sino la de promover el desarrollo del país haciendo aquello que otros no pueden hacer. En el Recinto de Carolina, por ejemplo, se ofrecen programas especializados en hotelería y restaurantes, diseño, automatización industrial, educación física para personas impedidas, tecnología automotriz y turismo, que no se existen en otros centros o que son mejores a los de centros privados, que deben mantenerse. El programa de geología y el Centro de Estudios del Caribe llevan a cabo actividades que probablemente no existirían sin el financiamiento público, pero que son indispensables, por su importancia y la peculiaridad de nuestro país. Querer llenar todos los vacíos en todos los lugares, en cambio, tiene un alto costo. Uno de estos es el carecer de centros de intercambio regional o internacional, localizables en recintos que podrían acogerlos si modifican sus actividades y si sus estudiantes tomaran cursos en centros cercanos. Lo que no se justifica es que haya tantos mini-recintos duplicando estructuras y sumando costos en programas que se ofrecen en otros centros cercanos, incluso privados si operan bien.

---

<sup>19</sup> Visión Universidad 2016, a la pág. 11.

## **Planteamiento**

Nos preguntamos, sin embargo, si la estructura actual duplica y triplica esfuerzos y nos drena de considerables recursos. Debemos preguntarnos si la U.P.R. debe ser una institución con varios recintos cercanos, algunos incluso en el área metropolitana, con programas similares. Debemos también preguntarnos si en el de Río Piedras varias facultades deben ofrecer ofrezcan varios cursos paralelos, que podrían ofrecerse en solo una. La reestructuración implica un costo y toma tiempo. No puede hacerse para mañana o sin tomar en cuenta disloques al personal y a la región afectada, pero en algún momento debe pensarse si once recintos que duplican funciones es lo ideal. Debe analizarse, sobre todo en tiempos de dificultad económica y ante una demografía en descenso, si los limitados recursos de la única institución con posibilidad de emplearlos en actividades que hoy se desatienden deben destinarse a mantener ese esquema superable.

Una posible solución es la creación de dos sistemas universitarios públicos. En Puerto Rico ya existen varias instituciones universitarias públicas y en otros lugares hay sistemas *de facto* o *de iure* distintos. Florida, California y Carolina del Norte, por ejemplo, tienen dos sistemas estatales, los que llevan el nombre de *University of ...* y los que llevan el de *State University of ...* En el estado de Nueva York, los recintos de Geneseo y de Cornell, que es en parte una universidad del estado, son los recintos graduados elite. Los mismos coexisten con otros de la misma universidad del estado, de muy buena calidad, pero que entrenan a sus estudiantes para funciones otras que la investigación y la creación de política pública. Las instituciones francesas se dividen entre las de provincia, de excelente calidad, y las de París, con mayor reconocimiento, sin que sea posible obviar hacer mención de las llamadas *Grandes écoles*, instituciones elite de formación de la cúpula gubernamental, económica e incluso militar del país.

Otra posibilidad que, pues, debe considerarse, es la de crear un sistema dual, con los necesarios puntos de conexión, entre los tres recintos graduados y los ocho principalmente sub graduados, sin desatender la importantísima función universitaria o próxima a ella, de la formación vocacional. El financiamiento de unos y otros puede hacerse de manera independiente, si se considera adecuado. Los recintos sub graduados de hoy servirían al grueso de los que deseen ingresar en el sistema público, sin perjuicio de que en su día soliciten ingreso a las facultades o programas graduados del sistema paralelo.



#### IV. LA EXCELENCIA DE LOS PROGRAMAS

La exigencia, vigente, de que nuestros programas sean acreditados por los organismos más respetados no debe abandonarse jamás. El someterse a la evaluación externa implica riesgos, pues en ocasiones las exigencias puede que no sean conformes a lo que aspiramos.

Veamos un ejemplo. En una época las agencias acreditadoras requerían que en ciertas bibliotecas hubiesen colecciones que se identificaban conforme a las necesidades de lugares con realidades distintas a las de Puerto Rico. Tenerlas implicaba no desarrollar otras más útiles a las necesidades de nuestro estudiantado y del claustro. Ello, sin embargo, no es lo usual y las necesidades propias a lo que en nuestra institución se enseña e investiga pueden bien explicarse a las agencias acreditadoras, que normalmente no tienen por meta negarle a la entidad académica el espacio para su desarrollo. Además, el desarrollo tecnológico hace accesible mucho de lo que antes había que adquirir y la crisis económica actual ha obligado a esas agencias a aceptar alternativas, tales como validar el que varias bibliotecas compartan sus colecciones o el permitir que otros centros suplan, mediante transmisiones electrónicas, materiales raramente requeridos pero en un momento necesarios.

El darle la espalda a la acreditación, en cambio, nos expone a los riesgos propios de la dejadez. Si bien es cierto que una evaluación requiere un esfuerzo enorme, en el proceso nos examinamos a nosotros mismos y definimos mejor lo que queremos, a la vez que nos esforzamos en lograr metas más altas. El reconocimiento de las agencias acreditadoras también nos garantiza que se nos respete en el ámbito internacional, lo que nos abre puertas que en otras circunstancias permanecerían cerradas.

No estamos diciendo que el Recinto ha desatendido este aspecto, pues sabido es que se ha hecho un esfuerzo enorme por lograr la acreditación o el avalúo de los diversos programas hasta donde ello sea posible. De hecho, esos esfuerzos son parte de las metas que fija la *Visión Universidad 2016*<sup>20</sup> y fueron señalados como una meta no negociable por el Prof. Antonio García Padilla cuando presidió la U.P.R.<sup>21</sup> igual posición fue asumida por los rectores Efraín González Tejera, Gladys Escalona de Motta y Ana R. Guadalupe. Sólo deseamos recalcar que ese esfuerzo debe mantenerse en aras del prestigio y de la excelencia.

---

<sup>20</sup> Meta 2.2, a la pág. 17.

<sup>21</sup> Véase, por ejemplo, el párrafo 2 de la pág. 3, su comunicación a la comunidad universitaria de 8 de enero de 2009.

## V. LA EXPOSICIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN Y FUERA DE PUERTO RICO

La Universidad de Puerto Rico tiene que proyectarse dentro y fuera del país. La Meta 1.4 de la *Visión Universidad 2016* así lo reconoce tanto en el ámbito interno como externo, y añade que esta proyección requiere que se den a conocer *los resultados de la investigación y labor creativa del Recinto con énfasis en la publicación en revistas arbitradas internacionalmente reconocidas*.<sup>22</sup>

### **La proyección de la institución en la sociedad puertorriqueña**

La proyección interna es importante para generar el apoyo que se necesita para la transformación y el crecimiento y para evitar ataques injustificados en momentos de crisis. La imagen del Recinto y de la Universidad ha sufrido, en parte por falta de un esfuerzo a promover y a presentar la Universidad a la sociedad. La percepción de que el progreso del país no se debe, en buena parte, a las aportaciones de la U.P.R., sea por conducto de sus egresados, sea como producto de sus investigaciones y logros, tiene efectos adversos en el apoyo que la Universidad recibe. Lo más grave es que si bien con el crecimiento del sector universitario privado esta aportación ha disminuido, como es de esperarse, la disminución no ha sido cualitativa, como resulta obvio del lugar que las diversas instituciones ocupan en la escala latinoamericana e iberoamericana, como se ha visto. Pese a la realidad, se ignora mucho de lo que en la Universidad se produce. No se dice siquiera que, entre otras cosas, son los egresados nuestros los que son hoy el grueso de los profesores de las instituciones del sector privado.

Una Oficina de Comunicaciones, llámesele de relaciones con la comunidad, de difusión, de relaciones con la prensa o como quiera llamársele, es importante para generar la lealtad y apoyo que luego se ha de recabar. La lealtad a la institución es indispensable y no puede ni dejarse perder ni asumirse que no habrá de disminuir. Esa lealtad es fuente de ingresos, de estudiantes y de solicitudes de cooperación y nos protege contra atentados a nuestra autonomía. La independencia de los recintos no es producto de una ley sino todo lo contrario; la ley que garantiza esa independencia es producto del respeto ganado.

Los esfuerzos de una oficina como ésta tienen que coordinarse con las facultades y unidades del sistema y con los diversos empleados docentes y no docentes del mismo. Estas son las personas que han de suplirle los datos que esta oficina habrá de divulgar, a menudo sin costo alguno otro que los de la oficina en sí.

La oficina existe, pero, por razones varias, no se ha logrado promover a la Universidad y a sus recintos con el debido celo. Valga aclarar que no se trata de reaccionar a eventos o de difundir sólo lo que el liderato administrativo entienda son respuestas adecuadas a ataques o preguntas. La oficina tiene que generar información útil, información que ilustre al país de lo que se está haciendo día a día, información que sirva de imán para aquellos que por ello desearán asociarse más con las diversas unidades de la institución.

---

<sup>22</sup> A la pág. 15.

En el Recinto hay profesores e investigadores cuya obra amerita ser difundida mucho más que lo que se ha hecho al presente. Sus investigaciones, su producción y sus logros son noticia y la consciencia de que Río Piedras es punta de lanza en muchos campos es necesaria si es que se ha de lograr el apoyo necesario a los esfuerzos de renovación. Prueba de que esa difusión es útil a la institución es el éxito que han tenido las campañas de difusión pública de instituciones de menor prestigio que la nuestra.

### **La proyección internacional del Recinto y de la Universidad**

La universidad también tiene que proyectarse fuera del país, tanto para dar a conocer sus logros como para abrirnos a las oportunidades que ofrecen la cooperación y la exposición a nuevas ideas. Esa cooperación y exposición debe ser tanto a nivel individual como institucional. En él deben participar estudiantes, profesores, bibliotecarios y funcionarios, cada cual en la medida en que sea necesario.

A manera de ejemplo, para adelantar unas ideas que se tocarán luego, la institución como tal puede buscar la ayuda de otras en cuanto a ampliar sus bases financieras, en cuanto a la organización de sus programas académicos para hacerlos más eficientes, en cuanto a dotar a su Oficina de Seguridad y Manejo de Riesgos del entrenamiento y del equipo necesario para atender no sólo los reclamos de orden sino también las necesidades de estudiantes y del personal que sufren crisis de salud física y emocional.

Una idea que ha circulado en varios medios universitarios son las alianzas con universidades, facultades o centros del extranjero que se reconozcan tanto mejores como inferiores. De los mejores podemos aprender mucho, en lo que a su organización, trabajo y proyección respecta como en la coordinación con programas que ayuden a la formación de nuestros estudiantes y personal. De los inferiores podemos también aprender de lo que hacen con éxito pese a la carencia de recursos a la vez que podemos ayudarles, de la misma forma como queremos que otros nos ayuden a nosotros.

Ahora bien, la proyección debe ser bien planificada. No es posible expandirnos en todas las direcciones ni, por el contrario, debemos hacerlo sólo hacia aquellos lugares con los que ya tenemos contacto, como lo son las universidades e instituciones de los Estados Unidos y España. No decimos que no puedan expandirse los contactos con España y los Estados Unidos, sino que debe hacerse un esfuerzo por identificar aquellos otros lugares que puedan brindarnos los beneficios que deseamos. La planificación debe hacerse por etapas, con unas metas inmediatas, unas a mediano plazo y unas a plazos más largos.

### **El intercambio con otras instituciones académicas**

La internacionalización de los años recientes ha sido un logro aplaudible que debe seguir desarrollándose. Hay un gran beneficio en que nuestros estudiantes, profesores y personal docente y no docente se expongan a las ideas y a las culturas de otros países, por lo que los intercambios deben promoverse aún más y su efectividad mejorarse.

En el plano de los profesores, bibliotecarios e investigadores pueden fortalecerse no solo la difusión de información sobre oportunidades que se dan a través de programas como las becas

Fulbright y otras similares, otorgadas por gobiernos extranjeros y por universidades o instituciones privadas, sino reconociendo los méritos que la participación en programas de esta índole implican.

El Recinto debe también facilitar el reconocimiento de créditos aún cuando los cursos tomados no se ajusten exactamente a lo que son los requisitos para cursos mandatorios en nuestra institución. El enviar a estudiantes a instituciones del extranjero sin asegurarle que los cursos que tomen van a ser validados a su regreso disuade el intercambio. El requerir que los cursos que los estudiantes toman correspondan a lo que en nuestra institución se ofrece refleja que valoramos más la forma que la formación. Las pequeñas lagunas de un curso en el extranjero son a menudo insignificantes cuando se comparan con el aprendizaje de nuestros estudiantes en ese medio.

Universidades de renombre internacional aceptan que sus alumnos toman cursos en cualquiera de nuestras instituciones y no tiene mucho sentido el que nosotros seamos más exigentes que ellos en cuanto a la validación de sus cursos en la nuestra. Estudiantes que se pasen un año en alguna universidad norteamericana, canadiense, latinoamericana o europea no deben sufrir porque en lugar de tomar un curso que en nuestro catálogo se define de cierta forma, tomen otro que capacita al estudiante en materias germanas.

Sin limitarnos como si estuviésemos con una camisa de fuerza, el esfuerzo debe orientarse a establecer acuerdos con centros reconocidos donde tanto los estudiantes como los profesores e investigadores puedan permanecer por plazos variados, conforme a los programas que se diseñen. Estudiantes y personal de esos centros también deben poder visitar, estudiar y enseñar en Puerto Rico, de suerte que no solo los que salen sino los que permanecen en el país puedan beneficiarse de las culturas e ideas de otros pueblos. Esta colaboración con otros centros del mundo es también uno de las metas y de los mandatos de la *Visión Universidad 2016*<sup>23</sup> y de los que el actual Gobernador da a su Comité Asesor, creado por la Orden Ejecutiva OE-2011-15.

La U.P.R. puede presentarse como una alternativa a los estudios de un buen grupo de estudiantes de la región del Caribe y de América Latina, pues posee todos los atributos para que estos reciban una formación de primera clase en un ambiente cultural que conocen. No se trata de que Puerto Rico, por su posición política, sea un puente natural. Se trata de que poseemos, como se nos ha reconocido, los atributos en su claustro con una sólida formación internacional, la estructura en sus laboratorios, los nexos con el exterior y los recursos bibliotecarios para ser un centro de formación de primer orden. Estos son haberes que ha tomado décadas de esfuerzo y de dinero conseguir y que a menudo no se encuentran en otros lugares de donde pueden provenir estudiantes de primera, que posiblemente nos permitan fortalecer nuestros vínculos económicos y culturales en el futuro.

El intercambio también se disuade cuando estudiantes del extranjero lleguen al país sin que se les oriente, incluso previo a su partida, sobre toda una gama de asuntos académicos y no académicos. El estudiante que sale de su país debe saber de las dificultades de encontrar vivienda, de comunicarse con su familia, de obtener empleo a tiempo parcial, de resolver problemas de salud, etc. En países, y Francia es un ejemplo, se publican folletos muy completos que hacen la vida del estudiante extranjero menos problemática. Nada impide que aprendamos de ellos.

---

<sup>23</sup> Meta 1.6, a la pág. 15 y Meta 5, a la pág. 20.

Existe ya un programa orientado a estos fines en el Decanato de Asuntos Académicos que puede fortalecerse. Allí pueden prepararse, por ejemplo, panfletos explicativos de las necesidades a las que se enfrentan quienes salen del país, desde aquellas que tienen que ver con aspectos claves como visas, vivienda, y asistencia económica hasta la solución de problemas que distan mucho de ser triviales, como lo son los seguros, la atención médica, la comunicación, los procesos de matrícula y otros. Los visitantes extranjeros también necesitan una orientación similar, que a menudo solo puede brindar una persona que a su vez haya tenido una experiencia internacional similar. Esta persona u oficina tiene también que tener autoridad para comunicarse con organismos fuera de la institución, que a menudo son los únicos que pueden ofrecer la ayuda necesaria para solucionar toda una serie de problemas inesperados.

Aunque íntimamente relacionado con el costo de operar el Recinto, tema que tratamos más adelante, debemos hacer unas observaciones relativas a los costos para los estudiantes extranjeros y los programas de intercambio.

La tendencia en los Estados Unidos, particularmente en las universidades públicas, ha sido cobrarle más a aquellos que no son domiciliados en el estado que financia la institución donde éstos estudian. Esa puede que no sea la mejor política pública para Puerto Rico, pues el conocimiento depende, en parte, de comparar y contrastar. La presencia de un grupo significativo de estudiantes de otros países, sean de la región del Caribe, sea de otros lugares, permite a nuestros estudiantes e incluso a nuestro personal docente entrar en contacto con otras formas de enfrentarse a y de resolver los problemas. El beneficio de esos contactos puede ser, pues, mucho mayor al de percibir más fondos de los que vienen al país.

### **La creación y mercadeo de materiales de calidad en el mundo hispano**

Como parte de la proyección externa, debemos desarrollar un programa mucho más amplio de traducción y de producción intelectual. Como hemos visto recientemente, la Universidad de Puerto Rico se sitúa entre los principales centros de investigación y enseñanza del mundo hispano. Si bien el reconocimiento a la institución enorgullece, nos preocupa también que estemos sólo muy ligeramente sobre el umbral mínimo de excelencia. Una razón por la cual no se ha logrado más reconocimiento es que mucho de lo que en la Universidad de Puerto Rico se produce sólo se publica en nuestro idioma, que por importante que sea, no es el idioma universal de la investigación.

Ciertamente no debemos caer en la tentación de darle la espalda a nuestra lengua, que nos identifica y que es uno de los principales del mundo moderno. Tampoco, sin embargo, debemos dársela al inglés, que es el principal vehículo de intercambio de intelectuales de todo el mundo. El lugar que hoy ocupamos es uno al que hemos accedido pese al hecho que mucho de lo que en nuestra institución se logra sólo se publica en español. Si hacemos esta información accesible en otros idiomas, nuestra posición mejoraría notablemente.

Un Recinto como el nuestro, con un excelente programa de traducción y con un personal que casi sin excepción domina ese idioma como lo dominan pocos en el mundo, puede ampliar sus programas de traducción de escritos aquí generados para hacerlos accesibles al mundo entero por medios electrónicos, en español e inglés. Ello no sólo nos dará un prestigio mucho mayor,

uno que nos merecemos, sino que expondrá a nuestro personal a las ideas de otros lugares que, luego de conocer lo que aquí se produce, querrán entablar lazos con nosotros.

La traducción no sólo debe darse de nuestras propias obras sino que la U.P.R., con sus excelentes recursos bibliotecarios, puede convertirse en uno de los centros de difusión de la obra literaria y científica de otros países de habla hispana y portuguesa, lengua que con poco esfuerzo también nos está accesible. Nuestra universidad puede publicar selecciones de escritos de valor publicados en otros países en toda una gama de materias, desde la pedagogía y las artes plásticas hasta el derecho, desde la planificación y la arquitectura hasta las humanidades, desde la administración de las empresas privadas y públicas hasta las ciencias naturales.

Estos “Studies in Latin American Art ... Politics ... Architecture ... Planning ... Law ... Pedagogy ... Literature ... History ... Philosophy ... Business ... etc., etc.,” pueden ser dirigidos por una junta de intelectuales de primer orden de todo el hemisferio, que suplan los escritos a evaluarse y a traducirse y que comenten sobre los mismos. Un gran centro cultural no solo genera cultura sino que la reconoce y difunde.

Vinculado a esto, la Universidad puede también generar una serie de cursos, algunos producidos por nuestro personal y otro por académicos de otras instituciones y lugares, que se mercadeen por medios modernos, sea en discos compactos o por la Internet. Nos parece que un modelo puede ser el de The Teaching Company, una empresa que produce una amplia gama de cursos de historia, política, literatura, filosofía, ciencia y arte a precios accesibles y de una calidad envidiable. La misma contrata profesores de un gran número de universidades y, luego de evaluar la aceptación que los temas y los presentadores puedan tener, produce material en audio y video con una muy amplia difusión.

Lo que se puede lograr rebasa por mucho lo que al presente se está logrando con la Editorial Universitaria. La U.P.R. tiene esta capacidad, en cuyo desarrollo pueden participar estudiantes y profesores de programas académicos, y puede mercadearla en todo el mundo de habla hispana y portuguesa, o al menos en cooperación con instituciones de otros países que ayuden a la adaptación y a la traducción de estos materiales para que puedan tener una mayor aceptación.

## VI. EL PERFIL Y LA RESPONSABILIDAD DEL CLAUSTRO

La excelencia en la docencia, en la creación y en la investigación requiere una constante renovación y unos incentivos para los que de ella participan durante los años que permanecen en la institución. La Universidad de Puerto Rico, que logró garantizar a sus empleados la indispensable seguridad para dedicarse a tiempo completo a sus tareas de enseñanza e investigación, debe luchar por proveerles los incentivos para lograr una mayor productividad, con la seguridad de que, llegado el momento, acogiéndose al retiro, dejen abiertas las puertas a un nuevo personal que los reemplazará. Ese personal retirado puede, a su vez, generar el conocimiento que no ha podido desarrollar durante los años que ha dedicado a la enseñanza.

Esta meta, expresamente reconocida en la *Visión Universidad 2016*,<sup>24</sup> se ha visto afectada por la crisis económica por la cual atraviesa el sistema, pero los problemas actuales no pueden ser obstáculo para planificar una mayor retribución y beneficios cónsonos con la labor investigativa en el futuro.

La estructura vigente perpetúa a un claustro que resiente acogerse a la jubilación por la situación precaria en la que quedará cuando ello suceda. De otra parte, y pese a la insuficiencia de beneficios, el Sistema de Retiro de la Universidad, se dice, está en situación precaria. También lo está el sistema del Seguro Social, aunque existe una esperanza de que por razones políticas el gobierno federal lo salve. A los empleados universitarios, sin embargo, les es difícil y costoso acogerse a un sistema alternativo que facilitará el que muchos de ellos dejen sus puestos y que los mismos puedan ser llenados por un personal más joven, con nuevas ideas y nuevos bríos, que beneficie la renovación del plantel.

La estructura tampoco propicia el que los profesores sean más productivos. En efecto, la definición misma de lo que constituye productividad no está clara. Existe una productividad investigativa, una artística, una financiera y una docente, que contribuye al mejoramiento de las labores de los profesores para con los estudiantes que acuden al Recinto. Esta última puede ser base del mejoramiento del claustro en la labor de motivar y formar al estudiante desde su entrada al mundo universitario.

El Decanato de Estudios Graduados y de Investigación (el D.E.G.I.) ha logrado mucho en los últimos años, pero, sobre todo en los dos años recientes, los incentivos de la investigación han sufrido. En adición, los ascensos en rangos y aumentos de sueldo, que al presente están congelados, lo que desincentiva la producción. Estos no se han ajustado al cumplimiento de los deberes docentes o a la productividad. La permanencia, como está hoy concebida, garantiza el puesto de por vida, lo que da seguridad y garantiza estabilidad, pero no se requiere que sea complementada con una productividad futura. Salvo que se formulen y prueben cargos, que raras veces se presentan o se procesan, el profesor con permanencia sigue en su puesto aunque nada produzca.

El Recinto y sus diversas unidades deben identificar y requerir el cumplimiento con criterios de reclutamiento de nuevos profesores e investigadores que se comprometan, en cartas

---

<sup>24</sup> Meta 3.2, a la pág. 18.

contractuales, a una mayor productividad en las nuevas tareas que queremos desarrollar. El perfil de estos nuevos profesores, investigadores y bibliotecarios puede, en ocasiones, responder a criterios generales, pero aunque se centralicen las normas de selección, debe dársele a cada unidad autonomía suficiente para identificar a aquellos recursos que puedan mejor servirles. En ocasiones esos recursos son hoy estudiantes, a quienes pueden ofrecérseles becas para su formación como docentes, sujetos a penalidades si no se repagan con servicios futuros. Así se evita la fuga del país de recursos humanos y fiscales.

El reclutamiento de nuevos docentes implicará ofrecer a ese universo de profesores e investigadores de primer orden, unas compensaciones y unos beneficios cónsonos con sus capacidades y con el mercado que desea reclutarlos. Entre los beneficios se encuentra una garantía de que la carga académica relativa a la investigación y a la supervisión de disertaciones sea de la mitad, o menos, si se proveen otros beneficios para la institución y que quien sea reclutado pueda beneficiarse con ayudantes de cátedra, con fondos para la investigación y con viajes a congresos y seminarios que lo justifiquen. Un beneficio adicional es que en nuestro recinto se celebren encuentros y se inviten académicos que de otro forma solo estarían accesibles mediante visitas al extranjero.

La universidad puede implementar un sistema de alzas de sueldo diferenciadas, en función del cumplimiento de tareas y de lo que se fije en una carta contractual, al menos con los nuevos reclutados. La carta puede también condicionar la permanencia a la realización de ciertos logros, que se fijen periódicamente. Quien los cumpla no podrá ser cesanteado sin que medien consideraciones excepcionales, como las que hoy se dan, pero quien no las cumpla puede perder su puesto por incumplimiento con las condiciones a las que accedió al momento de entrar al sistema. La permanencia buscaba dotar al sistema de una protección contra las presiones extrañas a la vida académica, no garantizar sueldos de por vida con un mínimo de esfuerzo.

Igualmente, quien reciba destacados, sabáticas u otros beneficios sin producir lo prometido, como mínimo tendrá que reembolsar los beneficios y debería ser sancionado con la negación de asensos o aumentos de sueldo y la privación de otros beneficios similares en el futuro.



## VII. EL PERFIL DEL ESTUDIANTADO

La nueva función de la Universidad de Puerto Rico, o al menos de sus tres recintos doctorales y de investigación, no requiere que se aspire a que ésta sea el principal centro generador de los grados iniciales en el país. Esa función puede bien delegarse a los demás recintos y a las instituciones privadas que bien pueden ejercerla. El Recinto de Río Piedras cumplió bien esa función cuando el sector universitario privado era pequeño o casi inexistente, pero hoy puede concentrarse en educar una elite que dirija al país en todos sus ámbitos. El énfasis del Recinto en el futuro debe ser el identificar los estudiantes más capacitados y formarlos como líderes o forjadores de la política pública del país.

El peligro mayor para la Universidad de Puerto Rico y para el Recinto de Río Piedras no es que disminuya el número de grados que otorga *vis à vis* las instituciones privadas. El reto mayor es que estudiantes bien dotados abandonen sus aulas porque las instituciones privadas ofrecen mayores ventajas a sus estudiantes que lo que se ofrece en la universidad pública. Esa disminución ha sido de aproximadamente un 20 por ciento en el último lustro.<sup>25</sup> Si bien parte de esta merma es directamente atribuible al reciente conflicto huelgario, uno de los más largos en nuestra historia, la merma comenzó antes.<sup>26</sup>

Es preciso, pues, identificar cuáles son los incentivos que ofrecen esas instituciones, incentivos de tiempo para completar sus grados, de horarios de estudio, de empleo parcial o pos graduación y otros, para ver de qué forma la institución estatal puede retener a aquellos que desea retener. No se trata de recuperar la matrícula perdida si para ello se ha de sacrificar la calidad, pero sí de ver cuál es la razón para la merma y de determinar si se desean hacer modificaciones en los ofrecimientos.

Es preciso también ver cuál es el perfil de los estudiantes puertorriqueños que hoy ingresan a las universidades del país y del extranjero. La Oficina de Planificación Académica del Decanato de Asuntos Académicos posee una gran cantidad de datos que puede que permita saber cuántos de los que quisiéramos fueran nuestros estudiantes emigran, o se matriculan en instituciones otras que la nuestra y el porqué lo hacen.<sup>27</sup> Sabemos que casi dos tercios de nuestros estudiantes son mujeres, que su índice de graduación de escuela superior es de 3.6 sobre un posible 4.0 y que poco menos de la mitad proviene del sistema de educación pública, pero debemos identificar cuál es el perfil de los que no ingresan y las razones para que no lo hagan.

---

<sup>25</sup> <http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/docs/0910-MT-Perfil-Nivel-Gen-Fac-Conc-2005-2009P-R.pdf> .

<sup>26</sup> Vale hacer una aclaración de rigor. El impacto del proceso huelgario en la calidad de la educación no ha sido aún debidamente evaluado. En ciertas facultades y conforme a ciertos medidores el impacto fue menor del temido, tal vez por lo que tal proceso enseña, al menos en el corto plazo, entre otras cosas. Véase, por ejemplo, el hecho que los egresados de la Escuela de Derecho salieron mejor en la reválida de abogacía que los que los precedieron, previo a la huelga, página 2 de las Actas de la reunión de la facultad de dicha unidad, de 1ro de diciembre de 2010, y que el porcentaje de los estudiantes que se graduaron y su promedio de graduación del Recinto no disminuyó inmediatamente luego del primer paro, conforme a los datos de Rectoría que aparecen a la página 11 y 12 del informe de Rectoría al MSCHE de 1ro de marzo de 2011.

<sup>27</sup> <http://opa.uprrp.edu/esta.htm>

Debemos también identificar cuáles son los estudiantes que queremos que ingresen, tanto en cuanto a sus méritos académicos como en cuanto al impacto que deseamos que tengan en la vida pública del país. Ese grupo de estudiantes no tiene que ser necesariamente el que hoy sobresale en los exámenes de ingreso, pues estos exámenes en ocasiones identifican sólo a los que han recibido una mejor formación, en perjuicio de otros que, con una formación adicional, pueden superarles. Nuestra meta a largo plazo tiene que ser la que se fijó como Meta 4.1 en la *visión Universidad 2016: Reclutar estudiantes subgraduados y graduados con talentos, habilidades y ejecutorias académicas sobresalientes de Puerto Rico y el exterior.*<sup>28</sup>

La Universidad toda debe esforzarse por desarrollar instrumentos de medición que logren identificar a esos estudiantes que, con la debida formación complementaria, puedan competir de igual a igual con otros también altamente cualificados que han recibido una formación superior. No es posible negar el valor de la formación. Sabemos que el proceso de selección siempre favorecerá, como ha favorecido siempre, a quienes tuvieron la dicha de recibir una mejor formación desde el nivel primario, pero debemos esforzarnos por volver a ser el vehículo de promoción social que una vez fuimos.

La Universidad de Boston, por ejemplo, tiene una facultad que se denomina de Estudios Generales (College of General Studies)<sup>29</sup> que admite estudiantes que se estima no tienen el trasfondo para competir con los que son inmediatamente admitidos a las diversas facultades. La educación que reciben, a manos de una facultad especializada, les permite a obtener un bachillerato, en muchos casos en los cuatro años que les toma a los demás, de una de las demás facultades a las que se transfieren en su tercer año.

Igualmente, el Recinto debe enfatizar los estudios de bachillerato y los graduados de tal forma que sus estudiantes puedan formarse para ser los líderes que dirijan el futuro curso del país y para que puedan, desde ya, cooperar con la investigación científica y social y con el desarrollo artístico y cultural que hará que el país progrese a la par con otros en el mundo. Un recinto doctoral y de investigaciones implica un crecimiento en el porcentaje de sus estudiantes a nivel post graduado, pues es precisamente a ello que se dirigen los esfuerzos, sin por ello desatender la formación de muchos de los que comienzan su bachillerato.

---

<sup>28</sup> A la pág. 19.

<sup>29</sup> <http://www.bu.edu/cgs/>

## VIII. EL CONTENIDO Y FORMATO DE LAS MATERIAS DE ESTUDIO

La estructura tradicional de estudios presenciales ha de seguir siendo uno de los métodos preferidos en la educación masiva, entre otras razones porque permite la interacción entre los profesores y los estudiantes. Sin embargo, la tecnología ofrece posibilidades de ofrecer a los estudiantes materiales para estudio a distancia y las exigencias del contacto visual pueden estructurarse en sesiones especiales o mediante el uso de las teleconferencias. Además, en aquellos cursos o porciones de cursos en donde la meta es dotar al estudiante de datos que luego ha de utilizar para el análisis y la discusión, se abren posibilidades de intercambio que liberan a la universidad de tener que proveer espacios para acomodar cientos de estudiantes a la vez.

Esto permite a la universidad a reestructurar los estudios presenciales en pequeñas sesiones con profesores o ayudantes de cátedra en los que el estudiante, que previamente se ha preparado mediante la educación a distancia, pueda interactuar con los profesores en grupos pequeños. Esto también libera los espacios y el horario universitario para talleres en los que el estudiante pone en práctica los conocimientos adquiridos previamente. Los cursos básicos, o las partes generales de estos, podrán ofrecerse en todas las facultades desde un mismo lugar de origen, con un mismo profesor o profesora. Posteriormente, en cada facultad puede profundizarse partiendo de este conocimiento interdisciplinario común.

Obviamente, hay cursos que requieren el contacto directo con el facilitador, ya sea en su totalidad, ya sea en una parte. Un ejemplo, por mencionar uno obvio, lo es un curso de escultura, de pintura o de arte dramático. Ese contacto también es necesario, sin embargo, en muchas otras áreas de estudio, para pulir al estudiante mediante el análisis y la práctica. El uso de la nueva tecnología estará, en esos casos, limitado a dotar al estudiante del mínimo necesario para iniciar el proceso analítico. Mediante estos mecanismos el estudiante podrá adquirir la cultura básica que será utilizada para construir el conocimiento y la investigación deseada.

Este cambio obliga a que los nuevos admitidos tengan disponibles equipos y estén entrenados en programas que les permita hacer uso máximo de lo que se ofrece. Esa es una realidad reconocida en otros centros de estudio universitario, que requieren que los admitidos tengan un equipo de apoyo mínimo y que incluso les proveen los medios para adquirirlo, de forma tal que puedan competir en el nuevo ambiente.

Este método de difusión, que puede ser diseñado para asegurar que el estudiante solo pueda progresar si contesta adecuadamente una serie de preguntas que verifican la adquisición de información, puede también utilizarse en el diseño de cursos de educación continua a distancia.

## IX. LAS BIBLIOTECAS Y LOS CENTROS DE DE INFORMACIÓN

La información obtenida es la materia prima del conocimiento que ha de difundirse y desarrollarse en el futuro. Esa información se recopila y distribuye desde las bibliotecas del sistema, que en el caso del Recinto de Río Piedras incluye 21 bibliotecas y colecciones en la Biblioteca General José M. Lázaro y en ocho facultades, además de las bibliotecas de las escuela de Derecho y de Arquitectura, con unos cinco millones de volúmenes, casi cuatro mil colecciones impresas y unas 150 bases de datos. Algunas de estas colecciones y salas son de carácter especializado, como es el caso con la Biblioteca del Caribe y Estudios Latinoamericanos, la colección Puertorriqueña, la Sala Zenobia y Juan Ramón Jiménez, el Proyecto El Mundo y la Biblioteca Digital, la sala de servicios especializados para impedidos, la sala de documentos y mapas, la colección de libros raros, la colección de tesis y la filmoteca.<sup>30</sup>

El reto del futuro es cómo mantener y acrecentar los haberes materiales y de personal con que cuenta este sistema, en cómo evaluar su impacto y necesidades para enfrentar los reclamos del futuro y en cómo rediseñar la estructura administrativa,<sup>31</sup> para con ello enfrentar el reto de lograr un acceso mayor o incluso permanente a esa información, para hacerla accesible a quienes deben constantemente usarla, sea mediante la consulta física o la electrónica. El Sistema de bibliotecas ya cuenta entre sus haberes y desarrolla el acceso a distancia de su catálogo y los servicios electrónicos disponibles directamente, pero ha clamado porque se le doten de más recursos. El sistema entiende que estos son necesarios para hacer más accesible la información, no sólo mediante la reparación física de sus estructuras sino con el desarrollo de las redes inalámbricas, con la adquisición de modernos equipos de uso diario, como escáners, fotocopadoras, lectores de microfichas e impresoras suficientes y de bajo costo para el usuario e incluso con mejoras al sistema de archivo, rotulación e iluminación de las salas. Entre otras cosas, se ha señalado la necesidad de atender más las necesidades de usuarios impedidos, proveyéndoles incluso de espacios de estacionamiento cercanos.

El crecimiento exponencial de la información y de la producción científica, el uso de los formatos electrónicos y la producción de bases de datos de diferentes tipo y alcance sigue en aumento y presentan nuevos retos. Entre otras cosas se han desarrollado múltiples servicios comerciales que aumentan el costo de tener acceso a los recursos de información y, por el aumento en estos, se hace cada día más oneroso y difícil atender los reclamos del mundo académico.

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico en este sentido ha enfrentado dificultades principalmente en tres aspectos: primero una partida presupuestaria constante o con aumento poco significativo por largo tiempo que se ha destinado a las bibliotecas; segundo aumento desproporcional de los precios de los recursos de información y tercero, falta de una

---

<sup>30</sup> La información básica sobre el sistema está accesible en la página de la Internet, que permite acceso, entre otras cosas, al Autoestudio de 2008 del sistema, conforme a los estándares de la *Association of College and Research Libraries* (ACRL): <http://biblioteca.uprrp.edu/>.

<sup>31</sup> Al presente el sistema responde al Decanato de Asuntos Académicos y tiene un director asociado y cuatro (4) directores auxiliares para los departamentos de Servicios Técnicos, Bibliotecas, Colecciones y Programas Especiales.

práctica y cultura institucional sistemática de evaluación de las colecciones por parte de la facultad e implementación de vías alternas de desarrollo de colecciones.

El presupuesto disponible para adquirir recursos en soporte papel también se reduce en función del aumento en el costo de los recursos electrónicos. En consecuencia, en muchos casos la adquisición de materiales que tienen su origen en la región cultural latinoamericana, esencial para Puerto Rico, sufre. Ello también obliga a reevaluar la adquisición de colecciones especializadas, para evitar que ciertas disciplinas anulen la adquisición de materiales de otras.

La reducción del presupuesto, de un 14% de 2001 a 2008 y mayor luego de iniciada la crisis económica vigente, también ha implicado una marcada reducción en el número de bibliotecarios docentes y no docentes, lo que implica que los recursos disponibles sean cada vez menos conocidos y menos accesibles a los usuarios. Por bien entrenado que esté el personal, su disponibilidad disminuye cuando no se cuenta con un número suficiente para atender al público en las múltiples bibliotecas y salas del sistema. La reducción presupuestaria tiene también otras consecuencias y en el Autoestudio citado se advierte que se llega al punto de poner en peligro la protección de colecciones únicas, como la Colección de Puerto Rico o la del Caribe y América Latina, que requieren espacio y cuidado especial por ser irremplazables.

El tratar de aumentar el acceso recurriendo a los servicios electrónicos no es algo que carezca de costo. Este acceso tiene como grave inconveniente el que las bibliotecas del Recinto se vean privadas de colecciones que los servicios comerciales descontinúan, pues no garantizan un acceso perpetuo y no es posible la compra de los archivos retrospectivos por falta de fondos. Si por la estrechez financiera las bibliotecas han dejado de adquirir algunos títulos de revistas, por ejemplo, ello implica una pérdida permanente de ese recurso. Esta pérdida se suma al hecho que recurrir exclusivamente al soporte electrónico, aún cuando el Recinto haya adquirido la titularidad de las copias, priva a muchas personas de acceso a él, por las diferentes limitaciones físicas, por la llamada “brecha digital”, que abarca desde destrezas tecnológicas a la falta de equipos y a la conectividad entre otros problemas que aquejan a muchos usuarios, que por ello pueden hacer uso limitado de estos recursos.

Una alternativa que puede ser ampliada, complementaria a la de los préstamos inter bibliotecarios, es la adopción de acuerdos entre instituciones cercanas, sean públicas o privadas. La información que raras veces se usa, pero que puede que en un momento sea necesaria, puede custodiarse en tan sólo una de varias bibliotecas cercanas, sin que todas tengan que adquirir todo el material. El usuario de una biblioteca que no disponga del material en custodia de otra tendría un derecho que no puede ser negado de acceder al mismo, como si estuviese en la biblioteca a la que primero acudió.

Ese acceso tendría una fuente legal que impediría el que ninguna de las instituciones que lo suscriban pueda negarse a ofrecer sus recursos a los usuarios de otras instituciones suscribientes. Si hubiese una violación, la institución culpable estaría sujeta a sanciones por negarle acceso al usuario de otra institución que no tenga custodia del material objeto del convenio.

Todos conocemos que las bibliotecas tienen servicios de préstamos inter bibliotecarios, pero aunque en muchos casos ese intercambio es hoy mucho más rápido que antes, el mismo suele usarse con un número limitado de instituciones y suele operar con el envío de ejemplares o de copias. El acuerdo que proponemos permite el desarrollo de colecciones en la región y

permite que estudiantes, profesores e investigadores del Recinto puedan acudir regularmente a otras bibliotecas cercanas y hacer el mismo uso de sus recursos que hacen los demás afiliados de la institución huésped.

Los acuerdos no implican que más de una biblioteca tenga en su colección el material que también existe en otras. La necesidad de ofrecer a los usuarios toda una gama de materiales de uso frecuente justifica el que en una misma región haya más de un ejemplar de ciertas colecciones, como de hecho ocurre al presente dentro de la misma institución.

El otro gran reto para las bibliotecas es el de desarrollar aún más que al presente sus funciones pedagógicas para con la población en general como para con los profesores e investigadores, en su quehacer investigativo y en suplir a los estudiantes y usuarios de los materiales básicos producto del desarrollo del currículo.<sup>32</sup> El Sistema de Bibliotecas ya tiene su Programa de Instrucción al Usuario (PIU) y el Programa de Integración de las Competencias de Información al Currículo (PICIC) y está consciente de la necesidad de desarrollar su programa de tutorías en línea y de aumentar su colección de servicios y libros electrónicos, pero también necesita que el personal docente se integre mucho más que al presente en el desarrollo de las colecciones, ya sea directamente, ya sea participando en los diversos comité de desarrollo existentes. Estudios que se incluyen en el autoestudio citado demuestran que un 70 por ciento de los profesores no hacen recomendaciones de adquisición de libros y recursos y que tan sólo un 15 por ciento de ellos participa en los comités de bibliotecas.

A lo que nos referimos con el desarrollo de las funciones pedagógicas no sólo incluye lo anterior sino que toma en cuenta que cada día más el uso de los recursos bibliotecarios requiere un entrenamiento avanzado para tener acceso a ellos. Ello significa que las bibliotecas no sólo serán custodias de la información y educadoras de usuarios sino copartícipes en la investigación. El usuario necesitará informar al personal bibliotecario cada día más de lo que desea y trabajar con él o ella en la etapa investigativa. Eso, invariablemente, implica que tanto el profesorado como el personal bibliotecario tendrán cada día que entrenarse más y que el presupuesto para este personal tendrá que aumentar, no disminuir, como ha ocurrido recientemente.

---

<sup>32</sup> El autoestudio de 2008 revela que aproximadamente el 22 por ciento de los requerimientos de recursos de información de los prontuarios no se satisface.

## X. LA SEGURIDAD EN EL RECINTO

La Universidad de Puerto Rico tiene que refinar los procesos para lidiar con el disenso, que no solo siempre estará presente sino que debe estarlo, por la naturaleza misma de la institución. Los tribunales han aclarado que las universidades son, por razón de que en ellas se da el choque de ideas, foros donde necesariamente ha de darse un debate constante. En el caso, aún clave, de *Sánchez Carambot y otros v. Matheu*, del tomo 113 de las Decisiones de Puerto Rico (D.P.R.) a las páginas 153 y siguientes, de 17 de junio de 1982, el Tribunal Supremo dejó claro que la libertad de asociación y de expresión son corolarios de la vida académica y deben poder ejercerse dentro de los predios universitarios, aunque sujeto a límites. Estos límites, dijo, son la no interrupción de las labores docentes y administrativas y el respeto a la propiedad pública y a la integridad y honra de las demás personas.

De no violarse esos límites, todos los integrantes de la comunidad universitaria tienen el derecho, reconocido desde hace siglos, de reclamar cambios. Esa es la esencia misma de la vida académica. De violarse los mismos, conforme al Reglamento General y a las leyes, pueden imponerse sanciones que conforme a la gravedad van desde una amonestación hasta la suspensión definitiva de aquellos cuya conducta se castiga. La determinación recae primero en los organismos de disciplina de la institución y, en última instancia, en el Tribunal que revise la determinación de las autoridades universitarias.

La autonomía universitaria no impide, en el caso de cometerse algún delito contra la persona o la propiedad – delitos que pueden incluir agresiones más o menos graves, la destrucción de propiedad, actos de vandalismo o daños a los bienes – que los responsable puedan ser procesados ante las autoridades judiciales del país. Igualmente, de emitirse un interdicto para prohibir alguna actividad, de éste ser válido, la violación puede implicar sanciones que pueden llegar hasta la privación de la libertad de los actores. Ese es un precio que quienes disienten deben tener presente. Los cambios sociales usualmente son producto de luchas sociales y la violación de las leyes que se consideran injustas siempre ha sido parte del arsenal de quienes entienden que ciertas normas deben cambiar. Sin embargo, quienes abogan por esa forma de lograr el cambio tienen que saber que han de sufrir las consecuencias de sus actos. El curso de acción se lleva a cabo si se entiende que hay una posibilidad de triunfo, pero sin descartar la posibilidad de perder y de estar sujeto a las sanciones que impone el orden establecido.

De otra parte, las autoridades tienen que ser tolerantes ante la disidencia, siempre y cuando esta se manifieste dentro de los límites reconocidos, y no debe reaccionar con excesos ante violaciones menores. Los últimos meses evidenciaron que cuando la autoridad se excede, la sociedad endosa a quienes normalmente hubiese censurado, pues el abuso de autoridad es tan lesivo como la injustificada violación de las normas.

Lo ideal, obviamente, sería que no se llegue a esos extremos. Lo ideal sería que existan métodos y organismos que encausen la disidencia dentro de los límites autorizados y que controlen la situación interna de tal forma que sea innecesario llamar a fuerzas de represión que nada tienen que ver con la universidad y que la conocen mal.

El informe de 5 de septiembre de 2011 de la División de Derechos Civiles del Departamento de Justicia federal<sup>33</sup> evidencia que las fuerzas policíacas externas a menudo han violado con impunidad y consciencia los derechos civiles de universitarios, entre otros. En todo caso, los eventos recientes demuestran que, con notables excepciones, estas fuerzas no entienden la dinámica universitaria al punto que no comprenden incluso que una concentración de personas nada tiene que ver con ellas sino con la celebración de actividades legítimas o incluso con los horarios de cambios de clase de la institución. La represión, aún cuando eventualmente sea efectiva en controlar un disturbio, suele ocasionar una reacción, que sería preferible evitar pues el clima que se genera es tan lesivo para las labores docentes e investigativas como el caos constante.

Desafortunadamente, durante el último año, la presencia de la Guardia Universitaria ha sido escasa. Ese cuerpo policíaco ya no es el cuerpo represivo que una vez se entendió que era. Ésta ha evolucionado y es hoy un cuerpo de control mínimo y, a menudo, de asistencia. Es por ello que sorprende que en un momento durante la huelga, brillara por su ausencia.

La información inicial que ha llegado al Comité es que ello se debió a varios factores. El primero es que, justificada o injustificadamente, muchos en la Guardia se sintieron abandonados por la administración. El ataque que sufrieron en los portones los primeros días de la huelga estudiantil a inicios de 2010 no fueron sancionados. Si ello ocurrió por falta de evidencia o porque los eventos posteriores abrumaron a los administradores es algo que no le fue explicado a la Guardia.

El segundo factor, entendible luego de que la huelga se convirtió en masiva, es que la Guardia no tiene ni podría jamás tener el personal para lidiar con sucesos de esa gravedad. Ya en ese momento la Guardia sólo podía actuar como ente de apoyo a quienes fueron llamados a controlar la situación. Por suerte, su intervención no fue represiva y el respeto de sus integrantes no decayó entre la población universitaria.

Un tercer factor es uno con el cual sí podemos bregar hoy. Se trata de la falta de entrenamiento y de equipo para la Guardia. La unidad es indispensable en el Recinto, donde por su complejidad y tamaño, constantemente ocurren actos delictivos graves contra personas, donde existen varios puntos de venta de drogas, donde el flujo de vehículos es masivo, donde se dan robos y daños a la propiedad y donde un número de personas sufren quebrantos físicos y emocionales que requieren la pronta intervención del personal de seguridad.

Tratar con toda esta gama de problemas requiere entrenamiento y equipo; requiere profesionalización. Las mismas protestas que se salieron de su cauce probablemente hubiesen podido controlarse con mecanismos de resolución de conflictos y con un diálogo temprano. La Guardia Universitaria no puede solucionar todo problema, pero sí puede orientar a quienes recurren a ella o a aquellos con quien ella interviene, sugiriendo alternativas y permitiendo que se abran foros donde pueden discutirse los problemas sin que se quebrante el orden básico.

El personal de la División de Seguridad y Manejo de Emergencias, y valga recalcar que la división es mucho más que la Guardia Universitaria, está compuesta por personas que han

---

<sup>33</sup> Véanse las páginas 8, 28 a 35, 42, 45 y 47 de la versión en español del informe, también publicado en inglés, que aparece en: <http://www.justice.gov/crt/about/spl/pr.php>.



vivido en el Recinto, que han estudiado o que estudian en él y que comprenden la dinámica y los reclamos universitarios mejor que los cuerpos policiacos externos. El resentimiento histórico entre la Policía de Puerto Rico o la Policía Municipal y un importante sector del estudiantado no existe para con el personal de esta división que, mejor entrenada y equipada, puede incluso servir de enlace con las fuerzas policiacas externas, cuando su cooperación sea necesaria. Esta cooperación puede darse no sólo en momentos de huelgas o disturbios sino en el quehacer diario, para evitar sucesos como los que se dieron hace algo más de un año en la Avenida Universidad, donde la repentina presencia de la Policía, que si bien era necesaria, estuvo ausente por años y trataba en una noche reducir a todos a la obediencia, desembocó en lo que se ha descrito como un motín policiaco.

## **XI. LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS**

La Universidad de Puerto Rico y su Recinto de Río Piedras son administrados como si la institución fuese la misma que hace cuarenta años. Los rectores y decanos tienen que atender una infinidad de asuntos que bien pueden dejarse en manos de profesionales, conforme se estudia en las facultades de Administración Pública y de Administración de Empresas. El tiempo y esfuerzo de estos académicos, que a menudo conocen mal las destrezas administrativas, se diluye en funciones que a menudo no interesan ejercer y que bien podrían ejercer otros, que les respondan en lo relativo a lo académico y que respondan a otros en lo puramente administrativo.

### **La profesionalización de labores**

La Universidad de Puerto Rico ha crecido de ser un pequeño recinto en un municipio de escasa población contiguo a una ciudad capital no muy compleja a ser un organismo donde laboran y estudian más de 60,000 personas. En Río Piedras, el mayor de sus recintos, se concentran diariamente, dependiendo del año en cuestión, entre 16,000 y 20,000 estudiantes subgraduados y graduados y más de 3,000 empleados docentes y no docentes. El Recinto cuenta con decenas de complejos edificios, con varios centros deportivos, con decenas de miles de volúmenes en sus múltiples bibliotecas, con complejos sistemas de informática y de comunicación, con costosos equipos de oficina y de enfriamiento, con flotas de vehículos de toda índole, con establecimientos de comida y de servicios médicos que sirven a una masa de usuarios y con múltiples otras estructuras complejas que requieren mantenimiento y renovación constante.

El Recinto es pues más complejo que una gran empresa o que una pequeña ciudad. El peligro del crecimiento es, sin embargo, la burocratización, el alto costo de los recursos producto de la contratación de un personal administrativo excesivo y la parálisis que conlleva el someter todo proceso a la aprobación de múltiples unidades que se divorcian de la meta perseguida. La crisis de comunicación que denuncia el informe de la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) de 1ro de septiembre de 2010 y de mayo de 2011 es, aparte de todo lo demás, también el resultado de un distanciamiento entre las estructuras administrativas, el claustro y el estudiantado.

Es preciso reorganizar la administración para permitir a los funcionarios, que hoy humanamente no pueden lidiar con todo lo que se requiere, que restablezcan los vínculos con sus pares. Además, es preciso revisar el proceso de aprobación para hacerlo más ágil. Hoy, el grueso de las decisiones pasa por toda una serie de funcionarios, cada uno de los cuales tiene el potencial de detener el proceso, hasta llegar a manos del Rector o Rectora que, por más que quiera, no puede tener un conocimiento cabal de todo lo que sucede.

Justo antes de su nombramiento en propiedad, la Rectora Ana R. Guadalupe estuvo sujeta a ataques de parte de una legisladora por desconocer ciertos detalles relativos a la instalación de un sistema telefónico, cuando lo lógico es pensar que sus decisiones se basaban en consejos, tal vez correctos, tal vez errados, de su personal de apoyo. Es absurdo pedirle a la cabeza administrativa de un recinto como el de Río Piedras que sepa cuáles son las necesidades de mantenimiento de todo vehículo o de toda unidad de teléfono o de aire acondicionado en los predios que administra.

## **La Universidad como laboratorio para la mejor administración pública**

Es importante que se le deje a la Universidad experimentar con nuevos métodos de administración que la liberen de la excesiva burocratización. Los exagerados y a menudo arcaicos métodos para la adquisición de bienes y servicios, que requieren el cumplimiento de una infinidad de leyes y reglamentos que suman procedimientos en pos de la meta de reducir una limitadísima corrupción y de lograr una pureza absoluta que raras veces se logra, entorpecen el manejo del Recinto. Además, requerir la pre aprobación de múltiples agencias o personas para que se realicen múltiples actos o se autoricen ciertos gastos mínimos implica una total desconfianza en la capacidad de nuestros funcionarios de velar por el cumplimiento de las leyes e implica erogaciones improductivas y dilaciones innecesarias.

El intentar reducir la corrupción a cero es imposible. Sí, debe aspirarse a un grado máximo de corrección, pero tenemos que admitir que en muchas ocasiones es mejor adquirir un seguro contra actos ilícitos y dejar que sea ese organismo privado quien persiga al malhechor que dispensar recursos limitados en lograr una reducción de un por ciento en el despilfarro. Esa es una medida a la que ni la industria con fines de lucro aspira.

La contratación gubernamental ha sido rediseñada en muchísimos otros lugares, comenzando por la Administración de Servicios Generales del gobierno federal estadounidense, su Departamento de Defensa y la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (N.A.S.A.), donde las posibilidades de lucro ilícito son muchísimo mayores. Varios gobiernos estatales norteamericanos, la Unión Europea y la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, usualmente conocida por sus siglas en inglés, UNCITRAL, han recomendado apartarse del esquema que pareció útil durante parte del siglo pasado. Nada impide que en Puerto Rico la Universidad sea la agencia con la cual se experimente la implementación de un sistema más ágil y menos costoso, sin que por ello sea menos transparente. Hay normas que seguirían rigiendo, tal como la Ley de Procedimientos Administrativos Uniforme y las obligaciones de transparencia que reglamenta la Oficina del Contralor, pero estas leyes no obligan a la implementación de un sistema burocrático tan poco eficiente como el vigente.

Los líderes académicos, que en un recinto como el nuestro son los rectores y decanos, deben participar en la toma de decisiones administrativas estratégicas, pero no debe requerirse que tengan parte activa en la negociación de toda compra de bienes y servicios, en la negociación de todo convenio en la autorización de toda subasta y en la determinación de los detalles de los planes de retiro, de seguros médicos y de beneficios de los empleados, incluyendo a los profesores y al personal administrativo. Esas funciones deben profesionalizarse al máximo, utilizando los mejores modelos de administración que bien pueden estudiarse en las facultades de administración de empresas o de administración pública.

No cabe duda de que en momentos, y particularmente a la hora de dividir el presupuesto o de conflictos que afecten la operación de las funciones académicas y de investigación, será necesaria la participación de quienes ocupen los diversos puestos en la Rectoría y en los decanatos. Ello, sin embargo, dista mucho de requerir un peritaje en administración de parte de aquellos que fueron seleccionados a sus puestos por razón de sus haberes académicos y por su visión en los campos de la educación y la investigación.

El cambio que tiene que haber implica cambios correlativos en la legislación y en el esquema de administración de la Universidad de Puerto Rico. La institución y sus recintos están

sujetos a una multitud de leyes y reglamentos propios a una sociedad que trata, con mayor o menor éxito, de lidiar con la ineficiencia y la corrupción. Sin embargo, hay dos factores que distinguen a la Universidad del resto de los organismos públicos. El primero de estos es que la institución no es un foco de corrupción y el segundo es que, por su estructura corporativa, existen mecanismos más eficientes que el control burocrático excesivo para lidiar con los problemas de los excesos.

La huelga reciente ha demostrado que pese a lo mucho que hay que reformar, la Universidad necesita renovar sus fuentes de ingresos y revisar y agilizar su sistema de administración. Quienes estudiaron sus fallas señalaron múltiples áreas donde las decisiones que se tomaron fueron erradas, o donde la estructura requiere reforma, pero el señalamiento de corrupción no fue uno de los que sobresalió. El excesivo control que se ejerce sobre la contratación a menudo resulta en que muchos rehúsen participar en las subastas o verse envueltos con la Universidad, con el resultado que a menudo nos vemos obligados a tratar con los mismos contratistas ineficientes y a aceptar ofertas que bien pudieron haber sido menos costosas si se nos liberase de las ataduras de las leyes diseñadas para atajar la corrupción que sí aqueja seriamente a otros organismos de gobierno.

Reiteramos que no estamos diciendo que la Universidad y el Recinto deben estar libres de toda restricción y de toda supervisión. Lo que afirmamos es que esa supervisión puede aligerarse y complementarse con la adquisición de seguros que respondan por actos ilícitos. Las actuaciones penables serán objeto de sanción, no solo por las autoridades universitarias sino también por las entidades aseguradoras, que con mayor agilidad y con el interés de minimizar sus pagos, perseguirán con más interés a los transgresores, tanto civil como penalmente.

El cambio también implica que en la contratación interna se debe dar una mayor delegación al sistema negociación sindical. Si esa participación se inicia desde temprano, con participación sindical responsable en el examen de libros y de alternativas, con parámetros claros de las posibilidades de la institución vistas sus necesidades y recursos, con la apertura de todos hacia alternativas que probablemente no requieran enmiendas a leyes o reglamentos, las soluciones pueden darse sin que al cabo de cada período el Recinto esté al borde de una nueva huelga.

Se trata, en síntesis, de variar el modelo de administración para dar a la Universidad y sus principales recintos más flexibilidad y para operar dentro de un esquema ya probado en otros lugares de contratación privada y colectiva cónsona con su tamaño y su estructura corporativa. El administrador académico participará del proceso, pero sólo cuando sea necesario, no siempre.

## **XII. EL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD**

La universidad, por ser financiada con fondos públicos, responde a los criterios de los poderes públicos que, con una visión que hiera a los universitarios, ha tratado de controlarla. En lo que va del cuatrienio, por ejemplo, se han presentado unas 150 medidas legislativas que van desde la privación de decenas de millones en fondos producto de la llamada Ley de Estabilización Económica,<sup>34</sup> hasta múltiples proyectos para eximir a toda una gama de personas del pago de matrículas en la Universidad de Puerto Rico y para crear programas especiales, sin proveer los fondos para implementar los mismos. Por suerte el control que los poderes políticos han podido efectivamente ejercer ha sido poco y la Universidad sigue siendo foco de análisis y de crítica, como bien debe ser. La gestión, sin embargo, le ha ocasionado daños a la institución, como se ha visto desde el inicio de la huelga de inicios de 2010, en la que se adoptaron medidas para controlar la composición de la Junta de síndicos y otras relativas a la forma de llevar a cabo las votaciones en todos los cuerpos universitarios.

### **El problema general de los fondos y su utilización**

La Universidad y sus recintos, por no decir sus decanatos, deben tener autonomía para determinar el uso de sus fondos, la creación de los programas académicos, las políticas de mejoras permanentes y otras medidas en apoyo de su gestión educativa. Sin embargo, mientras el estado sea la principal fuente de financiamiento de la Universidad y mientras ese financiamiento sea substancial, como lo es, es inescapable que intente determinar su política. Si la política sugerida por la institución es cónsona con la del estado, el conflicto será mínimo, pero cuando éste se sienta amenazado o retado, la reacción adversa a lo que los universitarios quieren es algo que puede anticiparse. Mientras en la industria privada las deudas incobrables no deben sobrepasar de par de puntos porcentuales, la del Recinto es de aproximadamente la mitad de las que tiene por cobrar, pues a quien tiene que cobrársela es a agenciad del gobierno central, que amenazaría a la institución si insiste en su pago. La verdadera autonomía de la institución depende, pues, de la obtención de fondos de fuentes otras que el estado. Ese es un prerrequisito inescapable, cuyas bases deben estudiarse a fondo.

El costo de proveerle una educación de excelencia a todos los que demuestren tener la capacidad y la inclinación de lograrla, el de retener a los estudiantes más capacitados que decidan proseguir estudios graduados y el de tener accesibles los recursos para facilitar esa educación y esa investigación es enorme. El costo de mover el Recinto hacia uno orientado a la investigación y los estudios graduados es aún mayor que el de hoy.

El problema presente no es uno de redistribución de recursos o de controlar gastos excesivos. Si bien nadie duda de que en una institución que ha crecido tanto como la nuestra y que ha llegado a gastar más de \$1,600 millones al año exista un grado de desperdicio e incluso de corrupción, la conclusión a la que llegan los economistas que han examinado las finanzas de

---

<sup>34</sup> Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico, Ley 7 de 9 de marzo de 2009.

la institución es que el problema es uno de ingresos, no de gastos. Para que la Universidad crezca, en efecto, para que no deteriore, es preciso que genere más de lo que hoy genera.

Como se ha señalado, es necesario verificar que el dinero que se gaste sea utilizado de la mejor forma posible y que aquellos que reciben beneficios producto de destakes, de sabáticas o de otros incentivos cumplan con lo que se comprometieron a hacer so pena de tener que sufrir las consecuencias de su inacción. Esa es una norma básica de buena gerencia. Aquellos economistas que hemos contactado aseguran, sin embargo, que el Recinto no se caracteriza por el despilfarro. Si fuese a implantarse un programa agresivo de control de gastos excesivos o no justificados y de redefinición de prioridades, lo disponible no sería suficiente para costear mucho de lo que todos estamos de acuerdo que debe hacerse, desde la contratación de personal a la construcción y mantenimiento de aulas, oficinas y centros de reunión y de intercambio. La crisis a la que nos enfrentamos no es tanto de gastos sino de ingresos.

Tradicionalmente en Puerto Rico se ha pensado que al menos el grueso del costo vinculado con la educación universitaria, y ciertamente la pública, debía estar financiado por el estado. El problema es que un país que destina casi un cinco por ciento de su presupuesto gubernamental total a la educación universitaria pública, si se toma en cuenta lo que fija la fórmula automática de financiamiento y las aportaciones especiales que se hacen, ha de tener dificultades para aumentar las aportaciones. En la medida en que una buena parte del dinero adicional que se necesite provenga de aportaciones del gobierno federal, la universidad pierde independencia. Como todo aquel que paga, el gobierno federal exige que su dinero se utilice conforme a sus directrices, cada vez más estrictas, sean éstas deseadas o resentidas por quien recibe los fondos. La nueva fórmula de financiamiento no puede, por lo tanto, depender de fuentes gubernamentales estatales y federales al grado en que hoy depende, sin que ellas dejen de ser válidas e importantes.

Valga aclarar que no es cierto que la Universidad de Puerto Rico sea un gasto y no una inversión, como se ha dicho. Sin la U.P.R. prácticamente no habría investigación en Puerto Rico, pues el 95% del trabajo investigativo se lleva a cabo en la universidad pública, conforme al informe del entonces Presidente Interino en el portal de la página Web de la institución.<sup>35</sup>

Aunque en el calor de los recientes conflictos huelgarios se hicieron expresiones desatinadas como la de que la Universidad era una carga, en su Orden Ejecutiva OE-2011-15 el Gobernador Fortuño recalca la importancia de la Universidad de Puerto Rico como motor económico y social y aboga por *[e]l fortalecimiento de los programas de investigación, desarrollo e innovación de la U.P.R. y como estos pueden ser optimizados mediante la colaboración efectiva con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales, dentro y fuera de Puerto Rico para apuntalar el desarrollo de la economía del conomimientto. La Visión Universidad 2016 también aboga por un mayor número de proyectos conjuntos entre la Universidad y los sectores productivos del país.*<sup>36</sup>

Si por costo se sugiere que la U.P.R. gasta más por estudiante que las universidades privadas, el argumento es también falso. El costo por estudiante no se mide solo por el número

---

<sup>35</sup> <http://www.upr.edu/>

<sup>36</sup> A la pág. 11.

de estudiantes matriculados dividido entre el presupuesto. Se mide por el número de aquellos estudiantes que efectivamente completan sus estudios, dividido entre el presupuesto institucional, y multiplicado ese producto por el grado de excelencia de la educación que estos reciben, sin ignorar los demás servicios de creación que la institución brinda. Sabemos, por lo señalado antes sobre el sitio de la U.P.R. en Latinoamérica y en el país, que la educación recibida en la universidad pública es no sólo superior a la de las demás instituciones sino que el grueso de los profesores y los estudiantes de posgrado de estas otras instituciones provienen de la Universidad de Puerto Rico. Si examinamos la calidad de los contactos, vemos que la proporción de estudiantes por profesor en las U.P.R. es la mitad de las de las universidades privadas, lo que explica mucho de la diferencia en la calidad de la educación.<sup>37</sup> Además, excluidos los gastos de la educación doctoral o de maestría, el costo por estudiante egresado en la Universidad de Puerto Rico es favorable al de las instituciones privadas.<sup>38</sup>

El único argumento bajo el cual puede argüirse que la universidad pública es un costo, pues, es aquel bajo el cual el estado no tiene obligación alguna de sufragar los estudios post secundarios. Esa es una posibilidad que no es concebible incluso en el mundo universitario y gubernamental más privatizado, el estadounidense, que es el que menos depende de la ayuda gubernamental. En una presentación ante el Foro Económico Mundial el 28 de enero de 2011<sup>39</sup> el Secretario de Tesoro de los Estados Unidos, Timothy Geithner, señaló que el nivel de inversiones en la educación, en la investigación y en el conocimiento, esenciales para el crecimiento, requieren una fuerte inversión gubernamental.

A igual conclusión llega la Dra. Dambisa Moyo, con un grado doctoral en economía de la Universidad de Oxford, una maestría en administración pública de la Universidad de Harvard y asesora del Banco Mundial y de la empresa financiera Goldman Sachs. La autora del libro *How the West Was Lost: Fifty Years of Economic Folly and the Stark Choices Ahead*, advirtió, en una presentación dada el 17 de febrero de 2011 ante el Commonwealth Club de California,<sup>40</sup> que sin una fuerte inversión gubernamental en la educación, incluyendo y tal vez principalmente universitaria, Occidente corre el riesgo de perder el sitio preferente en la economía mundial.

Si imaginamos a Puerto Rico sin educación universitaria, el cuadro que se pinta es uno de atraso económico y social sin oportunidad alguna para el grueso de la población de acceder a una vida más digna. Aún desde el punto de vista del efecto multiplicador de lo que en el recinto de Río Piedras se paga, la suspensión de la ayuda del estado implicaría una merma de vez y media

---

<sup>37</sup> [http://nces.ed.gov/programs/digest/d07/tables/dt07\\_237.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d07/tables/dt07_237.asp)

<sup>38</sup> Para un análisis más detallado, véanse las tablas en la Internet, en las direcciones que siguen, entre otras:  
<http://www.tendenciaspr.com/Educacion/Educacion.html> ,  
[http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08\\_211.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08_211.asp) ,  
[http://nces.ed.gov/programs/digest/d07/tables/dt07\\_237.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d07/tables/dt07_237.asp) ,  
[http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08\\_211.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08_211.asp) ,  
[http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08\\_368.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08_368.asp)

<sup>39</sup> [http://fora.tv/2011/01/28/Timothy\\_Geithner\\_in\\_Conversation\\_with\\_Charlie\\_Rose#fullprogram](http://fora.tv/2011/01/28/Timothy_Geithner_in_Conversation_with_Charlie_Rose#fullprogram)

<sup>40</sup> [http://fora.tv/2011/02/17/Dambisa\\_Moyo\\_How\\_the\\_West\\_Was\\_Lost](http://fora.tv/2011/02/17/Dambisa_Moyo_How_the_West_Was_Lost)

lo invertido, conforme a un estudio realizado en el Recinto en el año 1998.<sup>41</sup> No dudamos que el efecto multiplicador de hoy, con una población universitaria mucho mayor y con una tecnología mucho más avanzada, supera por mucho lo que era hace más de una década.

### **La necesidad de allegar más fondos y el impacto de no tenerlos**

Para llegar a la meta del recinto de investigaciones con la cual soñamos, reiteramos, se necesitan muchos más recursos. Así lo reconoce *Visión Universidad 2016* al señalar que *es urgente procurar nuevas formas de apoyo financiera para sustentar esta gestión universitaria, y es necesario diseñar estrategias y acciones encaminadas a incrementar la autonomía fiscal de instituciones como la nuestra.*<sup>42</sup> Se necesita un cuerpo de profesores, estudiantes, bibliotecarios, consejeros y administradores dedicados; la disciplina académica, de trabajo y estudio, indispensable para el logro de grandes metas; la redefinición del programa de estudios para dotarlo de la flexibilidad y de la profundidad necesaria para que los egresados puedan competir de igual a igual en todo el mundo ... y una planta física, unos bancos de datos materiales y electrónicos, un equipo caro y moderno en toda una gama de laboratorios, un sistema de beneficios y servicios a todo el personal que garantice que el trabajo se lleve a cabo con la dedicación que se requiere y un sistema de retiro que permita la renovación de los que componen el cuerpo docente y no docente. Esto último es costoso.

Las universidades europeas se debaten hoy entre un substancial alza en la matrícula, lo que incluso ha provocado motines en el Reino Unido, y el castigar a los que no completan sus estudios en un plazo mínimo, como se ha propuesto en España, donde se plantea que quienes repiten cursos vengan obligados a pagar una parte mayor, si no todos los costos de los cursos que no completaron por vez primera.

En América Latina el alto costo de mantener bibliotecas y centros de investigación de calidad y de retener a un personal que dedique su tiempo a la academia ha sido a menudo imposible y quienes pagan son los profesores, que sólo enseñan a tiempo parcial o dividen su tiempo enseñando en varias instituciones a la vez, los estudiantes, que reciben una formación de categoría inferior, y el país, que pierde el beneficio de unos centros de análisis al carecer incluso de bibliotecas mínimas, peor dotadas en el material nacional que bibliotecas extranjeras. La educación *gratuita* es costosísima para la sociedad.

Las universidades estadounidenses se plantean, de otra parte, cómo mantener la calidad sin convertirse en centros inaccesibles al grueso de la población o sin caer bajo el control del gobierno o de la industria que puede proveerles de los codiciados fondos.

El gobierno, que aporta el grueso del presupuesto, tiene hoy menos recursos, con independencia del partido en el poder. Ello implica menos para la U.P.R., pues ésta se nutre de un fondo que se achica cuando merman los ingresos, aunque eliminarle partidas reduce aún más

---

<sup>41</sup> Cao García, Ramón J., *Impacto Económico del Recinto de Río Piedras, Año fiscal 1986-1987*, Universidad de Puerto Rico, Febrero de 1988.

<sup>42</sup> *Visión Universidad 2016*, a la pág. 12.



los ingresos.<sup>43</sup> Es difícil quitarle a otras agencias, pues hay que costear la salud y la educación pública, fomentar la agricultura y la industria, y mantener la infraestructura. Los ajustes posibles son limitados y por si solos no resolverán la crisis.

Los profesores con menos ingresos, los buscan fuera de la institución, y reducen el intercambio con sus alumnos y la producción intelectual. Los investigadores buscan irse del país. Los bibliotecarios adquieren menos libros, programas y equipos, con lo que les niega a todos de los instrumentos básicos para el quehacer académico. La administración coordina las matrículas y mantiene las estructuras con métodos obsoletos y haciendo parches. La Universidad sigue produciendo egresados codiciados y sigue aportando al desarrollo humanístico, social, científico y gerencial, pero no al grado en que podría hacerlo. El país progresa menos y sufre más de lo debe.

### **Las alternativas de financiamiento complementario**

El financiamiento del Recinto puede complementarse de varias fuentes adicionales a la gubernamental, como se indicó el pasado semestre, en las presentaciones que el grupo especial adscrito a Rectoría ha hecho al Senado Académico. Pueden, por ejemplo, aumentarse los donativos mediante enmiendas a las leyes contributivas que incentivan los mismos. Pueden también venderse patentes o bienes de propiedad intelectual y servicios al gobierno, a la industria y al comercio.

La primera de éstas alternativas, el aumentar los donativos, ha generado pocos recaudos en el pasado, pero pueden aumentarse con enmiendas recientes a las leyes contributivas que autorizan que lo donado pueda ser deducido del ingreso bruto a la hora de rendir las planillas de contribuciones. Si bien puede que sea cierto que en Puerto Rico no se ha desarrollado la tradición de donar a instituciones sin fines de lucro, no hay duda que ese desarrollo se facilita con incentivos para quien aporta parte de su caudal a la Universidad o a otras instituciones cívicas.

La segunda fuente, la de proveer servicios, no parece ser una cantera inagotable de recursos, aunque sí puede ayudar a quienes tratan de levantar fondos por otros medios, además de que acerca a la institución a la sociedad que, en el sentido más amplio, debe servir. Al presente el Recinto realiza estudios de viabilidad económica para pequeñas empresas, participa en actividades artísticas y literarias, brinda servicios legales gratuitos a indigentes, asesora a entidades cooperativas y sindicales, participa en planes de renovación urbana y social y coordina con empresas en el desarrollo de nuevos productos y técnicas científicas y manufactureras, pero lo hace sin que impere un fin de lucro.

---

<sup>43</sup> Un análisis de los recortes a los fondos de la Universidad de Puerto Rico hecho por el Prof. Samuel Torres, quien como el Prof. Ramón J. Cao García ha sido asesor de la administración universitaria en la preparación de sus presupuestos, revela que los recortes mayores provienen de la Ley 7 de 2009, que sustrae casi un 39.3 por ciento de lo recaudado del impuesto especial del IVU de la base del presupuesto general de donde se calcula la aportación gubernamental a la U.P.R. le costó unos \$33.6 millones en el 2010 y puede llegar hasta más de \$177 millones en años venideros. Sin embargo, ese mismo estudio señala que de 2006 a 2009 se le entregaron a la U.P.R. unos \$36 millones menos, que pese a un acuerdo interagencial de 2009 nunca se transfirieron a la institución. Además, la creación de nuevos recintos, llamados entonces colegios regionales, significó mermas en el presupuesto universitario visto que aumentaban los costos y no se proveyó suficiente dinero para atender estos aumentos, suspendiéndose en el 1996 todas las aportaciones complementarias adicionales.

La cooperación con la industria, el comercio, la banca, las entidades sociales y el gobierno, la llamada práctica intramural que al presente está permitida, pudiera, sin embargo, ser mucho mayor y más beneficiosa para la institución y su personal. En los diversos recintos hay profesionales que, en coordinación con la administración, pueden llevar a cabo estudios y experimentos de enorme utilidad para mejorar la eficiencia y la productividad, a la vez que dota a sus estudiantes y a sus profesores de la experiencia práctica que ha de ayudarles a aprender y a enseñar mejor.

Esta cooperación alivia la presión para aumentos de sueldos y beneficios, que se reciben por medio de las compensaciones del sector privado. La misma también acerca a los académicos al mundo que puede aportarle los donativos que necesita para curar o modernizar edificios, para dotar los laboratorios de equipo nuevo y necesario, para adquirir colecciones y servicios electrónicos indispensables para la educación y para múltiples otros fines. Con el clima que ella genera pueden también lograrse los acuerdos que permitan llevar a cabo labores de investigación relevantes y de vanguardia, indispensables en el mundo académico.

Dicha cooperación no implica ni vender el alma de la institución ni convertirla en apéndice de la industria y del gobierno. Esta cooperación entre el sector académico y el privado y gubernamental es una realidad en numerosas universidades de nuestro mundo occidental, a ambos lados del Atlántico, sin que ella sea la fuente de deterioro, sino muy por el contrario.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> El Senador Luis Muñiz Argüelles añadiría la siguiente sección previo al tema de La insuficiencia de fondos:

#### El ajuste de las matrículas

Una posible fuente de nuevos ingresos puede ser producto de un aumento en la matrícula que se cobra por los servicios que se ofrecen. Este aumento, sin embargo, no puede ser un obstáculo para que la educación sea accesible para aquellos que no puedan sufragar el costo de la misma en las instituciones privadas y extranjeras. Este es un principio no negociable, pues de lo contrario la universidad del estado sería un instrumento más de subsidio para quienes más tienen y un obstáculo al progreso social.

Los aumentos en la matrícula, sin embargo, no son siempre una barrera y la accesibilidad no es sinónimo de una educación gratuita. El costo de la matrícula en la Universidad de Puerto Rico es aproximadamente un tercio del de las instituciones universitarias privadas, [http://tendenciaspr.uprrp.edu/Educacion/Educacion Universitaria/Costos\\_mat\\_educ\\_superior\\_08-09.htm](http://tendenciaspr.uprrp.edu/Educacion/Educacion%20Universitaria/Costos_mat_educ_superior_08-09.htm), y los estudiantes que allí estudian, muchos de ellos provenientes de estratas sociales menos pudientes que las de muchos estudiantes de la institución pública, pueden sufragarlos, aunque en parte sea con préstamos que deban pagar al egresar. Se ha indicado que el aporte formal de los estudiantes a la U.P.R. es de tan sólo 8.5 por ciento de su presupuesto y que si se descuenta de ello lo que la institución no recibe por razón de las exenciones de matrícula de varias fuentes, ese aporte no llega ni a la mitad del monto formal. Se ha sugerido que la matrícula puede aumentarse en un 150 por ciento sin que se atente contra el acceso, en parte por las ayudas económicas disponibles.

El por ciento del presupuesto universitario proveniente de las matrículas en la U.P.R. es más bajo que el de todos los estados de los Estados Unidos y el de todas sus otras jurisdicciones salvo las Islas Marshall, incluyendo las Islas Vírgenes, Palau, Samoa, las Marianas del Norte, los Estados Federados de Micronesia y Guam, [http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08\\_351.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d08/tables/dt08_351.asp). La comparación no es una injusta si se piensa que Puerto Rico disfruta de las ayudas federales a la educación de la que disfrutaban estas otras regiones. En esas otras jurisdicciones, el promedio del presupuesto universitario que se cubre con las matrículas oscila entre un 20 y un 30 por ciento, múltiples veces más de lo que recibe la U.P.R.

No todos los aumentos tienen que redundar en una imposibilidad de acceso a la educación y pueden ayudar a la institución a sufragar parte de sus gastos. Las ayudas financieras, muchas de ellas becas,

que no requieren repago, aumentarían enormemente y cubrirían las alzas en la matrícula para la vasta mayoría de los estudiantes, y ciertamente los más necesitados. Las becas Pell y otras están limitadas en Puerto Rico porque el costo de la educación es bajo, pero aumentan en proporción a los aumentos en el costo de los estudios, sin que ello redunde en perjuicio del estudiantado. Es posible que los únicos que se verían adversamente afectados serían aquellos que, por sus ingresos, no cualifican para tales becas, y un número significativo de ellos cualifican para préstamos, incluso a intereses por debajo de los del mercado. Los estudiantes que hoy se benefician de programas con las matrículas de honor tampoco se verían afectados.

Debe estudiarse cómo un aumento de matrícula impactará al estudiantado, tanto de la Universidad de Puerto Rico como de otras instituciones. Estas últimas, al ver que el costo aumenta en la universidad pública, probablemente aumentarán el costo de estudiar en las suyas. En efecto, un cierre de la universidad pública probablemente genere un aumento substancial en las ya mucho más caras universidades privadas, que justificarán ese aumento con la obligación de proveer para los aumentos en salones, profesores, bibliotecas y otros servicios para su matrícula agrandada. Detrás de ello está el entendible deseo de lograr más ingresos, la necesidad de proveer mejores facilidades a sus estudiantes y la de aumentar los beneficios a un personal que entonces les será más fiel y que dedique todas sus energías a ella, en lugar de dividirse entre la universidad pública donde ahora trabajan a tiempo completo y la privada, a la que dedican sólo una parte de su horario y energía.

Pero asumamos que esos aumentos en la ayuda no se materializan, lo que es irreal, pues la presión política en los Estados Unidos es que las ayudas aumenten. Véase, por ejemplo, la aportación de \$130 millones del gobierno municipal de Nueva York para incentivar los estudios de minorías en esa ciudad. [http://www.nytimes.com/2011/08/04/nyregion/new-york-plan-will-aim-to-lift-minority-youth.html?\\_r=1&emc=na](http://www.nytimes.com/2011/08/04/nyregion/new-york-plan-will-aim-to-lift-minority-youth.html?_r=1&emc=na). La noticia fue publicada el 3 de agosto de 2011. En ese caso es preciso pensar cuál sería la fórmula de aumento en el costo de la matrícula que menos afecte al estudiantado necesitado. Esa fórmula puede mantenerse aún cuando no se materialicen los aumentos en la ayuda. Se ha propuesto que la matrícula se ajuste a los ingresos. Ello plantea el problema de cómo verificar estos últimos. El Departamento de Hacienda admite lo que todos saben, que la evasión contributiva es un problema casi endémico y difícilísimo de corregir a corto plazo. Personas que viven en urbanizaciones de clase alta y que poseen vehículos de lujo logran que sus hijos reciban becas basándose en los ingresos reportados en planillas adulteradas. Fijar la matrícula en los ingresos reportados solo dota de una ventaja más a los que burlan el sistema, muchos de los cuales enviaron a sus hijos a costosas escuelas primarias y secundarias que hicieron posible el que pudieran lograr admisión a la universidad estatal casi gratuita.

Dos otras propuestas de matrícula puede que sean más sencillas de administrar y más justas a largo plazo. Una es que a cada estudiante que lo desee se le posponga el cobro de una matrícula mayor, mediante la concesión de un préstamo, a vencer al momento de graduarse o de abandonar los estudios. Aquellos estudiantes que se dediquen a labores de interés público y social, los que dediquen sus vidas al magisterio o a rendir otros servicios necesarios pero menos remunerados en el gobierno o en el sector privado, serían premiados con la exención de un por ciento que podría ser de un veinte de su deuda cada año, con independencia de si provienen de una clase adinerada o pobre. Lo que se busca es premiar a quienes dedican sus energías al bien del país, sin privar a nadie de la oportunidad de estudiar.

Luego de un plazo, quienes hayan ofrecido sus servicios a la sociedad, con una remuneración adecuada, aunque tal vez inferior a la privada, comprobarán que han recibido una educación gratuita. Los demás, que por su educación tendrán más ingresos que si no hubiesen estudiado, aportarán a la institución donde estudiaron pagando sus préstamos, o al beneficiarse de reformas en las leyes tributarias, donando al fondo dotal de la institución. Así ayudarán a que otros tengan la misma educación de calidad de la cual disfrutaron. El país también verá, luego de unos años, que la red que tiende la vida garantizará que muchos permanecerán aquí, aportando a su tierra. Así no se le niega a nadie con capacidad académica la oportunidad de estudiar gracias becas, préstamos o empleo a tiempo parcial o una combinación de medios.

Otra propuesta similar, que ha circulado desde hace varios años, es la de conceder un crédito contributivo, deducible de lo que se paga anualmente, si el egresado está obligado a pagar contribuciones

en Puerto Rico. En este caso el crédito tendría un tope, que otra vez podría ser de un veinte por ciento de lo que se pagó, y una duración máxima de, digamos, cinco años. Quien salga del país al graduarse se verá privado de utilizar ese crédito, por lo que muchos optarán por permanecer aquí, con lo que se garantiza la retención de los que el país educó.

Lo pagado en matrícula, y lo que se tomó prestado para sufragar ese gasto, en aquellos casos en que el estudiante no tenga los ingresos con qué pagar o no reciba becas, se saldaría con el crédito contributivo, con efectos muy similares a los anteriormente propuestos, sin que nadie tenga que verse obligado, si no lo desea, a brindar un servicio público. Obviamente también, nada impide que pueden combinarse ambas alternativas.

Un segundo dato que sobresale del informe del Foro Económico Mundial al que hicimos referencia al inicio de esta presentación es el del número de puertorriqueños capacitados que emigra. En este renglón Puerto Rico está en el sitio número 74 de los 142. A la página 477 del informe, disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf). Ninguno de los primeros países está en un sitio inferior al 15, a excepción de Francia y Taiwán. Puerto Rico, que necesita talento, en efecto exporta a los que educa, subsidiando así al mundo desarrollado que no requiere de tal subsidio. Estamos en inferior situación que Chile, Israel, Irlanda, Malasia y Brasil en la capacidad para retener a nuestros egresados.

La educación es un derecho, pero no tiene qué ser gratuito a quienes luego no aportan a la sociedad. En cambio, la dependencia actual conlleva un precio impagable. Estar económicamente sometidos a la política partidista tiene un efecto negativo grave. Aunque no guste, hay que admitir que quien paga, manda, y si quien paga son los políticos, estos habrán de intervenir en la vida de la institución. La Universidad aporta mucho al país y el Estado siempre la sostendrá, pero hay más autonomía al depender menos de él.

Lo propuesto no es una invención no probada. Planes similares operan exitosamente en muchos otros lugares. Tampoco es la solución a todo mal, pues para garantizar el adecuado financiamiento de la universidad pública se necesitan muchas otras reformas financieras e institucionales. Lo propuesto sólo una invitación al diálogo con miras al futuro, una que requiere el examen de cómo se ha logrado en otras universidades que han logrado depender mucho menos del estado, sin sacrificar la calidad de la educación.

El estudiante de pocos ingresos que necesita ayuda para completar su educación universitaria tendría la posibilidad de asistir a la Universidad de Puerto Rico y de vivir de forma adecuada. Tendría esa oportunidad con independencia del ingreso de sus padres, aunque para ello tenga que complementar lo que recibe del préstamo con lo que devengue de un trabajo a tiempo parcial, como ocurre en tantos lugares del mundo.

Conforme a la primera alternativa, si luego utiliza la educación que recibió para hacerse de dinero en el sector privado, como es muy legítimo que haga, tendrá que pagar su préstamo, que por ley no está sujeto a relevos por quiebra y que puede garantizarse con hipotecas u otros medios. Su reclamo a la educación no se verá afectado y su contribución posterior ayudará a que otros que, como él, se verían privados de tener un título universitario sí puedan asistir al primer centro docente del país.

Conforme a la segunda alternativa, mucho más fácil de implementar, el estudiante, si bien tiene que conseguir préstamos para pagar su matrícula, no se verá obligado a pagar un préstamo o a trabajar en empleo público alguno. Su única obligación será permanecer en el país durante unos años, años en los cuales se verá cada vez más atado al lugar y que probablemente garanticen su permanencia y su prolongada aportación al país.

En ambos casos el monto de la matrícula no tendría que ser diferido y el mismo puede ajustarse anualmente en proporción a las necesidades del sistema y a los aumentos en el costo de los bienes y servicios que la institución necesite. La primera propuesta fue acogida por los sectores del estudiantado y del profesorado durante las vistas públicas que se celebraron hace unos veinte años atrás, luego de otra larga y penosa huelga en la Universidad de Puerto Rico. La segunda propuesta ha recibido el endoso de

## **La insuficiencia de fondos**

Lo anterior, sin embargo, no es por sí solo suficiente para que la U.P.R. tenga los recursos necesarios para ser el motor intelectual que necesitamos. El adecuado financiamiento requiere mantener la fórmula de financiamiento estatal existente, cambios de actitud en la búsqueda de asesoramiento y enmiendas contributivas que motiven más que al presente las donaciones para la educación.

Reducir los fondos a la Universidad porque ésta recibirá más de matrícula es desvestir a un santo sin vestir a otro. Ello promoverá que más profesores se exilien y que más jóvenes salgan a estudiar fuera y que permanezcan allá. Se promovería el éxodo de las mejores mentes.

La Universidad de Puerto Rico es ya una institución de nivel doctoral. En ella hay personas con una formación superior a la de otros en reconocidos centros. En el pasado hemos reclutado las mejores mentes y hoy entrenamos estudiantes en todas las ramas que revalidan en instituciones globalmente reconocidas. Tenemos bibliotecas reconocidas en todo el mundo.

Esos recursos, como señalamos antes, pueden servir para asesorar al sector público, que se ahorraría millones en contratos privados de asesoría, máxime si por ley se limita lo que pueda gastarse en asesorías confidenciales. Aunque siempre habrá necesidad de asesores confidenciales privados, a veces por ser ésta política, en general los vinculados a la U.P.R. pueden ofrecer servicios de alta calidad a diversas agencias por menos de lo que hoy se cobra. Los asesores, a su vez, incrementarían sus ingresos. La Universidad recibiría parte de lo cobrado por usar oficinas, bibliotecas, laboratorios y equipo y lo utilizaría para financiar su operación y suplementar ingresos del personal de apoyo. Así ocurre hoy en el Recinto de Ciencias Médicas y se autoriza en los demás recintos mediante el programa de práctica intramural al que ya hicimos referencia. La clave está en no promover el pluriempleo al grado en que el profesor desatienda sus labores académicas y de investigación.

El personal universitario puede contribuir a su progreso si la institución les permite suplementar sus ingresos con fondos externos. En varios centros se limita lo que profesores reciben de sabática, por ejemplo, pero se les permite subvencionar sus estudios con otros fondos. En las disciplinas donde estos están accesibles, incluso los asensos están en ocasiones atados a lo que el profesor y el investigador generan, en la medida en que su disciplina lo permita.

Ciertamente los profesores de artes plásticas, filosofía o pedagogía tienen que poder progresar sin necesariamente generar ingresos que no están fácilmente accesibles. Negarles beneficios porque las materias que enseñan no les permiten generar tantos fondos como a los profesores de otras disciplinas es promover el éxodo de estas áreas del saber y es negarle al país los recursos de quienes forman a su juventud y el pensamiento del país. Pero hacer excepciones no es excusa para dispensar a quienes sí pueden contribuir a su propio sostén y al de la institución a hacer lo posible por el bien común.

---

economistas que abogan por la continuada ayuda gubernamental al sector universitario público, pero que reconocen que la carga debe compartirse.

Adicional a todo lo anterior, nada impide que desde ya se traten de poner en práctica varios programas que nos alleguen más fondos y nos permitan, poco a poco, depender menos de los fondos estatales y poder financiar nuestras actividades con menos interferencia de afuera. A continuación incluimos unas propuestas que nos han llegado, que pueden ser estudiadas.

Algunas de estas han sido ya adelantadas por el comité especial adscrito a la Rectoría, del cual hicimos mención anteriormente. Entre otros que ellos mencionaron está la búsqueda más activa de fondos del gobierno federal y el cobro por las patentes y otros instrumentos de propiedad intelectual del recinto y las prácticas compensadas de los profesores. Ciertamente habrá que revitalizar y fortalece la oficina de fondos externos, como entendemos se quiere hacer, para viabilizar la obtención de estos fondos. En el pasado la oficina no ha generado lo que se esperaba.

Otra posible alternativa es la de generar ingresos mercadeando tarjetas de crédito de instituciones bancarias que devuelvan a un fondo dotal un pequeño por ciento de lo que es con ellas adquirido. Este esquema, que se utiliza en varias universidades de los Estados Unidos beneficia a la institución al proveerles de un mecanismo de mercadeo entre la población de más poder adquisitivo del país y beneficia a la institución proveyéndole de fondos adicionales.

Los programas de cooperación y asesoría a la industria y al gobierno también puede que provean fondos a la institución y a quienes participan de ellos. Otra vez, tal vez se deban destinar los dineros recaudados a un fondo dotal, para alimentarlo de suerte que, a largo plazo pueda ayudar a sufragar gastos no cubiertos por otros programas de financiamiento. El personal universitario con fácil acceso a los recursos bibliotecarios y los laboratorios de la institución puede asesorar al gobierno y al sector privado, ahorrándole millones en asesoramientos externos, y a menudo extraños a Puerto Rico.

Es cierto que habrá que velar porque la institución no desatienda sus actividades de enseñanza y de investigación, pero ese es un problema de no más difícil solución que el asegurarse que hoy los profesores e investigadores cumplan con sus tareas docentes. En efecto, el retenerlos en el Recinto con réditos suficientes evita que se dediquen a dar cursos en otras instituciones privadas que se nutren de la formación superior de nuestros profesores y los reclutan, para ofrecer cursos aislados a poca paga, lo que no beneficia ni a nuestros profesores ni a los estudiantes de esos centros, que tienen poco contacto con ellos.

El otro problema que se tendrá que atender es el de evitar que surjan conflictos de intereses cuando profesores quieran ser contratados por partes con intereses que puedan estar encontrados. Ello puede suceder, por ejemplo, cuando una persona o el personal de apoyo quieran ser contratado por agencias gubernamentales de fiscalización y por empresas supervisadas. El hecho que puedan surgir conflictos, sin embargo, no es una barrera a la implementación del programa. Lo que ello implica es que debe investigarse cómo, en otros lugares, se ha tratado de solucionar el problema y luego implementar un método que resulte efectivo.

Los programas existen en varios países de América y Europa, con gobiernos de corte conservador o socialista. Allí las universidades tienen lazos con el sector privado y gubernamental, para beneficio de todos.

### **XIII. EL PLAN DE ACCIÓN**

De haber consenso substancial sobre lo anterior, es preciso programarnos para lograr, en varias etapas, el logro de la meta a la que aspiramos. Cada facultad, cada departamento, cada unidad del sistema debe proponer, primero de forma independiente y luego en coordinación con las otras unidades del sistema, el cambio que sea necesario para poder llegar a la meta deseada.

La construcción no puede hacerse de inmediato y la resistencia a ello será un obstáculo mayor que será difícil superar. En ocasiones será necesario respetar las estructuras vigentes y esperar que el cambio se dé junto al cambio generacional. En otras ocasiones sólo es necesario seguir el curso ya trazado, como es el caso con el énfasis en que cada programa y facultad tenga la máxima acreditación posible. Aún en otros, como es el caso con la cooperación con la industria, el comercio, las entidades privadas o públicas extra muros o el gobierno, se requiere mejorar o crear las estructuras que poco a poco vayan integrándose a los programas de estudio e investigación. En lo relativo a la obtención de fondos adicionales o a la reforma en el costo de la matrícula y la concesión de becas, nada impide que en muchos casos el esfuerzo comience desde ya.

Establecido el consenso, la administración central del Recinto y la de la Universidad deben comenzar a crear grupos de trabajo con miras a lograr las metas deseadas. En las facultades pueden, a la misma vez, crearse seminarios y grupos de trabajo que sugieran cambios futuros. Las nuevas estructuras financieras, la legislación necesaria para liberalizar a la Universidad del control político partidista, el fortalecimiento de la imagen de la institución que le permita recabar el apoyo de la sociedad frente a los ataques a su autonomía, gracias a sus aportaciones, la reestructuración de su gobierno interno, la profesionalización de su administración son todos temas que pueden bien estudiarse en las propias facultades, examinando lo que se ha hecho fuera del país y adaptando esas soluciones, si aplicables, a nuestro medio.

El mismo esfuerzo debe hacerse en cada una de las unidades no académicas, sean estas las bibliotecas, las de construcción y mantenimiento, la de seguridad y manejo de emergencias y las de apoyo técnico. De ese modo, al momento de la integración de la información y de las sugerencias, el grueso de las ideas ya habrá sido discutido. Si nos creemos capaces de guiar al país tenemos que primero demostrar que somos capaces de reconceptualizar la idea de la universidad y de reprogramarnos para lograr las metas deseadas.

La primera de esas etapas es la de discutir más a fondo lo que aquí se presenta, corrigiendo lo que esté erróneo, añadiendo lo que falte y suprimiendo lo que proceda. Luego de la etapas de vistas públicas y de la elaboración de un plan general, es imprescindible establecer un itinerario a corto, mediano y largo plazo, el que deberá ser revisado periódicamente en función de los logros obtenidos y de la necesidad de establecer metas más inmediatas una vez se logren las ya superadas.