UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RIO PIEDRAS

Senado Académico
Secretaría

Certificación Núm. 96
Año Académico 2016-2017

Yo, Claribel Cabán Sosa, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

El Senado Académico, en la reunión extraordinaria celebrada el 24 de mayo de 2017, acordó por consentimiento unánime:

- Acoger y aprobar el *Informe del Comité Ad hoc que redactó la ponencia del Senado Académico del Recinto de Río Piedras sobre la Resolución Núm. 55 del Senado de Puerto Rico.*
- El *Comité Ad hoc* trabajará una versión resumida de la ponencia.
- El *Comité Ad hoc* seleccionará la persona que depondrá en representación del Senado Académico del Recinto de Río Piedras.

Y para que así conste, expido la presente Certificación bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, a los veinticinco días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

Claribel Cabán Sosa, MS, Ed.D.
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:

Pedro J. Rodríguez Esquerdo, Ph.D., JD
Presidente Pro Tempore

PO Box 21322
San Juan PR 00931-1322
Tel. 787-763-4970
Fax 787-763-3999

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
SENADO ACADÉMICO

Compromiso de la UPRRP con la Reforma Universitaria

Ponencia del Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico ante la Comisión de Educación y Reforma Universitaria del Senado de Puerto Rico

Dr. Jorge Colón Rivera (Senador Claustral
Dr. Humberto Cavallín Calanche (Senador Claustral)
Dr. Rubén Estremera Jiménez (Senador Claustral)
María del Mar Pérez Caro (Senadora Estudiantil),
Senadores designados por el Senado Académico

Mayo – 2017
(Revisado 4 de junio de 2017)

Página

Compromiso de la UPRRP con la Reforma Universitaria…….. 3
Preámbulo…… 5
Sección 2: Observaciones respecto a cada uno de los temas de insatisfacción universitaria?…….. 6
(2.a) Influencia político partidista en las decisiones universitarias…… 6
(2.b) Rendición de cuentas de los administradores universitarios……. 11
(2.e) Inconsistencia en respecto a la asignación de fondos bajo la fórmula……... 11
(2.f) Dependencia excesiva del gobierno ……... 12
(2.g-h) Cultura organizacional y participación efectiva de la comunidad universitaria……. 13
(2.i) Centralización y consecuencias …….. 14
(2.j) Niveles de retención y graduación de los estudiantes……. 15
Tasa de graduación…….. 16
Tasa de retención y graduación en estudios graduados……... 17
Sección 3: Participación de los sectores universitarios sobre los siguientes temas…… 19
(4) ¿Cuál debe ser el rol de la Universidad en estos tiempos y su misión…….. 19
¿Hacia dónde debemos dirigirnos? ……... 19
(5) Sugerencias sobre la gerencia académica, gobernanza, y administración de la Universidad…… 21
Administración…… 21
Gerencia académica…… 21
Gerencia de investigación……... 22
Gobernanza……. 22
(13) Costos de matrícula, cuotas estudiantiles y alternativas sugiere para mejorar la situación fiscal de la Universidad…… 22
(16-17-18) Concepto de autonomía y las dimensiones de la autonomía universitaria desde lo jurídico……..... 26
(19) Presentación de alternativas en cinco áreas para:……... 30
(19.a) Reducir y establecer claramente límites al presupuesto y a las estructuras centrales de gobernanza de la Universidad de Puerto Rico…. 30
(19.b) Modificar los procesos de consideración y aprobación de políticas institucionales y enmiendas al Reglamento de la Universidad de Puerto Rico para que sean más participativa……. 32
(19.c.d.e) Recomendaciones pertinentes para mejorar la actual la ley universitaria de 1966…….…. 34
Referencias…….. 36
Apéndice 1……... 39
Figuras:
Figura 1: Tasa de retención de los estudiantes de bachillerato del Recinto de Río Piedras…… 16
Figura 2: Tasa de graduación de estudiantes de bachillerato del Recinto de Río Piedras entre el 2005-09…… 16
Figura 3: Tasa de graduación de los estudiantes graduados del Recinto de Río Piedras…… 17

Ponencia del Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico ante la Comisión de Educación y Reforma Universitaria del Senado de Puerto Rico

Compromiso de la UPRRP con la Reforma Universitaria

El Senado Académico del Recinto de Río Piedras fue citado a comparecer a esta vista pública acerca de la Resolución del Senado Núm. 55 del 23 de enero de 2017. La R. del S. 55, ordena a la Comisión de Educación y Reforma Universitaria del Senado de Puerto Rico realizar una amplia investigación sobre la situación fiscal, operacional, administrativa, académica de la Universidad de Puerto Rico, y el cumplimiento de las normas reglamentarias y legales aplicables por parte de dicho centro educativo. En misivas enviadas a nuestro Senado por el Senador Nazario los días 5 y 25 de abril de 2017, se incluyen una serie de preguntas a ser contestadas como asuntos a tratar en esta vista pública. Radicamos el viernes 26 de mayo de 2017 nuestra ponencia completa y a continuación presentamos un resumen.

Concordamos con la iniciativa del Senado de Puerto Rico en cuanto a la urgente necesidad de adelantar un proceso de revisión acerca de la operación de la Universidad de Puerto Rico como fundamento que conduzca a un proceso objetivo de reforma universitaria. Desde la Universidad, este proceso ha sido ya iniciado en variadas ocasiones, pero ha sido blanco de múltiples dilaciones como consecuencia de los cambios en las políticas del gobierno de Puerto Rico. Por ello, vemos en su iniciativa, la posibilidad de trabajar conjuntamente una nueva legislación, en tanto esta se dé con una verdadera y amplia participación democrática, y que incluya a los sectores de la sociedad civil que se encuentran interesados y comprometidos con producir la educación superior pública, de calidad y accesible que Puerto Rico merece y requiere.

Estamos conscientes de la responsabilidad del gobierno de impulsar una sólida inversión en la Universidad de Puerto Rico como bien público y motor fundamental para el desarrollo económico y social del país, en el contexto del principio de autonomía universitaria. De la misma manera, creemos en una educación pública de calidad, responsable con dar cuenta de sus haberes académicos y de accesibilidad para todos/as en Puerto Rico.

Es por ello que nos preocupa sobremanera que bajo la premisa de agilizar y optimizar los recursos públicos, en este proceso no se incluya de manera activa a los universitarios más allá de estas vistas públicas. Como se evidencia en la Resolución 55, por un lado se nos excluye de la estructura que va a realizar la investigación de la Universidad de Puerto Rico, y luego se nos

excluye nuevamente en el proceso de elaborar el informe que sustentará los cambios a la ley, incluyendo las acciones legislativas y administrativas. En síntesis, es para nosotros motivo de gran preocupación que los procesos generados por la R. del S. 55 son el preámbulo a enmendar la Ley de la Universidad de Puerto Rico sin participación real y efectiva de nuestra comunidad universitaria.

Es nuestra convicción que todo proceso de transformación universitaria debe surgir del seno de nuestra comunidad. A estos fines, proponemos que se ponga en pausa el proceso de investigación propuesto por la R. del S. 55, y que se nos dé en su lugar el espacio para constituir de inmediato desde la Universidad, una **Comisión Universitaria multisectorial para la reforma de la Universidad de Puerto Rico**, con representación equitativa de todos los sectores universitarios y de otros sectores del país comprometidos con la educación superior pública. Esta Comisión se encargará de encaminar una reforma universitaria comprehensiva, que establezca la ruta a seguir de cara al futuro para continuar produciendo una educación pública y de calidad, como servicio esencial asequible a todos los sectores de Puerto Rico. El trabajo de esta Comisión será elaborar un anteproyecto de reforma universitaria que será sometido a la Legislatura para que se convierta mediante las acciones legislativas y administrativas pertinentes en la nueva Ley de la Universidad de Puerto Rico.

A continuación, se presenta de manera más amplia nuestros argumentos y respuestas a las preguntas que fueron sometidas a nuestro Senado por esta Legislatura en las comunicaciones de fechas 5 y 25 de abril de 2017.

Preámbulo

La R. del S. 55, ordena a la Comisión de Educación y Reforma Universitaria del Senado de Puerto Rico realizar una amplia investigación sobre la situación fiscal, operacional, administrativa, académica de la Universidad de Puerto Rico, y el cumplimiento de las normas reglamentarias y legales aplicables por parte de dicho centro educativo. En misivas enviadas a nuestro Senado por el Senador Nazario los días 5 y 25 de abril de 2017, se incluyen una serie de preguntas a ser contestadas como asuntos a tratar en esta vista pública. El Senado Académico del Recinto de Río Piedras enmarca las respuestas a esas preguntas en los siguientes principios:

1. El rechazo a acciones unilaterales de imponer reformas a la institución por parte de la Legislatura y/u otros sectores externos a la Universidad de Puerto Rico, que no comprendan la participación deliberativa/activa de los universitarios. Exigimos por ello que, concordante con el principio de autonomía, todo proceso de reforma surja del seno mismo de nuestra comunidad universitaria, con procesos que aseguren amplia representación y participación de los sectores universitarios, y que incluya a otros sectores de la sociedad civil interesados y comprometidos con una educación pública de calidad y accesible para todos en Puerto Rico.

2. La defensa la educación pública y asequible como servicio esencial y de importancia crítica para Puerto Rico.

3. La búsqueda permanente de la excelencia académica en la Universidad de Puerto Rico.

4. La defensa de la autonomía universitaria de la Universidad de Puerto Rico en todas las dimensiones (académica, administrativa y fiscal), como un principio inalienable que asegura las libertades esenciales derivadas de la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos, que establece que las universidades cuentan con las libertades para decidir por sí mismos y conforme a sus propios criterios académicos, quien enseñará y a quien, que se enseñará y cómo.

5. La defensa de un presupuesto robusto y de la implementación de sanas prácticas financieras que le permita a la Universidad cumplir con las funciones que le han sido asignadas por el pueblo de Puerto Rico. Como se contiene en el espíritu y letra de la Ley Universitaria de 1966, la salvaguarda de esta misión solo puede alcanzarse en la medida que la universidad posea un presupuesto apropiado y no sujeto a vaivenes políticos.

6. La necesidad de establecer principios de avalúo permanente que, como una consecuencia propia del principio de autonomía, se traduzcan en los cambios necesarios para mejorar los procedimientos y estructuras de la institución mediante acciones que emerjan de la propia comunidad universitaria. Una reforma universitaria tiene que partir del reconocimiento de la trayectoria histórica de la UPR como un bien público y motor fundamental para el desarrollo económico y social del país.

7. La necesidad de establecer sanas prácticas de colaboración entre el estado y la Universidad, que se enmarquen en la defensa de la institución de las intromisiones político-partidistas que condicionen las prioridades institucionales a los lineamientos

> de las ideologías en intereses partidistas. La injerencia político-partidista en los asuntos de la universidad es un problema fundamental que ha sido rechazado consistentemente por la comunidad universitaria.

Hay que destacar que la misión, metas y objetivos actuales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico articulan de manera balanceada tres grandes tipos de misiones: formación integral del ser humano mediante las artes liberales, desarrollo de la investigación para generar conocimiento al servicio de la comunidad y desarrollo de programas pertinentes que contribuyan al desarrollo profesional de los egresados. Además, se reconoce la importancia de la internacionalización, concentrando esfuerzos en el ámbito caribeño y latinoamericano.

Sección 2: Observaciones Respecto a cada Uno de los Temas de Insatisfacción Universitaria?

(2.a) Influencia político partidista en las decisiones universitarias. El Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la UPR ha reclamado por décadas junto a otros senados académicos del sistema y diversos sectores de la comunidad universitaria que ya es tiempo de hacer una reforma integral a la Ley de la Universidad de Puerto Rico (Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada). Sin embargo, los intentos de encaminar esa reforma se han visto frustrados por los vaivenes político-partidistas que imperan en nuestra sociedad. Prueba de esta injerencia político-partidista es precisamente esta vista pública que examina la Universidad como punto de partida hacia una reforma universitaria que no surge del seno de la comunidad universitaria.

La intromisión político-partidista en los asuntos de la universidad es un problema fundamental que amerita atención inmediata. Esta intromisión causa gran parte de los problemas que aquejan el Sistema UPR y ha sido señalada consistentemente por la comunidad universitaria y la agencia acreditadora. Precisamente, la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), la agencia acreditadora de la UPR, tiene una política sobre intromisión política en la Universidad que indica que "la interferencia política en los asuntos de una institución educativa presenta una amenaza a su libertad y efectividad" (2009). Además, indica que:

> La intervención directa de oficiales electos o designados, partidos políticos, o grupos de presión … inyecta factores que muchas veces son perjudiciales al logro de la misión institucional… el control político a cualquier nivel resulta en lealtades divididas y autoridad debilitada. Imponer consideraciones políticas…lesiona una institución intelectual y educativamente…creando presiones contra el disenso sobre asuntos de política (policy) importantes… Cuando consideraciones políticas irrelevantes a las funciones del cuerpo determinan la selección de los síndicos u oficiales similares, imponen restricciones en la selección. Más aún, nombramientos basados en motivos políticos conllevan vínculos externos que pueden contravenir los fines educativos de la institución (traducción suplida).

El Estándar VII de acreditación de la MSCHE establece que los miembros de la Junta de Gobierno de la UPR no deben responder a influencias ni presiones políticas ni financieras externas. Sin embargo, una mirada a la historia de la Universidad demuestra que la intervención

político-partidista ha ocurrido a través de los años, hasta la actualidad, Nuestra Universidad pública comenzó el 12 de marzo de 1903 cuando se aprobó la Ley que funda la Universidad de Puerto Rico. En sus comienzos la Universidad estuvo dirigida por el Comisionado de Instrucción de Puerto Rico, nombrado por el Presidente de Estados Unidos, quien fungía como presidente de la Junta de Síndicos y Rector (*Chancellor*) de la UPR. La Junta de Síndicos tenía once (11) miembros, cinco nombrados por el Presidente de Estados Unidos (el Gobernador de Puerto Rico, el Comisionado de Instrucción, el Procurador General, el Secretario y el Tesorero de Puerto Rico), el Portavoz (*Speaker*) de la Cámara de Delegados y cinco otros miembros nombrados por el Gobernador, quien también tenía potestad de cubrir cualquier vacante que surgiera. Los líderes políticos del país, nombrados por el Presidente de Estados Unidos o por el Gobernador, eran quienes tomaban las decisiones en la Universidad, incluidas los nombramientos de autoridades universitarias, bajo consideraciones políticas y no académicas.

En 114 años la ley universitaria ha sido enmendada en 43 ocasiones y se han aprobado tres reformas universitarias (en 1923, 1942 y 1966). Las reformas universitarias estuvieron dirigidas a precisar las relaciones de poder entre la comunidad universitaria y el Estado, así como la manera de concebir la universidad en el contexto de la realidad nacional. La intervención político-partidista ha permanecido a pesar de todas estas reformas.

La primera reforma universitaria ocurrió en 1923 y redujo la Junta de Síndicos a nueve (9) miembros: el Comisionado de Instrucción nombrado por el Presidente de Estados Unidos, quien presidía la Junta, el Presidente del Senado de Puerto Rico, el Portavoz (*Speaker*) de la Cámara de Representantes y seis otros miembros nombrados por el Gobernador. El Rector dejó de ser parte de la Junta de Síndicos y pasó a ser un funcionario a tarea completa nombrado por la Junta (aunque el primer rector nombrado bajo esta nueva ley, Thomas E. Benner, admitió que el gobernador Horace Mann Tower ordenó a la Junta de Síndicos que lo nombrase Rector de la UPR (Navarro, 2000).

Enmiendas a la Ley Universitaria hechas en la Ley Núm. 50 de 1925 establecieron que el Rector era el director ejecutivo de la Universidad y lo reincorporó como miembro oficial de la Junta de Síndicos, Además, redujeron a tres los miembros de la Junta de Síndicos nombrados por el Gobernador por lo que la Junta de Síndicos se redujo a siete (7) miembros. Por primera vez, esta ley contemplaba un mecanismo de financiamiento de la operación universitaria al imponer y recaudar una contribución sobre todos los bienes raíces y personales de la isla para beneficio de la UPR y crear un fondo especial conocido como *Fondo Permanente de la Universidad* que se nutría del 50% de las multas impuestas en los tribunales de Puerto Rico (pp. 25-26).

Aunque se pensó que con disminuir el número de síndicos nombrados por el Gobernador y establecer un mecanismo de financiamiento de la Universidad disminuiría la intervención política en la UPR, no ocurrió así. Los líderes políticos controlaban la Universidad para su beneficio, influían en los nombramientos de profesores y demás personal, procuraban que se modificaran reglamentos y normas y obtenían favores para estudiantes particulares. La Universidad era utilizada como una fuente de favores políticos y así lo señaló la agencia acreditadora, la Middle States Association of Colleges and Secondary Schools, en su informe de 1937 denegando la acreditación por el excesivo control político de la Universidad.

La segunda reforma universitaria ocurrió en 1942 y surgió ante el clamor de que la UPR fuese reformada ante el control externo y la ausencia de libertad académica. Había un reclamo de democratización de la educación superior, de autonomía universitaria con libertad académica y que la reforma se originase en la propia comunidad universitaria. En esta reforma se sustituyó la Junta de Síndicos por el Consejo Superior de Enseñanza (CSE) y se eliminó la representación legislativa. El CSE estaba formado por siete (7) miembros: el Comisionado de Instrucción Pública, nombrado por el Presidente de Estados Unidos, y quien fungía como Presidente de la Junta, más dos educadores eminentes y cuatro ciudadanos residentes en Puerto Rico, todos nombrados por el Gobernador. El CSE nombraba al Rector, quien fungía como director ejecutivo de la institución. El CSE se reunía una vez al año. El cuerpo asesor del Rector, la Junta Universitaria, con representantes de los recintos de Río Piedras y Mayagüez, estaba compuesta por profesores y estudiantes, primera vez en la historia de la UPR en que los estudiantes participaban en el gobierno universitario (sin embargo, tras las huelgas de 1942 y 1948, en 1949 se enmendó la Ley Universitaria para eliminar la participación estudiantil en la Junta Universitaria). Bajo la Ley Universitaria de 1942 el Rector nombraba, con la autorización previa del Consejo, a los decanos y otros funcionarios administrativos de la UPR. La autonomía y la libertad académica no se incluyeron en la Ley del 1942. Aunque esta reforma eliminaba la participación directa de legisladores en la Junta de Síndicos, la intervención político-partidista se mantuvo, esta vez siendo ejecutada por el mismo Rector.

La tercera reforma universitaria ocurrió en el 1966 con la aprobación de la Ley Núm. 1 del 20 del 20 enero de 1966 que creó una junta de gobierno denominada Consejo de Educación Superior (CES), de nueve (9) miembros: el Secretario de Instrucción Pública, y ocho (8) personas adicionales nombrados por el Gobernador. Se aprobó además la Ley Núm. 2 del 20 de enero de 1966 sobre asignación de fondos a la Universidad de Puerto Rico "para que toda la población apta para la educación universitaria pueda recibir educación de la mejor calidad que seamos capaces de producir, al menor costo posible al estudiante" (p. 1). Añade la exposición de motivos de la Ley Núm. 2: "Constituye un elemento esencial de ese propósito el ampliar la autonomía universitaria en su aspecto fiscal y aumentar sus recursos…" (p. 2). Se creó el Sistema de la Universidad de Puerto Rico con tres recintos y una Administración de Colegios Regionales. El Sistema de la Universidad de Puerto Rico era dirigido por un Presidente nombrado por el CES. El Rector en funciones en ese momento fue nombrado Presidente de la UPR, y se nombraron rectores para cada uno de los recintos. La Ley Universitaria de 1966, según enmendada, es la que rige actualmente la UPR, pero leyes aprobadas posteriormente han enmendado la composición de su junta de gobierno, que ha cambiado de nombre y composición según los intereses político-partidistas del momento, para mantener el control político sobre la Universidad.

La Ley 16 aprobada el 16 de junio de 1993 enmendó la Ley Universitaria y el CES fue sustituido como ente dirigente del Sistema UPR por una Junta de Síndicos de 13 miembros: dos profesores universitarios electos entre los representantes docentes en la Junta Universitaria, un representante estudiantil electo entre los representantes estudiantiles en la Junta Universitaria y diez (10) ciudadanos nombrados por el Gobernador.

La Junta de Síndicos aumentó a 17 miembros en 2010 mediante la Ley Núm. 65 del 2010 que mantuvo el número de la representación docente y estudiantil, pero aumentó a 14 ciudadanos

los nombrados por el Gobernador, para de esa manera el partido en el poder tomar control de la Junta. La Junta de Síndicos fue sustituida mediante ley por la Junta de Gobierno mediante la Ley Núm. 13 del 30 de abril de 2013 que bajó a 13 la cantidad de miembros: dos representantes docentes y dos estudiantiles (un estudiante subgraduado y uno graduado) y nueve (9) miembros nombrados por el Gobernador. Todos los miembros de la Junta de Síndicos, excepto los profesores y estudiantes, fueron destituidos y reemplazados en la Junta de Gobierno por los nombrados por el partido en el poder.

Otro ejemplo claro de la intromisión política en la Universidad, y muy relevante a esta discusión de hoy sobre reforma universitaria, ocurrió tras las enmiendas a la Ley Universitaria aprobadas en el 1993. Mediante Certificación Núm. 17 (1992), la Junta de Síndicos creó un Comité Institucional para la Revisión de la Ley Universitaria (Reforma). El Comité Institucional contaba con un representante de los sectores docente, estudiantil y del personal administrativo de cada unidad institucional, electos entres sus pares. El Comité Institucional participó de foros en diversas unidades del Sistema UPR, celebró vistas públicas, además de reuniones y asambleas por área, en las once unidades y se reunió con dirigentes de organizaciones universitarias y otras personas (CONAPU, HEEND, Sindicato de Trabajadores, Federación Laborista, FUPI, Comité Negociador del Personal Docente del Sistema Universitario, representantes del Comité de Senados y Juntas Académicas, entre otros). Finalmente, el 23 de enero de 1995, el Comité Institucional entregó el Anteproyecto de Ley Universitaria, producto de este proceso de consulta con la comunidad universitaria, a la Junta de Síndicos. Pero en vez de la Junta seguir lo establecido mediante Certificación Núm. 36 (1994) de entrar a dialogar las diferencias, si alguna, con el Comité Institucional y que el Anteproyecto que se enviara a la Asamblea Legislativa fuese compartido antes con la comunidad universitaria, la Junta de Síndicos sometió a la Asamblea Legislativa el 31 de enero de 1995 un anteproyecto de ley desconocido por el Comité Institucional.

Ante esto el Comité y las organizaciones de la comunidad universitaria denunciaron esta acción de la Junta de Síndicos y exigieron a la Asamblea Legislativa que no acogiera ese Anteproyecto de Ley como si fuera el de la comunidad universitaria. La respuesta de la Asamblea Legislativa fue redactar un proyecto de ley utilizando la propuesta de la Junta de Síndicos, menospreciando los reclamos de la comunidad universitaria. Finalmente, sin embargo, el proyecto de ley no fue aprobado.

Este ejemplo de lo ocurrido en aquel esfuerzo de enmiendas a la Ley Universitaria aprobadas en 1993 demostró una vez más cómo la intromisión político-partidista en procesos de reformas universitarias que se llevan al margen de los procesos participativos de la Universidad son una violación crasa de la autonomía universitaria y no deben repetirse. En un análisis de las razones que llevaron a la Junta de Síndicos a no respaldar el Anteproyecto de Ley elaborado por el Comité Institucional, la Prof. Dolores Miranda, quien había coordinado el Comité, indicó:

> "Este Comité Institucional propuso cambios de fondo que la Junta de Síndicos no estaba dispuesta a respaldar. Estos estaban dirigidos a:
>
> 1. fortalecer la autonomía universitaria (gobierno de sí misma con el propósito de cumplir con los compromisos académicos e intelectuales que le compete a los

universitarios),

2. proteger la Universidad de la intervención indebida de los poderes públicos y privados,

3. descentralizar los poderes y autoridades con el propósito de constituirse en una organización ágil y competente ante los retos sociales aceptados,

4. se reconozca la negociación colectiva como una instancia que no está reñida con el co-gobierno y que constituye una instancia democrática y ágil para llegar a acuerdos para fortalecer al personal docente en el desempeño de su labor, cuyo objetivo es la excelencia académica, en cumplimiento con la misión universitaria. Los esfuerzos del Comité Institucional fueron frustrados debido a lo que algunos entienden era la ausencia de voluntad política" (2012, p. 5).

Por otro lado, de forma muy similar a lo que ha llevado a estas vistas públicas de hoy, el 24 de enero de 2001 se aprobó en el Senado de Puerto Rico la Resolución del Senado 44:

> Para ordenar a la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado realizar un estudio abarcador y profundo sobre el funcionamiento del sistema de educación superior del país a los fines de lograr la reforme integral de éste y preparar una nueva ley orgánica para la Universidad de Puerto Rico.

Como resultado del estudio se publicó el Informe *La transformación de la educación superior en Puerto Rico: Informe del estudio ordenado por la R. del. S 44* (2001). En mayo de 2002, un Anteproyecto de Ley Orgánica de la Universidad de Puerto Rico preparado por esa Comisión con la participación de numerosos universitarios, fue rechazado por la administración universitaria, varios Senados Académicos y sectores universitarios por entenderse que no había surgido del seno de la comunidad universitaria.

Un último ejemplo de intromisión político-partidista en la Universidad fue el intento de iniciar una reforma universitaria en el 2011 por parte del Gobernador. Un comité asesor nombrado por él rindió un informe sobre el futuro de la educación superior en Puerto Rico llamado *Cambio de Rumbo para Dar Pertinencia a la Educación Superior en el Siglo 21* (2011). El Presidente de la Universidad instó a todos los rectores para que sus facultades y escuelas expresasen sus sugerencias y recomendaciones acerca del informe. Luego de recibir esas expresiones, el Senado Académico de cada recinto, adoptaría una posición sobre el mismo previo a una reunión de la Junta Universitaria que tomaría finalmente posición. Hubo en ese momento fuerte oposición en muchas facultades a que se tomara el informe como punto de partida para enmendar la Ley Universitaria o el Reglamento General de la UPR, por haber sido generado el informe por un cuerpo externo a la Universidad. Las facultades sugirieron alternativamente envolverse en un proceso de verdadera reforma universitaria que emergiese de la misma comunidad universitaria.

Vemos así, como intentos recurrentes de la Asamblea Legislativa por generar proyectos de reforma universitaria, independientemente de su tendencia político-partidista, han sido rechazados una y otra vez por la comunidad universitaria al verse como injerencia indebida en la Universidad y por ello una violación a la autonomía universitaria. Es por ello previsible, que

cualquier proyecto de ley que no surja del seno de la misma institución será rechazado por la comunidad universitaria.

(2.b) Rendición de cuentas de los administradores universitarios. Este tema se atiende en el numeral 2.g y 2.h de este documento.

(2.e) Inconsistencia en respecto a la asignación de fondos bajo la fórmula. La exposición de motivos de la Ley Núm. 2 de 20 de enero de 1966, según enmendada (Ley de Asignación de Fondos a la Universidad de Puerto Rico), expresa que:

> La función pública de la educación ha recibido en las pasadas dos décadas un trato presupuestario preferente en el conjunto de las necesidades públicas por la importancia que le ha señalado reiteradamente nuestro pueblo. La educación ha sido y continuará siendo uno de los puntales claves en la reestructuración de la vida social, cultural y económica del país (p. 1).
>
> Constituye un elemento esencial de ese propósito el ampliar la autonomía universitaria en su aspecto fiscal y aumentar sus recursos, de tal manera que la excelencia de la educación universitaria y la expansión de las oportunidades para ella, guarden una adecuada relación en orden al crecimiento integral de la Universidad (p. 2).

Mediante esta ley, se destinan actualmente a la Universidad de Puerto Rico una cantidad equivalente al 9.6% del promedio del monto total de las rentas anuales ingresadas al Fondo General del Tesoro Estatal en los dos (2) años económicos inmediatamente anteriores al año económico corriente y de lo ingresado en cualesquiera fondos especiales creados mediante legislación a partir del 1ro de julio de 1993, que se nutran de recursos generados por imposiciones contributivas. Sin embargo, esta fórmula establecida por ley ha sido violentada varias veces al reducirse su base de fondos:

1. primero al incorporarse a la ley la excepción de los dineros depositados en el Fondo de Interés Apremiante mediante la Ley Núm. 91 del 13 de mayo de 2006,

2. luego excluyendo las rentas, recaudos o ingresos percibidos por la Ley Núm. 7 del 9 de marzo de 2009,

3. seguido de la congelación de la asignación presupuestaria del Fondo General mediante la Ley Núm. 66 del 17 de junio de 2014 que la mantuvo en $834 millones anuales hasta el 1ro de julio de 2017,

4. más recientemente con la aprobación de la Ley Núm. 3 del 23 de enero de 2017 que mantiene esa congelación de la asignación presupuestaria hasta el 2021,

5. y finalmente con la intención de una asignación presupuestaria con un recorte de $149 millones para el año fiscal 2017-2018, recorte que pudiera aumentar a $450-$512 millones en pocos años, según ha indicado el Gobierno de Puerto Rico por imposición de la Junta de Control Fiscal.

Mediante la Certificación Núm. 126 (2013) el Senado Académico del Recinto de Río Piedras rechazó los intentos de reducción de la fórmula y de la base sobre la cual se calcula el presupuesto de la UPR. En la Certificación Núm. 46 (2016) el Senado Académico exigió que la asignación presupuestaria del Fondo General sea según establecido en la Ley Núm. 2 del 1966, según enmendada, u $834 millones, lo que sea mayor, para garantizar el cumplimiento con la misión de la UPR en beneficio del Pueblo de Puerto Rico. Además, en la reunión extraordinaria del 26 de abril de 2007, Senado Académico del Recinto de Río Piedras acordó oponerse a más recortes a la institución mediante la Certificación Núm. 85.

El malestar del recorte presupuestario es tan generalizado en la comunidad universitaria que la Rectora del Recinto de Río Piedras, la Presidenta de la Universidad y tres miembros de la Junta de Gobierno renunciaron por los planes de recortes por $450-$512 millones a la Universidad por parte del gobierno y de la Junta de Supervisión Fiscal. La razón presentada por los tres miembros de la Junta de Gobierno para renunciar a sus puestos directivos fue:

> Desafortunadamente, la Universidad está siendo blanco de un recorte de fondos desproporcionado, desmesurado, injusto y definido muy livianamente, que pone en grave riesgo, no solo la integridad física de la UPR, sino la capacidad que todavía posee de atraer docentes de altísima calidad de liderar importantes investigaciones y de formar profesionales extraordinarios en una gran variedad de campos de las artes y las ciencias (Comunicado de prensa, 23 de mayo de 2017).

En conclusión, las evidencias anteriores muestran una recurrencia en eventos de modificaciones unilaterales a los ingresos fiscales de la Universidad de Puerto Rico, que han sido consistentemente adversados por nuestra Universidad, bajo la premisa factual de que con ello se menoscaba la capacidad institucional para acometer los fines para los cuales fue creada y para los cuales el gobierno de Puerto Rico provee esos recursos.

(2.f) Dependencia excesiva del gobierno. En concordancia con los argumentos presentados anteriormente, la Ley de la Universidad del 1966 estableció en su formulación la protección de la autonomía universitaria. Se preservaba con ello la independencia organizacional de la Universidad, al establecer que esta sería:

> …una corporación pública dirigida por un cuerpo colegiado cuyos miembros son nombrados por un término fijo. Por ende, el poder del Gobernador para remover estos funcionarios está limitado a situaciones en las cuales exista justa causa. Aunque bajo la Ley Universitaria los miembros del Consejo eran nombrados por el Gobernador con el consejo y consentimiento del Senado, mediante el sistema de nombramientos escalonados los cambios en la composición del Consejo ocurrían gradualmente y se aislaba parcialmente a la Universidad de los cambios en las ramas políticas. De este modo, se evitaba que una sola administración gubernamental sustituyera súbitamente a toda la junta de gobierno universitaria y se garantizaba cierto grado de independencia y continuidad en el proceso decisional (C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador, p. 119).

En la práctica, sin embargo, preservación de esta imprescindible autonomía organizacional, ha mostrado que:

> …is not insulated from Puerto Rico's partisan political structure and processes. Changes in the party in power in the Commonwealth government, which can happen as frequently as every four years, often result in changes in the UPR's leadership and governance that directly affect the work of the institution. The appointment of a new UPR President typically leads to the replacement of chancellors, executive deans, college deans, and other high-level administrative officers throughout the UPR System. Oftentimes it is apparent that the specialized knowledge held by those in the administrative structure is lost. Efforts should be made to modify this pattern of behavior, and to ensure accountability, including justifying the dismissal of every person in an administrative position" (Freites, 2016, p. 41).

En la historia reciente de la institución existen múltiples ejemplos de estas acciones de los gobernantes por afianzar su discrecionalidad en las estructuras de gobierno de la Universidad. Para citar un ejemplo, y como señala en C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador, en tanto a las intervenciones del gobierno en los nombramientos en la Junta de Gobierno de la UPR, es evidente que el principio de autonomía, mediante el cambio gradual en la composición de la junta de gobierno universitaria, quedaría eliminado si cada cuatro (4) años una nueva administración desplaza totalmente a los integrantes de dicha junta de gobierno para constituir otra nueva con personas de su predilección ideológica (C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador, 1994).

Como se señala en el informe de Autoestudio 2016:

> The changes at the highest level of the UPR-RP's administrative leadership are indicative that our political culture has not reached the level of maturity necessary to recognize that the University, if it is to be able to reach the level of excellence that is indispensable for the thorough fulfillment of its mission, must be free from partisan political intervention (p. 41).

Por esas razones, nuestra institución ha abogado porque el Presidente de la Universidad, la Junta de Gobierno y los Rectores, deben entablar un diálogo efectivo para abordar el potencial impacto negativo de los frecuentes cambios dentro del liderazgo en nuestro Recinto en particular, y del Sistema de UPR en general. Estas acciones deben siempre estar enmarcadas en la misión de la Universidad de Puerto Rico, su rol social-institucional, y la preservación de las libertades y garantías provistas a los Universitarios por las leyes locales y federales.

(2.g-h) Cultura organizacional y participación efectiva de la comunidad universitaria. La estructura organizacional del Recinto deriva de las estipulaciones provista por la Ley de la Universidad de Puerto Rico (Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada). Esta ley establece la estructura de gobernanza del sistema de la UPR, a nivel general y también a nivel de los Recintos, asignando roles particulares a funcionarios y cuerpos dentro de la institución, bajo un principio de gobernanza compartida que provee para la participación de la facultad y los estudiantes en todos los niveles de decisión. Como señala el Reporte de Auto-estudio a la Middle States del 2016, los distintos órganos que componen el sistema de gobierno de la UPR-RP tienen roles claramente definidos y complementarios y las personas que sirven dentro de estos organismos están conscientes de sus responsabilidades y cómo se relacionan con las necesidades de la institución (Freites, 2016).

A nivel sistema, y en cada Recinto, la estructura organizacional de la Universidad, planifica y ejecuta decisiones en las áreas de política, desarrollo y distribución de recursos y

asuntos académicos. Por ello, estas estructuras son cruciales para el cumplimiento de las misiones académicas y sociales de la institución, al asegurar las cuatro libertades esenciales que amparan a las universidades y a sus funcionarios, como garantías derivadas de la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos: la libertad de los universitarios para decidir por sí mismos y conforme a sus propios criterios académicos, quien enseñará y a quien, qué y cómo se enseñará (Sweezy, 1957).

Vemos así cómo el concepto de libertad académica se encuentra estrechamente ligado a las estructuras que gobiernan las instituciones universitarias, en una relación unívoca en la cual, como se señala:

> …el objetivo de los profesores- al promulgar el concepto tradicional de libertad académica- fue liberarse de influencias externas no académicas para así desempeñar limpia y propiamente su trabajo. Los claustrales deseaban libertad para plantearse los problemas y las preguntas que estimaran pertinentes, para investigar dichos asuntos y para llegar a conclusiones, todo ello de acuerdo con la metodología impuesta por la disciplina académica correspondiente (C.E.S. U.P.R vs. Gobernador, 1994, p. 120).

Desde los inicios de la Universidad de Puerto Rico, y en aras de preservar y salvaguardar las libertades esenciales antes señaladas, ha habido tanto preocupación como una defensa activa de la potencial inherencia política del gobierno en el funcionamiento de la Universidad de Puerto Rico. Esta preocupación puede trazarse históricamente incluso a los reclamos estudiantiles de principios del Siglo XX en Puerto Rico, los cuales señalaban en su momento que:

> …la autoridad conferida a la Junta de Síndicos por la ley de 1925 la mantenía [a la Universidad] sometida a los vaivenes de la política partidista local y privada de la independencia académica consustancial al buen funcionamiento de una institución de educación superior (Hernández en C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador, 1994, p. 194).

También podemos encontrarlo en la historia reciente, en la reacción de los profesores universitarios ante las juntas de síndicos o consejos de administración que estaban al mando de las universidades privadas en los Estados Unidos. Como se señala (UPR vs. Gobernador) estas juntas "estaban compuestas por personas ajenas al mundo académico y ejercían presión contra el claustro para que las ideas y conclusiones de sus componentes se ajustarán y coincidieran con las de ellas" (C.E.S. U.P.R vs. Gobernador, 1994, p. 120).

(2.i) Centralización y consecuencias. En cuanto a las estructuras centrales de gobierno en la Universidad de Puerto Rico, en la Ley del 1966, se crearon estructuras administrativas tales como la Junta Universitaria dirigida por el Presidente de la universidad y representación de los rectores, oficina de finanzas, otros tres funcionarios seleccionados por el Presidente y un profesor y un estudiante de cada unidad institucional. La tarea principal de la Junta Universitaria era integrar las funciones académicas, administrativas y fiscales de las unidades académicas como un todo. La Ley del 1966 fue enmendada el 16 de junio de 1993 y nuevamente se crea la Junta de Síndicos. Sin embargo, esta y otras enmiendas legislativas durante las décadas de 1990, 2000 y 2010 estuvieron guiadas por intereses político-partidista y al margen de los requerimientos de la comunidad universitaria (Ostolaza, 2001).

Luego de la reforma de 1966 han ocurrido 10 cambios de gobierno. Las continuas luchas

en la arena político-partidista han sido trasladadas al control del Consejo de Educación Superior y de la Junta de Síndicos, y en los diversos cuatrienios se han nombrado antes estos organismos a funcionarios en múltiples casos con una clara identificación político partidista. Esta influencia externa del gobierno en la Universidad de Puerto Rico ha sido tan sistemática que un informe senatorial sobre reforma universitaria de 2001 concluye: "En la última década se observa también que la injerencia político-partidista en la Universidad llevó a la institución a formular políticas y a sostener prácticas administrativas respondiendo a intereses partidistas en una dimensión nunca antes vista" (Ostolaza, 2001, p. 103).

Por otra parte, la infraestructura de gobierno que se ha desarrollado progresivamente desde las Vicepresidencias, si bien pueden explicarse desde la necesidad administrativa/gerencial producto de la naturaleza atomizada en el origen del Sistema de la UPR, estas oficinas se han convertido en instrumentos que limitan a los Recintos en aras de buscar la uniformidad entre componentes que resultamos en muchos casos inherentemente diferentes. Los procesos así generados, requieren adicionalmente de procesos y burocracias que conceden un enorme poder discrecional a la Presidencia del sistema, y adicionalmente impacta la agilidad de los Recintos para la generación de innovación en sus programas académicos y científicos.

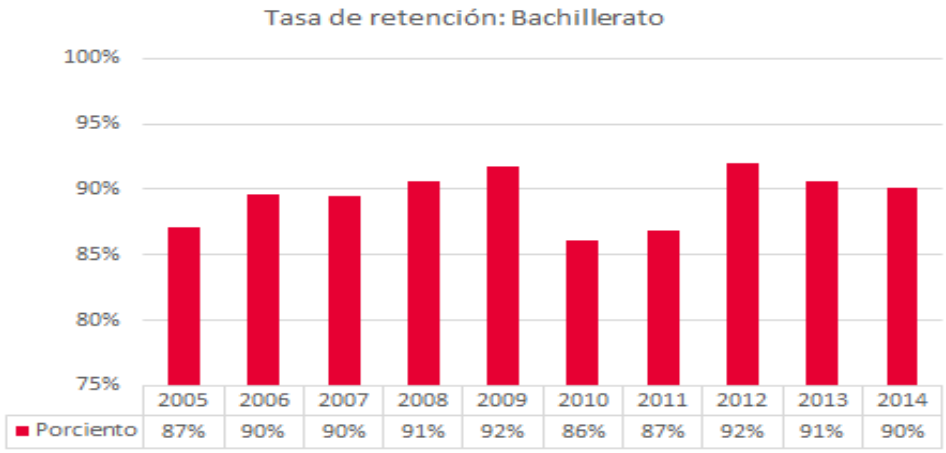
En ese sentido, el Senado Académico del Recinto de Río Piedras ve como necesario en cualquier revisión estructural del sistema que surja del seno de la comunidad universitaria, el que se evalúe el rol de la Presidencia y la Administración Central, su vulnerabilidad a las decisiones de los gobiernos de turno, y su discrecionalidad en los procesos de las unidades. Todo esto acompañado de una evaluación rigurosa de las necesidades de personal y presupuesto requeridas para el ejercicio de sus funciones.

(2.j) Niveles de retención y graduación de los estudiantes. Se utiliza textualmente la información presentada en el autoestudio sometido a la MSCHE en el 2016. La UPR-RP reconoce que mejorar las destrezas de estudio de los estudiantes de nuevo ingreso es esencial. El Decanato de Asuntos Estudiantiles trabaja en conjunto con las Facultades y Escuelas del Recinto para ofrecer diversas actividades diseñadas para garantizar la retención en los distintos programas académicos. Las Facultades y Escuelas, por su parte, proveen servicios de apoyo a través de consejeros y asesores académicos. Además, a nivel Recinto se ofrecen otros servicios de apoyo al estudiante a través de consejeros, tutores, trabajadores sociales, psicólogos y la Oficina de Asuntos para las Personas con Impedimentos (OAPI).

En relación a las tasas de retención, nuestro Recinto compara favorablemente con instituciones similares de Estados Unidos. Como muestra la Figura 1, desde el 2005, 85% o más de los estudiantes de nuevo ingreso han continuado sus estudios a un segundo año académico. El Sistema Integrado de Datos de Educación Postsecundaria (IPEDS) recoge datos que se pueden considerar en contraste con los datos de nuestra Institución. Para el 2007, por ejemplo, el promedio de las tasas de retención entre el primer y segundo año en instituciones públicas similares fue 80%, mientras el mismo año la tasa en la UPR-RP fue 90% (Ver Figura 1).

Figura 1

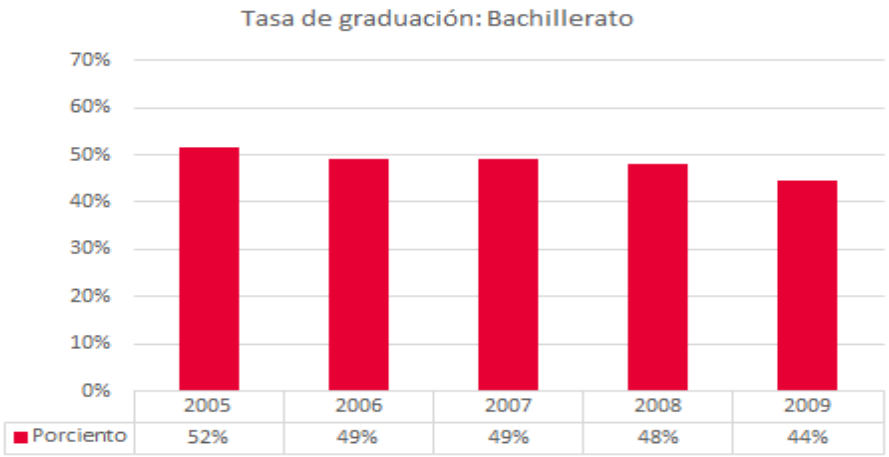
Tasa de retención de los estudiantes de bachillerato del Recinto de Río Piedras (provista por Oficina de Planificación estratégica y presupuesto, UPR-RP)



Tasas de graduación. La revisión de tasas de graduación realizada para este auto-estudio también evaluó el asunto de procedencia (si el estudiante acudió a una escuela superior pública o privada). Hallazgos demuestran que las tasas de graduación son mayores para estudiantes que acudieron a escuelas superiores privadas en comparación con los que estudiaron en escuelas superiores públicas. Por ejemplo, datos del 2008 muestran que alrededor de 30% de los estudiantes provenientes de escuelas superiores privadas completaron su grado dentro de seis años, mientras que el porciento de los estudiantes provenientes de escuelas superiores públicas fue aproximadamente 18%. El Decanato de Asuntos Académicos ha discutido estas tendencias con los decanos para que tomen esto en consideración en los esfuerzos de aumentar las tasas de graduación y el mejoramiento de servicios de apoyo.

Figura 2

Tasa de graduación de estudiantes de bachillerato del Recinto de Río Piedras entre el 2005-09 (provista por Oficina de Planificación estratégica y presupuesto, UPR-RP)

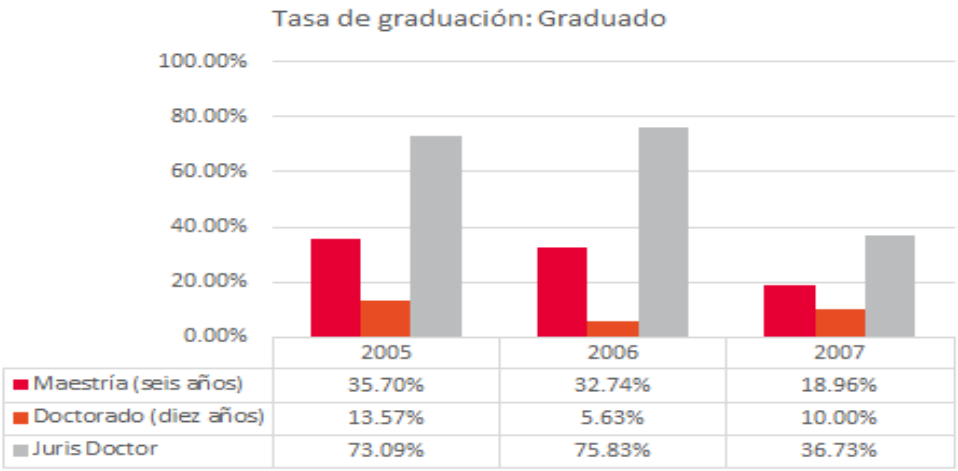


Comparando las tasas generales de retención y graduación de UPR-RP con las de instituciones privadas y públicas de educación superior en la isla, se demuestra que el desempeño de nuestro Recinto es muy superior. Un informe de 2012 del Centro de Estudios e Investigaciones sobre la Educación Superior Puertorriqueña (CEDESP), titulado "Estrategias para Admisión y Factores Institucionales Relacionados con el Éxito Académico", examinó la mayoría de las instituciones públicas y privadas de educación superior de la isla. Se encontró que en 2008 la tasa general de graduación universitaria fue del 20.7%. La tasa de la UPRRP para el mismo año fue del 48%. Un estudio de 2012 de la Junta de Educación de Puerto Rico documentó el espectro completo, señalando que las tasas de graduados universitarios en Puerto Rico oscilaban entre 62% y 66% (Ver Figura 3).

Tasas de retención y graduación en estudios graduados. El DEGI ha comenzado a examinar sistemáticamente los requisitos de los programas para implementar cambios curriculares. Esto, en respuesta a una disminución constante en las tasas de retención y graduación de los programas de maestría y doctorado en la primera década del nuevo milenio. Las tasas de retención han disminuido para los estudiantes de maestría y doctorado, pero variaron de un año a otro. Las tasas de graduación disminuyeron de 40% en 2002 a aproximadamente 17% en 2007

Figura 3

Tasa de graduación de los estudiantes graduados del Recinto de Río Piedras (provista por Oficina de Planificación estratégica y presupuesto, UPR-RP)



	2005	2006	2007
Maestría (seis años)	35.70%	32.74%	18.96%
Doctorado (diez años)	13.57%	5.63%	10.00%
Juris Doctor	73.09%	75.83%	36.73%

Una medida resultante, la Certificación de Senado Académico Núm. 38, 2012-13 (que reemplaza la más rígida Certificación Académica del Senado Núm. 72, 1991-92 y que proporciona programas de posgrado con más flexibilidad), establece un máximo de 30 créditos para la mayoría de los programas de maestría y hace la tesis y la calificación Exámenes requisitos opcionales. Como parte de la reforma general, los programas de maestría han sido, y se espera que continúen, modificando profundamente sus requisitos de programa, algunos de los cuales son un vestigio de una época en la que había muy pocos programas de doctorado en la UPR-RP.

Se espera que los cambios en los requisitos de grado mejorarán tanto las tasas de retención como de graduación, al mismo tiempo que nuestros programas de posgrado serán más atractivos para los solicitantes. Las habilidades y experiencia de investigación de nivel de maestría serán adquiridas a través de medios distintos de la tesis, tales como proyectos más cortos incluidos en las actividades del curso. La Certificación Núm. 38 establece lineamientos estrictos, exigiendo que los programas demuestren que el 50% de los estudiantes de maestría de tiempo completo se graduarán dentro de los tres años de admisión y el 60% de los estudiantes de doctorado de tiempo completo dentro de seis años. Lograr estos cambios en los requisitos y las metas de tiempo a grado requerirá tiempo y los esfuerzos conjuntos de los profesores, administradores y estudiantes.

Junto con la implementación de la Certificación Núm. 38, en 2013 DEGI estableció una iniciativa de evaluación de cinco años en la que cada programa de postgrado realiza un auto-estudio, la identificación y el análisis de los logros y desafíos. Requiere que los programas propongan e implementen acciones de transformación para, entre otros resultados, mejorar las tasas de retención y graduación. El primer ciclo se completó en 2013. Algunas de las acciones resultantes son una mejor selección y apoyo de los estudiantes, un mejor asesoramiento académico y una supervisión más estrecha de los estudiantes por los mentores de la facultad. En 2015-16, todos los programas de posgrado en Ciencias Naturales participaron en este proceso; el Departamento de Humanidades comenzará su ciclo en 2016-17.

Del análisis de las tasas de retención de estudiantes de bachillerato y graduados se derivan las siguientes conclusiones:

1. Las tasas de graduación de pregrado son relativamente altas en comparación con el resto de la isla y comparan favorablemente con instituciones similares de los Estados Unidos; Sin embargo, nuestro liderazgo continuará mejorándolos. Las tasas de los programas de posgrado han disminuido considerablemente en los últimos años.

2. Se recomienda aumentar las tasas de graduación de los estudiantes de pregrado, según lo establecido por el plan desarrollado por la DAA. Dado que las tasas de graduación de los estudiantes en nuestros programas de posgrado exigen atención inmediata, la iniciativa de pregrado debe extenderse para incluir programas de posgrado. Los datos a considerar deben actualizarse y organizarse de manera que se pueda analizar la variación sustancial entre los programa.

El Autoestudio propone realizar un estudio basado en datos estadísticos y otros tipos de información (factores relacionados con las tasas de retención específicas de programas, programación, transporte, cambios sociales, crisis financiera actual y posible desgaste debido a la emigración). Los datos de retención deben ser desglosados para mostrar los atributos del estudiante como raza / etnia, género, nivel socioeconómico reportado y si el estudiante es de primera generación, admitido a través de procesos de admisión diferencial, etc. Sistema de alerta temprana y servicios complementarios de apoyo" (pp. 11-112).

Sección 3: Participación de los Sectores Universitarios sobre los Siguientes Temas

(4) ¿Cuál debe ser el rol de la Universidad en estos tiempos y su misión? Hay que destacar que la misión, metas y objetivos actuales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico articula de manera balanceada tres grandes tipos de misiones: formación integral del ser humano mediante las artes liberales, desarrollo de la investigación para generar conocimiento al servicio de la comunidad, desarrollo de programas pertinentes que contribuyan al desarrollo profesional de los egresados. Además, se reconoce la importancia de la internacionalización, concentrando esfuerzos en el ámbito caribeño y latinoamericano. En esta declaración de misión hay un compromiso con la consolidación de la nacionalidad puertorriqueña, su historia, idioma y cultura. Estos asuntos no son objeto de interés para la reforma universitaria que impulsa el Senado de Puerto Rico.

¿Hacia dónde debemos dirigirnos? A través de la historia, la legislatura y la comunidad universitaria han tenido rumbos diferentes de concebir la reforma universitaria. Hay consenso en la comunidad universitaria que toda reforma universitaria debe iniciarse desde la universidad y continuamente se ha rechazado la injerencia político partidista, a través de la Legislatura, en los nombramientos de la Junta de Síndicos, Junta de Gobierno u otras instancias de autoridad (Huyke, 2014; Rivera, 2014; Navarro, 2010; Ostolaza, 2001; Franco, 2013; Certificaciones #50-2016-2017).

Hay un reclamo universitario que se respete la autonomía universitaria y que el presidente y los rectores tengan que dimitir debido a un cambio de gobierno y así sucesivamente los puestos de dirección intermedios (decanos, directores y otros). Hay un reclamo por democratizar la autonomía interna (académica, administrativa y fiscal) de la Universidad, así como la externa con el gobierno y los sectores económicos (Huyke, 2014; Benítez, 2014; Román, 2014). Aunque se reconoce que la Ley universitaria contiene algunas áreas de autonomía institucional, la misma ha sido vulnerada en varias ocasiones, en particular la autonomía fiscal.

Hay una exigencia de los universitarios de ser los protagonistas en precisar los lineamientos de misión (desarrollo integral, investigación, pertinencia y otros) al margen de la influencia indebida del gobierno y las fuerzas de mercado. Esta nueva reforma universitaria debe balancear la misión pertinente de las fuerzas de mercado con las misiones de desarrollo integral del ser humano, la investigación al servicio del pueblo y otra de interés social (internacionalización, desarrollo histórico-cultural y otras). Nuestra universidad no debe ser un apéndice mercantilista de las fuerzas económicas neoliberales y sí reconocer la importancia de la pertinencia curricular a la fuerza laboral, asunto que es concebido en la misión actual de la Universidad de Puerto Rico. Por consiguiente, a los universitarios nos toca nuevamente ejercer el rol histórico de levantar la voz de protesta ante este nuevo intento del gobierno por trastocar la maltrecha autonomía universitaria que representa esta vista pública. Una aportación que puede hacer esta Legislatura a la educación superior pública en Puerto Rico es la de abrir espacio para que los universitarios presenten una propuesta de reforma universitaria como bien público con el rigor académico que siempre nos ha caracterizado. Quien mejor que los diversos saberes que se generan en la comunidad universitaria para proponer "*hacia dónde debemos ir*".

En términos específicos, y no de una manera exhaustiva, algunos de esos pasos inmediatos hacia el futuro de nuestra institución son:

1. Convertir y sostener a la Universidad de Puerto Rico en un centro de educación superior de la más alta excelencia y rigor, accesible para todos los sectores de nuestra sociedad, independientemente de su capacidad económica, comprometido con la generación y el compartir del conocimiento y la formación de valores que propendan al logro de un mejor país y una más digna y equitativa calidad de vida para sus ciudadanos y ciudadanas.

2. Elaborar políticas institucionales sólidas y coherentes, que defiendan la necesaria independencia institucional en la creación y orientación de los programas académicos y la investigación, frente el asedio de fuerzas externas, tanto públicas como las del mercado.

3. Mejorar la eficiencia administrativa y docente en todas sus facetas y renglones.

4. Lograr la más amplia participación claustral en el cabal ejercicio de la autonomía.

5. Respetar a los cuerpos de gobernanza, reconociendo la importancia de las funciones que desempeñan para la buena marcha de la Universidad. Por tal razón, no se debe menospreciar la importancia de la más acertada selección de los miembros de la comunidad llamados a servir en estos foros, procurando siempre elegir a los mejores y más capaces representantes claustrales y estudiantiles, y la necesidad revisar su estructura actual y sus procesos de nominación.

6. Iniciar una conversación franca y abierta entre todos los sectores de la comunidad universitaria para generar acuerdos sobre cómo resolver nuestros conflictos, garantizando el diálogo efectivo y la continuidad de los ofrecimientos.

7. Servir de modelo para el logro de una función pública abierta, caracterizada por el libre acceso a la información, y guiada por procesos democráticos, transparentes y de alto rigor en el rendimiento de cuentas, que abone a la mutua credibilidad, disipando la suspicacia y la desconfianza que nos impide generar la unidad de propósito que tanto necesitamos.

8. Estrechar los lazos de la Universidad con la comunidad, resaltando su relevancia para el bienestar social y fortaleciendo la dimensión del servicio como espacio imprescindible para el mejor desempeño de las funciones formativas y de investigación.

9. Defender a la Universidad de las influencias indebidas de índole político-partidistas o sectarias que ya desde fuera, o desde sus propios agentes internos, pretendan la intromisión de intereses contrarios a los mejores fines universitarios.

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico elaboró en 2016 el documento de Visión Universitaria. Allí, se establece claramente los lineamientos de visión, misión, metas y objetivos de nuestra Institución. Dicho documento establece cinco declaraciones

de misión y nueve metas con sus respectivos objetivos educativos. Tanto en su visión, misión, metas y objetivos, el Recinto de Río Piedras se compromete con "la investigación, la creación y la divulgación del conocimiento; que está comprometido con el aprendizaje y con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida, y que contribuye al enriquecimiento y desarrollo intelectual, social, económico y cultural de la sociedad puertorriqueña e internacional" (p. 9). Con lo antes expuesto, se evidencia la firme convicción de la comunidad universitaria del Recinto de Río Piedras de promover una educación pública con un sólido contenido de educación general y de investigación que aporte al desarrollo integral del ser humano, la cultura nacional e internacional, la justicia social y la fuerza laboral.

(5) Sugerencias sobre la gerencia académica, gobernanza, y administración de la Universidad. Como parte de una consulta realizada a las distintas Facultades en el Recinto de Río Piedras, acerca de aspectos que se consideran urgentes de abordar en el futuro inmediato desde nuestro Recinto, surgieron respuestas que pueden agruparse en cuatro grandes dimensiones:[1]

***Administración*.** Se reconoce la necesidad de hacer una revisión de los mecanismos administrativos de la institución, a fin de disponer de una administración más ágil, ajustada a las necesidades actuales de la institución, y que refleje de mejor manera los requisitos institucionales de transparencia y gobernanza.

1. Avalúo: Enfatiza en la necesidad de desarrollar e implementar mecanismos efectivos para evaluar las gestiones, y asegurar la transparencia de las mismas.

2. Fondos externos: Apunta hacia las estrategias para allegar fondos externos a la institución mediante el apoyo a la práctica intramural, y el desarrollo de estrategias académica que promueva programas con modalidades alternas/creativas de horarios y presencia que permitan captar poblaciones estudiantiles actualmente no atendidas y allegar recursos a la institución.

3. Gerencia: Afianzar la autonomía presupuestaria en el Recinto, y desarrollar estudios de reingeniería de los procesos actuales. También se señala el importante tema de la regularización de la estructura de contratación y plazas en el Recinto.

4. Relaciones interinstitucionales: Fortalecer las relaciones con otras instituciones, para el desarrollo de programas y actividades de docencia e investigación.

Gerencia académica. La gerencia académica es uno de los ejes centrales de toda acción de reforma universitaria. A continuación se presentan La siguientes gestiones académicas a considerar en el proceso de reforma universitaria deben:

1. Actualización de programas: atemperar los programas del Recinto a las necesidades actuales y futuras de Puerto Rico, y otras esferas geográficas.
2. Modalidades de oferta académica: Implementar modalidades innovadoras en el

[1] Una lista detallada de las diferentes iniciativas sugeridas puede encontrarse en el Apéndice 1 de este documento.

proceso de enseñanza aprendizaje, tanto desde el punto de vista de tecnologías educativas, como modalidades de enseñanza y alianzas con otras instituciones y la industria.

3. Racionalización de la oferta académica: evaluar las ofertas académicas actuales, para identificar áreas donde mediante alianzas inter facultativas pueda optimizarse la oferta de cursos, así como el potencial para el desarrollo de concentraciones y opciones de grado innovadoras.

Gerencia de investigación. Se recomienda:

1. Agilizar las estructuras administrativas para la gestión de investigaciones en el Recinto, así como fortalecer las estructuras de apoyo para la búsqueda de fondos de investigación.
2. Establecer vínculos sólidos entre los programas de investigación en curso en el Recinto, y las actividades de docencia, a fin de mejor posicionar la oferta del Recinto.
3. Contribuir a hacer más atractivo los programas a estudiantes e investigadores dentro y fuera de Puerto Rico.

Gobernanza. Para una gobernanza eficaz hay que fortalecer el poder decisional de las facultades, creando mayores espacios para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad, mediante la sistematización del avalúo institucional, la transparencia en las estructuras organizacionales, y el incremento en la participación de la comunidad de la institución en la toma de decisiones en el Recinto (Ver áreas de gobernanza en Apéndice 1).

(13) Costos de matrícula, cuotas estudiantiles y alternativas sugiere para mejorar la situación fiscal de la Universidad. Al considerarse los costos de estudio de la Universidad de Puerto Rico, es indispensable considerar el perfil socioeconómico no solamente de los estudiantes actuales, sino también de las familias puertorriqueñas en general, con quienes el estado tiene el compromiso de garantizar una educación accesible y de calidad. Estas consideraciones, tanto del perfil económico de nuestra sociedad y el costo de estudios de educación superior públicas se deben hacer como un ejercicio paralelo, en donde cada parte se retro alimente.

Datos censales señalan que Puerto Rico, en comparación con otras jurisdicciones de Estados Unidos, con un índice GINI[2] de 0.559, es la jurisdicción de mayor desigualdad. También apunta a que la mediana de ingreso en el hogar decreció en -1.6% entre el 2014 ($18,928) y el 2015 ($18,626). En el 2015, el 46% de las personas y el 43% de las familias se encontraban bajo nivel de pobreza (U.S. Census Bureau, 2016).. Por su parte, en familias donde la mujer es jefa de hogar sin esposo presente, el 60% estaban bajo nivel de pobreza. Estos números, si se comparan con la próxima jurisdicción estadounidense con mayor porcentaje de pobreza (Mississippi con un 28.3%), resultan alarmantes y han de tomarse en consideración ante la evaluación de los costos de estudio de la institución de educación superior pública de Puerto Rico.

[2] El índice GINI mide la desigualdad en la distribución del ingreso, donde un valor de 0 es una distribución perfecta del ingreso y un valor de 1 es una distribución completamente desigual.

Esta necesidad económica se refleja en los estudiantes de la Universidad de Puerto Rico. Entre un 68% y un 70% del estudiantado participa de alguna ayuda económica (UPRRP, 2017) aunque no necesariamente recibe el monto total de la Beca Pell que asciende a $5,815. Para la asignación de la Beca Pell y la cantidad de dinero a otorgarse, las instituciones educativas hacen uso del aporte familiar previsto (EFC)[3] de cada estudiante, provisto por el Departamento de Educación Federal. La mitad de todos los estudiantes que reciben la Beca Pell en la Universidad de Puerto Rico reciben el monto total, de los cuales un 40% indicaron un ingreso menor a $7,500 anuales y la mitad de este 40% indicó cero ingreso familiar.

Durante el año corriente (2016-2017), el costo por crédito para los estudiantes sub graduados de la Universidad de Puerto Rico es $57. Anualmente este costo aumenta un 4% (aproximadamente $2 cada año), según dispuesto en la Certificación Núm. 133 (2015-2016) de la Junta de Gobierno. Al costo de los créditos se le añaden cuotas fijas como la de tecnología y otras variantes como la de laboratorio. Esto representa un total aproximado de $2,000 anuales. Sin embargo, los costos de estudio de la Universidad de Puerto Rico, según calculados por el Departamento de Educación Federal y reafirmados por el Consejo de Educación de Puerto Rico, que incluyen matrículas y cuotas, libros y materiales, alojamiento y comida y otros gastos, ascienden a $14,851. Si el estudiante no tiene que asumir costos de hospedaje, el costo aproximado anual es de $11,675.

El Consejo de Educación de Puerto Rico se dio la tarea de comparar el costo de estudio en instituciones públicas de educación superior con la mediana de ingreso familiar anual en las diferentes jurisdicciones de Estados Unidos. Su informe resalta que "Cuando consideramos sólo el costo de estudio [en instituciones públicas de educación superior], Puerto Rico es la jurisdicción con el costo de estudio más bajo. Pero cuando hacemos el análisis en términos de proporción del costo respecto al ingreso [familiar], Puerto Rico se posiciona como la jurisdicción con la proporción más alta con un 64.6%. Esa proporción es bastante alta cuando consideramos que la mayoría de las jurisdicciones se encuentran en una proporción de entre un 30% a un 40% (Calderón, 2017, p. 1). En este informe se concluye que "Por esto, un aumento en el costo de estudio, sin considerar las subvenciones, podría significar una enorme reducción de la población que pueda tener acceso a la educación superior. … Mantener un sistema superior de educación pública asequible a la realidad socioeconómica de las familias que viven en Puerto Rico es un reto vigente" (p. 2).

Los universitarios y universitarias estamos conscientes de la crisis económica que enfrenta el País. Sin embargo, nos resulta preocupante que esta crisis se intenta mitigar bajo la premisa que la solución se encuentra solamente o en gran parte en el aumento de la matrícula estudiantil, poniendo con ello en riesgo la accesibilidad a la educación superior de los y las jóvenes puertorriqueñas, quienes precisamente acuden a la Universidad de Puerto Rico para convertirse en profesionales capaces de aportar a nuestra sociedad y País. Si bien la comunidad universitaria reconoce que la Universidad de Puerto Rico tiene espacio para optimizar el uso de sus recursos, aspiramos a que las caminos a seguir no impacten negativamente la Visión y Misión de la Universidad, su accesibilidad y su calidad, y su competitividad en los foros globales de academia e investigación. Coincidimos en que las propuestas de posibles ahorros deben estar

[3] El aporte familiar previsto (EFC) es una medida de cuánto usted puede contribuir al costo de sus estudios.

concentradas en primer lugar en la eficiencia y eficacia administrativa y la reducción de burocracia; otros aspectos que consideramos deben ser atendidos con urgencia son:

1. Apoyar activamente las iniciativas del ejecutivo de Puerto Rico, que habían sido sugeridas históricamente por la comunidad universitaria, en tanto allegar fondos a la Universidad mediante la contratación de servicios a nuestra institución.

2. Fortalecer las alianzas de investigación y la consecución de recursos externos para la generación de tecnologías y conocimiento.

3. Diversificar la oferta académica para atender poblaciones actualmente no cubiertas por el sistema, mediante modalidades digitales, horarios alternativos, y nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje.

4. Apoyar y fortalecer alianzas con la industria privada.

5. Racionalizar el uso de los recursos físicos y servicios en la institución.

6. Optimizar los procesos de subasta y compra de bienes y servicios. Existen diversas leyes en Puerto Rico que van dirigidas a regular a todas "las agencias públicas e instrumentalidades y municipios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico" y que afectan al presupuesto de la UPR. Cuando se legisla para limitar las opciones de los tipos de productos que las agencias públicas pueden/tienen que comprar, se afecta el presupuesto de la UPR.

7. Fortalecer los sistemas de información, para dinamizar el acceso a data del Recinto que permita la toma de decisiones basadas en evidencia.

Queremos enfatizar por otro lado, el valor de aquellos aportes intangibles con los cuales nuestra institución contribuye a la sociedad, y enfatizar a los Legisladores que la Universidad de Puerto Rico no debe ser visto como un gasto del gobierno, sino como la inversión social que en el pasado y muy seguramente en el futuro inmediato, continuará contribuyendo a producir el progreso social que Puerto Rico requiere. A continuación, se presenta una lista incompleta de esos intangibles que ejemplifican el capital social que genera nuestra institución en la sociedad puertorriqueña:[4]

1. El *Instituto de Deficiencias en el Desarrollo (IDD),* de la Escuela Graduada de Salud Pública del Recinto de Ciencias Médicas, creado hace 25 años, trabaja para desarrollar actividades de adiestramiento y asistencia técnica a personas con deficiencias en el desarrollo y a sus familias para promover la inclusión y participación plena en la vida comunitaria.

2. El *Proyecto De Afeecto,: Doble Excepcionalidad,* de la Facultad de Educación, que brinda apoyo a estudiantes excepcionales, sus familias y escuelas. Tiene como

[4] En la actualidad, el Recinto de Río Piedras tiene decenas de proyectos en la que integran los diversos saberes disciplinarios de las facultades con proyectos sociales y comunitarios.

propósito dar servicio a estudiantes que son dotados o talentosos y a la misma vez son de Educación Especial o manifiestan características de inhabilidades. El peligro principal es que estos estudiantes se quedan en un limbo de servicios porque se alega erróneamente que no se puede manifestar ambas características y por ende no pueden ser elegibles para ambos servicios.

3. El *Proyecto de Lectura y Escritura* con estudiantes de la escuela intermedia José N. Gándara de San Juan es otra muestra de intervención de especialistas universitarios que promueve la escritura creativa para beneficio de estudiantes de escuelas públicas.

4. El *Proyecto Enlace del Caño Martín Peña***,** el G-8 y sus respectivas asociaciones y programas, junto al Fideicomiso del Caño Martín Peña, conforman uno de los centros emblemáticos de prácticas para estudiantes. Allí los alumnos de la Escuela Graduada de Trabajo Social colaboran en los procesos de organización comunitaria y desarrollo de liderazgo.

5. La Escuela de Derecho igualmente colabora con las comunidades mediante la labor de la *Clínica de Desarrollo Comunitario: Organización y Autogestión* que da asesoramiento legal a comunidades de ingresos bajos en sus esfuerzos autogestionarios para organizarse y lograr su desarrollo social y económico de forma colectiva. Por su parte, la Clínica de Asistencia Legal de la Escuela de Derecho ofrece representación y asesoría legal Pro Bono a la población más desprotegida.

6. El *Taller de Diseño Comunitario***,** de estudiantes y profesores de la Escuela de Arquitectura, prepara gratuitamente proyectos de diseño de edificios o espacios abiertos y de asistencia técnica para organizaciones, en su gran mayoría de bajos ingresos. Ha ayudado a las poblaciones desaventajadas a defender el derecho a vivir en sus comunidades y combatir los desalojos.

7. El *Programa de Acceso e Integración Deporte Comunitario,* el cual ofrece actividades recreo-deportivas tanto en las instalaciones del complejo deportivo del Recinto de Río Piedras como en las comunidades aledañas. El programa conforma equipos comunitarios en los deportes de natación, baloncesto masculino y femenino, softball femenino y halterofilia y ofrece clínicas de fútbol, clase de yoga, aeróbicos, zumba y movimiento corporal. Auspicia, además, torneos de voleibol y baloncesto.

8. *Proyecto Colaborativo de Acompañamiento a las Escuelas Aledañas* de la Facultad de Educación. Proyecto de colaboración con 5 escuelas públicas aledañas al Recinto que tiene como principal objetivo apoyar el desarrollo de los estudiantes, maestros y personal administrativo de estas escuelas sobre una base de respeto, solidaridad y participación de sus integrantes.

A esto debemos sumar las innumerables publicaciones en medios internacionales y locales, así como el aporte cultural de nuestra institución a las artes de Puerto Rico. Finalmente, coincidimos con el doctor Efrén Rivera Ramos, profesor de Derecho Constitucional de nuestro recinto, al indicar que:

> El propósito de proteger su integridad fiscal mediante una fórmula fijada por ley ha quedado menoscabado sustancialmente… Si la educación es tan importante para nuestra recuperación como dicen, proteger o aumentar su financiamiento aun en tiempos de crisis tiene todo el sentido del mundo...la aplicación de la fórmula legislada contiene ya el aporte que la UPR debe realizar, pues si los recaudos del Estado suben, sube el presupuesto de la Universidad, pero si bajan, se disminuyen en esa misma medida los ingresos de la institución. Esa es una forma estructurada, proporcional, susceptible de anticipación, no sujeta a caprichos políticos ni desatinos gubernamentales y menos desestabilizadora de la Universidad. El momento, pues, exige dos cosas. La primera, que se restituya la fórmula dispuesta en la ley. La segunda, que se acoja la propuesta de sectores crecientes de la comunidad universitaria de imprimirle rango constitucional al mecanismo de financiamiento de la Universidad de Puerto Rico como barrera protectora fundamental contra la tentación de los gobiernos de desestabilizarla deliberada o inadvertidamente (2015, p. 45).

Por ello, nos reafirmamos en que los esfuerzos institucionales por balancear el presupuesto no pueden desligarse de la necesidad fundamental de no recortar el presupuesto de la Universidad por $149 millones para el año fiscal 2017-2018 como pretende el gobierno actual. Se debe mantener la asignación presupuestaria del Fondo General sea según establecido en la Ley Núm. 2 del 1966, según enmendada, u $834 millones, lo que sea mayor, para garantizar el cumplimiento con la misión de la Universidad de Puerto Rico.

(16-17-18) Concepto de autonomía y las dimensiones de la autonomía universitaria desde lo jurídico. Desde sus orígenes medievales, las universidades se componían por maestros y estudiantes comprometidos con la búsqueda de la verdad y el saber (Picó, 2011), hoy identificamos como universidades, surgieron en París y Bolonia y han evolucionado hasta nuestro días adoptando modelos diversos, ya públicos o privados, con énfasis en las artes o en las ciencias.

Sin embargo, independientemente de su forma particular de organización, en la universidad pública siempre se han proclamado como postulados esenciales a su función, la libertad de pensamiento y el libre flujo de las ideas. Es decir, la autonomía universitaria en sus tres vertientes: la académica, la administrativa y la fiscal, ha sido siempre reconocida como la premisa necesaria y consustancial a la razón misma de la universidad.

Hoy día esos conceptos se incorporan, a mayor o menor grado, en modelos varios de gobernanza universitaria. Desde el referente de diversas organizaciones relacionadas a la educación superior, tales como la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o la Comisión Mixta del Ministerio de Educación y la Secretaría General de Universidades de España, en términos generales, cuando hablamos de gobernanza universitaria nos referimos al conjunto de estructuras, procedimientos y sistemas de gobierno, conducentes a la toma de decisiones eficientes para la formulación de la orientación, metas y objetivos de la institución, el manejo de las demandas y necesidades, así como la capacidad para adaptarse con agilidad y eficiencia estratégica a los cambios y nuevos retos que puedan surgir.

En el plano de la gestión, la gobernanza se refiere a la implantación cotidiana de las decisiones adoptadas para administrar con éxito la continuidad de la operación, asegurar los recursos necesarios y su óptima utilización para producir los resultados esperados. Un buen sistema de gobernanza universitaria comprende, pues, un conjunto de procedimientos y sistemas que promueven el logro de un alto nivel de eficiencia en la planificación estratégica, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, todo ello conducido en un ámbito de la mayor transparencia, con sostenido rigor en la rendición de cuentas y con un elevado nivel de participación y escrutinio de todos los actores internos y externos, relacionados con el particular programa de educación superior. En apretada síntesis, se trata de cómo organizar la función universitaria de la mejor y más efectiva forma posible para cumplir con su misión y objetivos (Matanzo, 2014).

Este valor no le es ajeno al modelo norteamericano que moldeó la organización de nuestra Universidad desde sus inicios. De hecho, nuestra agencia acreditadora, la MSCHE, reconoce en su estándar cuatro (4) que la autonomía es un elemento indispensable para la adecuada gobernanza universitaria. En Puerto Rico, los modelos de gobernanza adoptados mediante las diversas leyes orgánicas de la Universidad de Puerto Rico aprobadas durante la primera mitad del siglo pasado, que no fueron pocas, muy lentamente abrieron camino para el régimen de gobernanza que finalmente se conformó con la aprobación de la hoy vigente Ley Núm. 1-1966, según enmendada, que de entrada, anunció en su Art. 1 que "*esta ley tiene el propósito de reorganizar la Universidad de Puerto Rico, reafirmar y robustecer su autonomía y facilitar su continuo crecimiento"*(énfasis suplido). Punto y seguido, en su Art. 2 se dispuso que la misión de la Universidad es alcanzar los objetivos allí enunciados, *con los cuales "es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica"*(3^{era} sección, énfasis suplido). El esquema de gobernanza promulgado por el Art. 11 (d) de dicha ley sin duda reconoció espacios importantes de autonomía, delegando en los cuerpos de gobernanza de los respectivos recintos el poder de decidir todo aquello relacionado a la orientación del programa académico, lo relativo al reclutamiento, la retención y promoción de docentes, los requisitos y procesos de admisión y los criterios de evaluación de los alumnos, que no es poco.

Ese diseño estatutario, evoca el esquema articulado por el Juez Felix Frankfurter en su opinión concurrente en el caso de Sweezy v. New Hampshire decidido por la Corte Suprema de los EE.UU.. En dicha opinión, el Juez Frankfurter reconoció las cuatro (4) libertades esenciales que amparan a las universidades y a sus funcionarios, como garantías derivadas de la Primera Enmienda de la Constitución de los EE.UU. a saber; la libertad de los universitarios para decidir por sí mismos y conforme a sus propios criterios académicos, quién enseñará y a quién, qué y cómo se enseñará (Ley 234, US, 1957).

No obstante, la garantía constitucional que protege la autonomía en los renglones antes dichos, no se ha extendido al ámbito de la administración académica. La ocasión para reconocerlo surgió en Puerto Rico cuando el Consejo de Educación Superior de la Universidad de Puerto Rico (CES), acudió hasta el Tribunal Supremo para impugnar la constitucionalidad de la Leyes 12, 16 y 17 de 1993 que, entre otras cosas, enmendaron el Art. 3 de la Ley 1-1966 para eliminar al CES como cuerpo rector de la Universidad y sustituirlo por la Junta de Síndicos. Por vía de sentencia -el Tribunal no dictó opinión y por lo tanto lo allí decidido no sentó precedente- en el caso de C.E.S. v. Hon. Pedro Rosselló se decidió que el cambio del cuerpo rector, sin más

prueba que demostrara que con ello se perseguía una intromisión indebida en las libertades académicas, no constituía de por sí una violación a la autonomía universitaria protegida constitucionalmente (C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador, 1994).

Con la creación de la nueva Junta de Síndicos no se alteró el esquema establecido en la Ley 1-1966 que asigna y distribuye las funciones y prerrogativas propias de las antes mencionadas libertades académicas entre un cuerpo rector de más alta jerarquía y el resto de los cuerpos de gobernanza institucional. Al cuerpo rector lo componen los representantes del sector público, designados por el Gobernador y confirmados por el Senado y una minoría de miembros electos por el claustro y estudiantes como sus representantes en ese foro. Los otros tres principales cuerpos de gobernanza, a saber; los Senados Académicos, las Juntas Administrativas y la Junta Universitaria, son todos foros académicos, compuestos por miembros de la comunidad universitaria.

Según lo dispuesto en el Art. 11(c) de la ley universitaria vigente, los Senados constituirán el foro oficial de la comunidad académica para la discusión de los problemas generales que interesen a la marcha de la Universidad y para los asuntos en que tiene jurisdicción (Ley Núm. 1, 1966). El Art. 11(d) expresamente le confiere a los Senados la jurisdicción para determinar la orientación del programa académico y regular las cuatro áreas protegidas constitucionalmente que antes mencionamos (Ley Núm. 1, 1966). El mismo artículo también enumera las funciones consultivas de los Senados, incluyendo asuntos tales como consultas para nombramientos de presidentes, rectores y decanos sin facultades, elevar propuestas para el proyecto de Reglamento General y formular recomendaciones sobre la creación de facultades, colegios, escuelas o dependencias, para mencionar algunas. Además, por disposición del Reglamento General los Senados Académicos podrán deliberar y hacer recomendaciones sobre cualquier asunto de interés institucional, aún sobre los no previstos en el ordenamiento institucional, y las mismas deberán ser elevadas por el Rector o Rectora al Presidente o Presidenta.

A poco que se examine con detenimiento este esquema, se hace patente la inconsistencia que existe en la distribución de las competencias académicas. Es decir, a pesar de que la propia Ley 1-1966 dispone que los Senados constituyen los foros oficiales de la comunidad académica, con jurisdicción para regular lo que antes llamamos las 4 libertades constitucionalmente protegidas, resulta que la propia ley le concede a la Junta de Gobierno la palabra final en esas precisas áreas, tales como la creación de programas académicos y sus requisitos, la aprobación del Reglamento General que regula todo lo concerniente al régimen de personal docente, es decir, reclutamiento, ascensos, permanencia y separación, así como los reglamentos que sancionan las actividades y conducta estudiantil, los nombramiento de presidentes, rectores y hasta de algunos decanos y por último, la aprobación del presupuesto. Con el devenir del tiempo y la alternancia política que ha marcado a la gestión pública de las últimas décadas, esa dicotomía en la asignación de las competencias universitarias ha ido creando los resquicios por donde se ha colado la intromisión indebida de la política partidista en el gobierno de la Universidad.

Resulta indudable que el esquema de autonomía adoptado por la Ley Núm. 1 y la seguridad fiscal obtenida mediante la fórmula presupuestaria, significaron pasos de avance que

algo abonaron al intento de lograr una más sana y balanceada relación Universidad - Estado. Como ya planteamos, con el correr de los años, el vaivén político que ha caracterizado los procesos eleccionarios de las últimas décadas, ha erosionado ese entendido, al punto que en las últimas dos décadas se ha enmendado el Art. 3 de nuestra ley orgánica en tres (3) distintas ocasiones para, de golpe y porrazo, cambiar la composición y mayoría de los votos del cuerpo rector, mediante la designación de nuevos miembros.

Tenemos que promover múltiples estrategias para proteger a la Universidad de otro asalto concertado por intereses políticos partidistas, dirigido a usurpar las libertades académicas necesarias para el mejor desempeño de la función y misión universitaria. Después de todo, la misma disposición constitucional que reconoce las autoridad de la Asamblea Legislativa para reorganizar a las entidades públicas, a la que aludió el legislador en la Exposición de Motivo de la Ley 13-2013, estará disponible para justificar una nueva enmienda del Art. 3 tan pronto se suscite otro cambio de administración.

La debida protección de la autonomía universitaria puede lograrse mediante diversas estrategias, medidas y actuaciones concertadas. Coincidimos con la doctora y profesora de Derecho Ana Matanzo al indicar que “Indudablemente necesitamos una nueva ley con protección clara y sin ambages de la autonomía universitaria tanto en el plano académico como en el administrativo, e igualmente hay que proteger la fórmula fiscal que tanto ha sido transgredida en épocas recientes. Para esos fines hay que redactar con cuidado y precisión el lenguaje de una nueva ley universitaria. También resulta recomendable que logremos elevar a rango constitucional la autonomía necesaria a los mejores intereses de este proyecto social al que llamamos Universidad” (2014, p. 9).

Ahora bien, no podemos pecar de reduccionismo jurídico, pretendiendo creer que todos nuestros retos se superan con la sola aprobación de un nuevo estatuto. La autonomía universitaria hay que defenderla en el día a día del quehacer académico y desde múltiples frentes. Para ello es necesario empoderar a la Universidad para que en el contrato social que la institución ha trabado con el pueblo de Puerto Rico, se reconozca la necesidad de defender el valor de la autonomía como uno de alto interés público. Eso se puede trabajar a la par de la reforma de ley, no luego, mediante esfuerzos dirigidos a:

1. Convertir y sostener a la Universidad de Puerto Rico en un centro de educación superior de la más alta excelencia y rigor, accesible para todos los sectores de nuestra sociedad, independientemente de su capacidad económica, comprometido con la generación y el compartir del conocimiento y la formación de valores que propendan al logro de un mejor país y una más digna y equitativa calidad de vida para sus ciudadanos y ciudadanas.

2. Elaborar políticas institucionales sólidas y coherentes, que defiendan la necesaria independencia institucional en la creación y orientación de los programas académicos y la investigación, frente el asedio de fuerzas externas, tanto públicas como las del mercado.

3. Mejorar la eficiencia administrativa y docente en todas sus facetas y renglones.

4. Lograr la más amplia participación claustral en el cabal ejercicio de la autonomía, la cual no se consigue por donación graciosa y es preciso trabajarla en el día a día.

5. Respetar a los cuerpos de gobernanza, reconociendo la importancia de las funciones que desempeñan para la buena marcha de la Universidad. Por tal razón, no se debe menospreciar la importancia de la más acertada selección de los miembros de la comunidad llamados a servir en estos foros, procurando siempre elegir a los mejores y más capaces representantes claustrales y estudiantiles.

6. Iniciar una conversación franca y abierta entre todos los sectores de la comunidad universitaria para generar acuerdos sobre cómo resolver nuestros conflictos, garantizando el diálogo efectivo y la continuidad de los ofrecimientos.

7. Servir de modelo para el logro de una función pública más abierta, caracterizada por el libre acceso a la información, y guiada por procesos democráticos, transparentes y de alto rigor en el rendimiento de cuentas, que abone a la mutua credibilidad, disipando la suspicacia y la desconfianza que nos impide generar la unidad de propósito que tanto necesitamos.

8. Estrechar los lazos de la Universidad con la comunidad, resaltando su relevancia para el bienestar social y fortaleciendo la dimensión del servicio como espacio imprescindible para el mejor desempeño de las funciones formativas y de investigación.

9. Defender a la Universidad de las influencias indebidas de índole político-partidistas o sectarias que ya desde fuera, o desde sus propios agentes internos, pretendan la intromisión de intereses contrarios a los mejores fines universitarios.

La Junta de Control Fiscal creada para la Ley PROMESA determinó que la UPR es una de las instrumentalidades del Gobierno de Puerto Rico que queda bajo su supervisión inmediata, lo que constituye un atentado a la autonomía académica, fiscal y administrativa de la UPR (Certificación Núm. 30, 2016). Nuestro Senado Académico censuró y rechazó todo intento de secuestro de la autonomía fiscal, administrativa y académica de la UPR, establecido en la Ley PROMESA (Certificación Núm. 45, 2016). Cabe señalar además que, como señalara el Dr. Efrén Rivera Ramos en su presentación ante el Senado Académico del Recinto de Río Piedras el 11 de octubre de 2016 (Certificación Núm. 36, 2016), bajo la Ley PROMESA la autonomía fiscal y administrativa, e indirectamente la académica, de la Universidad quedan secuestradas. Señaló el Dr. Rivera Ramos que la Junta de Control Fiscal tiene facultad para dejar sin efecto cualquier nueva ley que apruebe la Legislatura de Puerto Rico. Aún si se aprobase una Resolución Concurrente autorizando un referéndum para enmendar la Constitución para elevar a nivel constitucional la autonomía fiscal, administrativa y académica de la UPR, la Junta de Control Fiscal podría dejarla sin efecto. Debido a esto, la autonomía universitaria está más vulnerable que nunca.

(19) Presentación de alternativas en cinco áreas para:

(19.a) Reducir y establecer claramente límites al presupuesto y a las estructuras centrales de gobernanza de la Universidad de Puerto Rico. Si bien en este numeral es impreciso en cuanto a que se refiere específicamente con reducir y establecer claramente los límites al presupuesto, es aparente que parte del foco de atención de la Resolución #55 es quitar responsabilidad al gobierno de su apoyo fiscal a la universidad concebida como un bien público. Tal acción se evidencia al enfocar el estudio para la reforma universitaria en áreas de allegar recursos externos diferente a los ofrecidos por el Estado (62%). El área de interés del gobierno es como la universidad consigue fondos mediante el desarrollo de fondo dotal, auditoría financiera interna, alianzas con el sector privado, creación de corporaciones rentables, educación continua como fuentes de ingreso, generar fuentes de ingresos mediante la investigación, búsqueda de donativos, aumentar la cuota universitaria, establecer alianzas público privadas y reducir presupuesto paulatinamente. Aunque se reconoce que la Universidad debe tomar medidas activas y de ajuste frente a la crisis presupuestaria impuesta por la Junta de Supervisión Fiscal, es la responsabilidad del gobierno concebir a la Universidad como un bien público y dar el apoyo requerido para lograr su misión, metas y objetivos. La inversión a la Universidad de Puerto Rico no debe concebirse como un gasto y si de una inversión que energice los diversos sectores de la economía. Por consiguiente, se invita a la Comisión de Educación y Reforma Universitaria a enfocar su acción legislativa e impulsar una nueva ley universitaria que se inicie desde las bases de la comunidad universitaria.

En este particular, nos reiteramos en la defensa de un presupuesto robusto para la institución, en la necesidad de implementar sanas prácticas financieras que le permita a la Universidad cumplir con las función que le han sido asignadas por el pueblo de Puerto Rico. Como se contiene en el espíritu y letra de la Ley de 1966, la salvaguarda de esta misión solo puede alcanzarse en la medida que La universidad posea un presupuesto apropiado y no sujeto a vaivenes políticos.

La tendencia neoliberal minusvalora la aportación universitaria al desarrollo integral del ser humano y considera que la investigación debe responder al desarrollo del capital de las fuerzas de mercado. La comunidad universitaria de Río Piedras rechaza abiertamente tal influencia de las fuerzas de mercado para establecer los linderos de qué, cómo y para qué se enseña en nuestra Universidad. Es la autonomía universitaria la que nos da la autoridad y responsabilidad para establecer nuestra visión, misión, metas y objetivos, idea que fue establecida claramente en la Ley 1 de 1966 y dice: “La autonomía universitaria de las unidades y el respeto a la libertad académica deben ser esenciales en cualquier propuesta de revisión. El plan propuesto deberá proveer para la descentralización del sistema y estimular, a la vez, nuestros compromisos con la investigación científica, el desarrollo de la tecnología y la modernización de los procesos universitarios” (p. 5).

Invitamos a los legisladores a que respeten esta tradición de autonomía universitaria e inicien un *nuevo contrato social* en la que se impulse una nueva ley universitaria desde la academia. Esta postura es consistente con la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior que declara que los gobiernos deben respetar la libertad académica y la autonomía para que los universitarios determinen la pertinencia social de la educación superior, así como compromiso

con la financiación de la educación superior como servicio público (1998).[5]

Como señalamos anteriormente, en cuanto a las estructuras centrales de gobierno en la Universidad de Puerto Rico, la infraestructura de gobierno que se ha desarrollado progresivamente desde la Presidencia y sus Vicepresidencias, se han convertido en instrumentos que limitan a los Recintos en aras de buscar la uniformidad entre componentes que resultamos en muchos casos inherentemente diferentes. Los procesos así generados, requieren adicionalmente de procesos y burocracias que conceden un enorme poder discrecional a la Presidencia del sistema, y adicionalmente impacta la agilidad de los recintos para la generación de innovación en sus programas académicos y científicos.

En ese sentido, nuestro Recinto ve como necesario en cualquier revisión estructural del sistema, el que se evalúe el rol de la Presidencia y la Administración Central, su vulnerabilidad a las decisiones de los gobiernos de turno, y su discrecionalidad en los procesos de las unidades. Todo esto acompañado de una evaluación rigurosa de las necesidades de personal y presupuesto requeridas para el ejercicio de sus funciones.

(19.b) Modificar los procesos de consideración y aprobación de políticas institucionales y enmiendas al Reglamento de la Universidad de Puerto Rico para que sean más participativa. Se han realizado progresos en el fomento de la transparencia y la comunicación abierta con los diversos sectores a los que presta servicios directamente, así como con el público en general. Generalmente, los miembros son accesibles y los miembros de nuestra comunidad académica son informados de manera oportuna y responsable de las decisiones que toma.

Estamos conscientes que se necesitan más acciones en esta dirección, y por ello los órganos de toma de decisiones en los diferentes niveles administrativos y académicos de la institución, deben diseñar e implementar procesos de autoevaluación que promuevan la consecución de los logros, la enmienda efectiva de los procedimientos, y el aumento de la efectividad. Todo ello dentro de un marco que preserve los derechos y libertades propios de la institución y sus miembros.

Hay que modificar los procesos de nombramientos e introducir la evaluación periódica de los dirigentes de la universidad por sus respectivos constituyentes, promover una cultura de evaluación y rendición de cuentas a todos los niveles, tanto en lo que concierne al personal docente como en lo que concierne al personal de apoyo y al personal administrativo, y la sugerencia de incluir en la Ley de la Universidad de Puerto Rico un proceso de Residenciamiento de Gerentes Académicos (puntos C, D y E de la Sección 2). Con el derecho a la autonomía y su consecuencia para la libertad organizacional de la Universidad de Puerto Rico expuesta en el punto 1.H de este documento, nuestra institución tiene la responsabilidad inherente de establecer mecanismos internos eficientes de establecimiento y seguimiento de las responsabilidades de sus administradores y miembros de las diversas comunidades, y el avalúo de sus ejecuciones. En ese sentido, aspectos tales como transparencia administrativa y canales efectivos de comunicación, son esenciales para la gobernanza de la institución. Como señala el documento de Auto-estudio del Recinto de Río Piedras, “open channels of communication

[5] Las siguientes organizaciones mundiales reafirman la Declaración Mundial: Dos informes de la UNESCO 2015 y The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2000).

support an atmosphere of trust and dialogue and keep the many units within the institution informed. They also allow the institution to identify and respond to its challenges" (Freytes, 2016, p. 43).

La Ley de la Universidad de Puerto Rico, así como el Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico, establecen la estructura organizacional y define los procesos de nombramientos para los distintos miembros de la comunidad administrativa y académica de la institución (Ley Núm. 1, 1966; Junta de Gobierno, UPR, 2002). Como señala también el documento de Auto-estudio mencionado, los incrementos en la apertura de los procesos administrativos son conducentes a un mejor entendimiento e identificación de las prioridades y retos de la institución, así como facilita el manejo de acuerdos, controversias y/o conflictos que puedan surgir como producto de las dinámicas propias de la institución. En ese sentido, es esencial la activa participación de los miembros de la comunidad universitaria mediante las diversas estructuras de representación, así como el establecimiento de procedimientos que permitan establecer avalúos y correctivos en las ejecutorias de los encargados de establecer y ` ejecutar los lineamientos administrativos de los organismos universitarios. En ese sentido, reconocemos la necesidad de revisar los procesos existentes a fin de permitir una participación más activa y mayor representatividad de la comunidad, tanto en la elección como en la evaluación de ejecutorias de los estatutos de administración de la Universidad en general, y en particular nuestro Recinto.

Así, y en consonancia con los argumentos que hemos planteado reiteradamente en nuestra ponencia, es urgente establecer procedimientos para el nombramiento de los diferentes puestos académico-administrativos que representen los mejores intereses de la Universidad y protejan a la institución de la injerencia agendas externas a las propias que surjan de las estructura internas de gobernanza. Consideramos que para ello hay que fortalecer las estructuras de promoción y elección de los funcionarios administrativos y gerenciales de la institución, mediante procesos que surjan de la base y no como hasta ahora desde la cúspide de la pirámide académico administrativa. Consideramos que esto sería un claro ejercicio de gobernanza, que ayudaría grandemente a cercenar la dependencia del gobierno de turno en la definición de esos puestos.

En cuanto a la propuesta de desarrollar procesos para el residenciamiento de los gerentes académicos de la UPR, reconocemos que esto puede convertirse en un instrumento importante para la evaluación y el balance de las estructuras de la institución, pero al mismo tiempo alertamos de la necesidad de instrumentar estos procedimientos de una manera que no se constituya en un mecanismo que establezca cortapisas a la autoridad de los administradores, ni en una herramienta de intimidación para la toma de decisiones en la institución. En este sentido, consideramos que podría establecer reglamentaciones para abrir procesos de residenciamiento a funcionarios que hayan incurrido en conductas que violen la integridad institucional, actos de corrupción o muestran incompetencia en el desempeño de sus funciones.

Partiendo de la premisa que estos cargos deben ser postulados y validados por las bases de la institución, de la misma manera los procesos de residenciamiento deben ser formulados de manera que se radiquen mediante la solicitud de una mayoría (a establecer numéricamente) de los constituyentes. Los procedimientos que se han sugerido para el residenciamiento han sido

los siguientes:

1. Residenciamiento para los(as) funcionarios(as) de alta jerarquía (Junta de Gobierno, presidente o presidenta, rectores o rectoras y decanos o decanas) que hayan incurrido en conductas que violen la integridad institucional, actos de corrupción o muestran incompetencia en el desempeño de sus funciones.

2. Residenciamiento a los(as) funcionarios(as) electos(as) por la comunidad universitaria con la firma de una tercera parte de sus constituyentes para el cargo de Presidente o Presidenta de la UPR, la mitad de sus constituyentes para el cargo de rector o rectora y dos terceras partes de sus constituyentes para el cargo de Decano o Decana.

Cualquier procedimiento en esta direccion, debe pensarse de manera que proteja los derechos de los individuos, y sus legítimos accesos a la defensa.

(19.c-d-e) Recomendaciones pertinentes para mejorar la actual la ley universitaria de 1966. El Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la UPR ha reclamado por décadas junto a diversos sectores de la comunidad universitaria, que ya es tiempo de hacer una reforma integral a la Ley de la Universidad de Puerto Rico (Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada), pero los intentos de encaminar esa reforma se han visto frustrados por los vaivenes político-partidistas que imperan en nuestra sociedad.

Conforme al análisis que hemos presentado hasta ahora, podemos señalar unos principios generales que deben orientar la gestión de reforma universitaria desde su misión, metas y objetivos:

1. La reforma universitaria es apremiante y debe surgir de la Universidad de Puerto Rico.

2. La misión de los universitarios debe ser mantener la generación de conocimiento mediante la investigación, el desarrollo integral de los estudiantes y la productividad del conocimiento con rendición de cuenta para el progreso cultural, social y económico del pueblo de Puerto Rico.

3. La universidad de Puerto Rico es un bien público histórico-cultural y corresponde al gobierno contribuir a su financiamiento y con ello al desarrollo social del pueblo de Puerto Rico.[3]

4. La influencia político partidista debe estar al margen de las decisiones de los universitarios en las propuestas de reforma universitaria.[6]

---

[6] En reunión de senadores del Sistema UPR celebrada el 25 de abril de 2017 se aprobó moción en la que se declara:

> 1. La intromisión político-partidista en los asuntos de la Universidad es un problema fundamental que ha sido rechazado consistentemente por la comunidad universitaria. 2. Una reforma universitaria tiene que partir del reconocimiento de la trayectoria histórica de la UPR como un bien público y motor fundamental para el desarrollo económico y social del país. Esto requiere la asignación de un presupuesto robusto que le permita cumplir con esta función indispensable. 3. Estamos en contra de recortes presupuestarios que respondan a intereses ajenos no justificados y que atenten contra la visión, misión Autonomía y acreditación

El instrumentar estos principios generales en recomendaciones específicas a la Ley del 1966, como sugiere esta última pregunta sometida a nuestro Senado, sería caer en un contrasentido con la argumentación que hemos esgrimido consistentemente a través de este documento. Hemos planteado reiteradamente que los cambios necesarios y urgentes a las leyes que regulan la Universidad de Puerto Rico, deben provenir de la Universidad misma, de la cual nosotros como Senado del Recinto de Río Piedra somos una parcialidad. El llamado a presentarnos ante esta Legislatura como individualidades dentro del sistema que nos agrupa, e incluso como parcialidades al interior de cada uno de nuestros Recintos, tendrá el efecto irremediable de producir una innecesaria cacofonía de nuestras percepciones y reclamos.

En aras del concierto como institución, rechazamos por ello el abrogar o sugerir cambios a la Ley que no hemos concertado como sistema, y rechazamos el procedimiento planteado por esta propuesta de la Legislatura de Puerto Rico por encaminarse a imponer una reforma universitaria que priva a los universitarios como conjunto, de participación real en la evaluación de las dinámicas institucionales, y de la elaboración de los lineamientos a partir de los cuales habrán de hacerse esos cambios que emerjan como conclusiones de esas evaluaciones.

Nos rehusamos por ello a ser relatores pasivos ante las acciones de auditoría, evaluación y cambio que el Proyecto de Ley Núm. 55 adelanta como agenda, y exigimos a esa Legislatura que se nos provea el espacio en tiempo y organización, que nos permita ser entes activos del necesario proceso de cambio de nuestra institución.

Finalmente, invitamos entonces a esta Legislatura a reconsiderar las premisas y el procedimiento que guían la Resolución del Senado 55, y les urgimos a establecer un compromiso de trabajo conjunto con nuestra Universidad y con los universitarios, para generar un proyecto de reforma que surja del seno mismo de nuestra comunidad, con una verdadera y amplia participación democrática, y que incluya a otros sectores de la sociedad civil interesados y comprometidos con producir la educación superior pública, de calidad y accesible que Puerto Rico merece y requiere.

---

de los once recintos de la UPR (p. 1).

Referencias

Benítez, J. (1954). Valores y problemas de la Universidad de Puerto Rico. La Torre, *Revista General de la Universidad de Puerto Rico*. octubre-diciembre. Sobretiro del No. 8. Año II, pp. 11-23. Citado en la obra de Vélez Cardona, W. (2008). *La Universidad de Jaime Benítez*. Artículo escrito en el contexto de la conmemoración de los cien años del nacimiento de Jaime Benítez. http://bibliotecadigital. uprrp.edu/jaimebenitez/arti.html.

Benítez, M. (2014). *Jaime Benítez y el Colegio de Mayagüez: Dos centenarios enlazados entes, ahora, y siempre.* Simposio de reformas universitarias para la Universidad de Puerto Rico, 30 de enero de 2014. Material fotocopiado.

Bricall, J. M. (2000). *Universidad 2 mil*. Madrid: CRUE.

Cebollero, P. (1945). *La política lingüística-escolar de Puerto Rico*. San Juan, P.R.: Imprenta Baldrich.

C.E.S. U.P.R. vs. Gobernador 137 D.P.R. 83, 1994.

Comité Asesor del Gobernador sobre el Futuro de la Educación Superior en Puerto Rico (2011). Cambio de Rumbo para Dar Pertinencia a la Educacion Superior en el Siglo 21.

Consejo General de Estudiantes (2012). *Reformando la Universidad de Puerto Rico*. Comité de Reforma Universitaria. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and Mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations, *Research Policy*, No. 29, pp. 109-123.

Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. & Cantiano, B. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, No. 29, pp. 313-330.

Fernández. G. (1923). *El libro de Puerto Rico*: *La Universidad de Puerto Rico* San Juan, Puerto Rico: El Libro Azul Publishing Co.

Franco, P. (2013). UPR: *Reformas universitarias e injerencia partidista*. Material fotocopiado.

Huyke, H. J. (2014). *Pero hay un problema*. Simposio de reformas universitarias para la Universidad de Puerto Rico, 30 de enero de 2014. Material fotocopiado.

Lambooy, J. (2004). The transmission of Knowledge, Emerging Networks, and the Role of Universities: An Evolutionary Approach. *European Planning Studies*, Vol. 12, No 5, pp. 643-657.

Laredo, P. (2007). Revising the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, *Vol.* 20 (4), pp. 441-456.

Ley 12 de marzo (1903). *Ley para establecer una Universidad de Puerto Rico, para enmendar el artículo 973 del código civil de Puerto Rico y para otros fines*.

Ley Núm. 1 de 20 de enero (1966). *Ley de la Universidad de Puerto Rico*. Estado Libre

Asociado de Puerto Rico.

Ley Núm. 2 de 20 de enero (1966). *Asignación de Fondos a la Universidad de Puerto Rico*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Ley Núm. 67 (1923). *Para reorganizar la Universidad de Puerto Rico: Para derogar la "Ley para establecer la Universidad de Puerto Rico, para enmendar el artículo 923 del Código Civil de Puerto Rico y para otros fines*.

Manjarrés, L. (2009). *Las relaciones universidad-empresa y sus efectos sobre la segunda misión universitaria*. Valencia. Tesis doctoral de la Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicada y Calidad.

Matanzo, A. (2014). *Proyectos de Reformas en Asuntos Específicos del Reglamento o la Ley de la UPR: Gerencia Académica y Gobernanza*. Simposio sobre Reforma Universitaria, Recinto de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, 30 de enero-1 de febrero de 2014.

Middle States Commission on Higher Education–MSCHE (2009). *Political Intervention in Education.* Middle States Commission on Higher Education: Philadelphia.

Miranda Gierbolini, D. S. (2012). Tensiones y debates en torno a la reforma universitaria. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, Facultad de Educación, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, Núm. 18, Diciembre 2012.

Miranda Gierbolini, D.S. (2012). Tensiones y debates en torno a la reforma universitaria. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, Facultad de Educación, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto rico, Núm. 18, Diciembre 2012.

Naciones Unidas-ONU (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948.

Navarro Rivera, P. (2010). Democratización y autonomía en la Universidad de Puerto Rico: Mito y realidad. *Revista de Ciencias Sociales* 23.

Negrón Montilla, A (1977). *La americanización en Puerto Rico y el sistema de instrucción pública — 1900 – 1930*. Río Piedras: Editorial Universitaria.

Organización de Estados Iberoamericanos (1998). *Conferencia Mundial sobre la educación Superior: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. 9 de octubre de 1998.

Ostolaza, M. (2001). *La transformación de la educación superior en Puerto Rico*. Informe del estudio ordenado por la R. Del S. 44. Senado de Puerto Rico. Comisión de Educación, Ciencia y Cultura, 19 de septiembre 2011.

Picó, I. (1985). "Los orígenes del movimiento estudiantil universitario: 1903-1930", *Revista de Ciencias Sociales*, UPR, Vol. XXIV, núm. 1y 2, enero-junio de 1985. En la obra de Ostolaza, M. (2001). *La transformación de la educación superior en Puerto Rico*. Informe del estudio ordenado por la R. Del S. 44. Senado de Puerto Rico. Comisión de Educación, Ciencia y Cultura, 19 de septiembre 2011.

Rivera Ramos, E. (2014). *Contexto jurídico de la Universidad de Puerto Rico*. Simposio de reformas universitarias para la Universidad de Puerto Rico, 30 de enero de 2014. Material fotocopiado.

Román, M. (2014). *Mi aportación a la discusión de la reforma de la ley universitaria: Desglose no exhaustivo de asuntos.* Simposio de reformas universitarias para la Universidad de

Puerto Rico, 30 de enero de 2014. Material fotocopiado.

Sánchez, J. L. (2014). *Transformar a la Universidad de Puerto Rico para transformar a Puerto Rico.* Simposio de Reformas Universitarias para la Universidad de Puerto Rico, 30 de enero de 1914. Material fotocopiado.

Senado Académico (2016). *Certificación Núm. 50-2016-2017*. Universidad de Puerto Rico en Bayamón.

Senadores (2017). *Mociones aprobadas en la asamblea*. Reunión autoconvocada de senadores del Sistema de la Universidad de Puerto Rico, Martes 25 de abril de 2017. Estadio Pedro Montañez de Cayey.

The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2000). *Educación superior en los países en desarrollo: Peligros y promesas*. Chile: Corporación de Promoción Universitaria.

UNESCO (2015). *Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO (2015*). Declaración de Incheon. Educación 2013 – Hacia una educación inclusive y equitativa de Calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Foro Mundial sobre la Educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Universidad de Puerto Rico (2007). *Visión Universidad 2016. Plan estratégica de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras*. Junta Administrativa. Certificación Núm. 41 del año Académico 2006-07, 23 de febrero de 2007.

Vega, J., Fernández, I. & Huanca, R. (2008). University–industry relations in Bolivia: implications for university transformations in Latin America. *Higher Education* Vol. 56: pp. 205-220.

Vélez Cardona, W. (2008). *La Universidad de Jaime Benítez*. Artículo escrito en el context de la conmemoración de los cien años del nacimiento de Jaime Benítez. http://bibliotecadigital. uprrp.edu/jaimebenitez/arti.html.

Youtie, J. y Shapira, P. (2008). Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research Policy* Vol. 37(8), pp. 1188-1204.

Apéndice 1

A continuación se incluyen una serie de aspectos que han estado en discusión en nuestro Recinto, acerca de acciones a ejecutar como parte de los procesos de cambio institucional surgidos de los avalúos internos. Esta lista no pretende ser comprensiva de todos las dimensiones que necesitan ser abordadas por un proceso endógeno de transformación de la Universidad; pero sí dan cuenta de la compleja dinámica, las necesidades, el deseo y la voluntad institucional por abordar el cambio hacia una Universidad pública, mejor equipada para encarar los retos contemporáneos de la sociedad puertorriqueña.

a. Administración

a.1. Avalúo

1. Incluir la agilidad como una variable de evaluación de gestión.
2. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.
3. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.
4. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.
5. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial
6. Identificar en qué momento de la secuencia curricular ocurre el estancamiento de los estudiantes y desarrollar plan de retención y graduación
7. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva

a.2. Fondos externos

1. Allegar otros fondos mediante prácticas extramurales o internados para los estudiantes.
2. Promover la captación de fondos externos y la solicitud de patentes científicas y de desarrollo económico y ambiental.
3. Repensar la manera en la cual se da la practica intramuros.
4. Ampliar la oferta de educación continua y cursos a la comunidad.
5. Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a cargo de la búsqueda de fondos externos con el objetivo de hacer la institución más eficiente en el reclutamiento y retención de personal diestro y con experiencia en estas áreas especializadas. Las funciones de este personal deben ser acordes con la gestión de recaudación y venta de servicios y/o productos del mercado actual.
6. Proveer los recursos para que el personal de desarrollo se relacione con entidades especializadas que agrupan estos profesionales y que participen en seminarios,

conferencias y talleres que enriquecerán la gestión de contacto con donantes de diversos sectores.
7. Creación de una entidad base para el manejo de las estructuras de recaudación de fondos, con subcuentas para cada unidad crea la estructura estándar para centralizar los servicios comunes en las unidades.
8. Fortalecer la docencia y la investigación y la creación estética mediante políticas de captación de fondos y tramitación eficientes.
9. Establecer una base de datos con los exalumnos de la Facultad a fin de mantener contacto con ellos
10. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).
11. Desarrollar un plan agresivo y sostenido para atraer estudiantes internacionales (particularmente a nivel graduado), sobre todo de América Latina y población hispanohablante de Estados Unidos, con especial atención a la diáspora puertorriqueña
12. Acentuar los estudios sobre el Caribe y los movimientos migratorios como estrategia de reclutamiento mediante el esfuerzo combinado de varios departamentos.

a.3.Gerencia

1. Desarrollar plan para contratos anuales o multianuales.
2. Autonomía total en las finanzas y manejo del presupuesto de los Recintos.
3. Autonomía para la aprobación de cursos y programas nuevos.
4. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.
5. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.
6. Priorizar la reingeniería de los procesos administrativos y de recaudaciones, lo que permitirá ser más eficientes en el manejo del tiempo a las personas encargadas de asumir estas responsabilidades.
7. Creación de una sola entidad que maneje sub cuentas para cada unidad que reciba apoyo de entidades o individuos, a manera de un fideicomiso o fundación, en las que cada unidad pueda manejar específicamente todo donativo que reciba por medio de la comercialización, venta de patentes, recaudación de fondos propiedad intelectual o venta de servicios. Esta entidad tendría personal administrativo de apoyo a las gestiones de búsqueda de fondos de las unidades.
8. Establecer un plan de desarrollo que incluya el plan de reclutamiento de profesores con plaza. Se hace imperativo redactar oficialmente un reglamento, o una sección en la Certificación 83, para que los docentes por contrato a tiempo completo y parcial puedan contar con una guía de su labor como docentes.

9. Elaborar un plan de reclutamiento para contrataciones a tiempo completo y parcial, de acuerdo a las jubilaciones, la matrícula anual, y los reclutamientos en plaza
10. Revisar la normativa actual sobre las contrataciones en el Recinto, para normalizar la contratación por al menos 10 meses al año.
11. Considerar las recomendaciones del personal docente por contrato relacionadas con sus condiciones laborales, en particular lo que atañe al seguro médico
12. Ofrecer contratos de 3 años a todos los profesores por contrato con más de 20 años de servicio, sujeto a evaluaciones anuales y hasta que estabilicen su aportación al sistema de retiro.
13. Determinar si va a establecerse un límite de años consecutivos para las contrataciones y cuál será ese límite.
14. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial
15. Proveer adiestramientos a los(as) directores(as) de departamento para: a. la aplicación correcta de la certificación del Senado Académico que guía la planificación académica para el recinto. b. la aplicación de la normativa relacionada a los grados académicos. c. el establecimiento de un acervo de candidatos efectivo.
16. Identificar los recursos docentes idóneos para la docencia y la investigación independiente de la unidad, la facultad o el departamento al/a la que pertenezcan, puesto que la UPR debe verse como un sistema en donde los docentes deberían tener flexibilidad de movimiento.
17. Regular la carga académica para todos los profesores comprometidos con la investigación, incluyendo los docentes a nivel subgraduado.
18. Asegurar que las metas de excelencia en los ámbitos de la docencia y la investigación a nivel subgraduado y graduado se cumplan con un plantel de profesores con plaza, desalentando las prácticas actuales de contratación – sobre todo a tiempo parcial – y de congelación de plazas
19. Transformar la relación laboral de los contratos de servicios (a tiempo parcial y completo) en contratos adjuntos renovables sujeto a evaluación, identificando los deberes y beneficios de esta población.
20. Mejorar las condiciones de trabajo: oficinas, cupo en los cursos, planta física.
21. Crear una base de datos del perfil de los profesores por departamento con miras a incentivar la investigación, la creación y la divulgación.
22. Promover las oportunidades de reclutar profesores visitantes por semestre, preferiblemente de corte interdisciplinario.
23. Revisar los criterios para ascenso y permanencia con miras a estandarizar los procesos de evaluación para permanencia y ascenso, incorporando además la evaluación externa en dichos procesos.
24. Crear un sistema de evaluación post catedrático, vinculado a la productividad investigativa; la formación, graduación y ubicación de estudiantes graduados en las mejores universidades o centros de trabajos; el reconocimiento de pares externos, en fin en un mérito medible y de peso internacional.
25. Establecer un plan de incentivos para los catedráticos con permanencia
26. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva
27. Evaluar las políticas en torno a las Sabáticas. La congelación de las sabáticas es una de las políticas que más daño han hecho a la internacionalización y la producción

académica de alta calidad (libros y artículos publicados en editoriales académicas y revistar arbitradas). Cualquier iniciativa seria de internacionalización tiene que ir acompañada de las posibilidades para llevarlas a cabo

a.4.Relaciones interinstitucionales

1. Actualizar y establecer acuerdos de cooperación académica con instituciones afines locales e internacionales con el fin de propiciar el desarrollo de la docencia e investigación.
2. Promover las oportunidades de reclutar profesores visitantes por semestre, preferiblemente de corte interdisciplinario.
3. Evaluar las políticas en torno a las Sabáticas. La congelación de las sabáticas es una de las políticas que más daño han hecho a la internacionalización y la producción académica de alta calidad (libros y artículos publicados en editoriales académicas y revistas arbitradas). Cualquier iniciativa seria de internacionalización tiene que ir acompañada de las posibilidades para llevarlas a cabo

b. Gerencia académica

b.1.Actualización de programas

1. Considerar las demandas/intereses académicos del ámbito internacional
2. Se deben tomar en cuenta las tendencias que se proyectan en la escena internacional, lo que permitiría a nuestros egresados estar preparados para afrontar los cambios que se dan continuamente en la escena global. No podemos perder de vista que muchos de nuestros egresados emigran a otros países donde dichos cambios podrían estar operando.
3. La innovación académica debe asegurar la inclusión de disciplinas que en apariencia no son las de mayor demanda en el mercado o que no se consideran necesarias para la formación de nuestros educandos y definir el rol de la universidad en el siglo XXI desde el contexto de la sociedad puertorriqueña actual.
4. Se recomienda revitalizar la oferta curricular revisando los programas de bachillerato y graduados: oferta curricular, misión, visión, objetivos, avalúo del aprendizaje, admisión, perfil del estudiante de nuevo ingreso y del egresado (incluyendo el microempresarismo), logros y proyecciones futuras.
5. Incluir un componente interdisciplinario en la implantación de los programas de bachillerato y graduados, como el doctorado en Lingüística aplicada a las ciencias (lingüística clínica, patologías de habla), al derecho y a la salud (lingüística forense), a la enseñanza de lenguas extranjeras (inglés, portugués, mandarín), etc.
6. Desarrollar programas graduados interdisciplinarios, interdepartamentales, interfacultativos e interrecintos
7. Inserción pronta en la corriente de la educación a distancia y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica
8. Desarrollar una oferta a distancia articulada. Por ejemplo, certificados graduados. Las combinaciones de algunos certificados podrían integrar una maestría en determinada materia o interdisciplinaria
9. Ofertar cursos híbridos: parte presencial y parte en línea
10. Proponer modalidades nuevas de impartición de cursos para el Recinto: trimestre,

cuatrimestres, modalidades hibridas, educación a distancia, etc.

11. Desarrollar un estudio de egresados que nos permita identificar en las áreas/disciplinas en las que se insertan académica y profesionalmente una vez terminados sus estudios

b.2.Modalidades de oferta académica

1. Fomentar los ofrecimientos de cursos subgraduados y graduados nocturnos, sabatinos, y mediante otros formatos y modalidades, como híbridas [Circular 08, 2015-2016] del Decanato de Asuntos Académicos], y en línea dentro de una programación al menos a tres años que contribuya a la oferta y agilidad de los grados académicos, la carga académica-investigativa de los profesores y el presupuesto por departamentos y por Facultad.
2. Incentivar la creación de programas graduados en línea que atiendan poblaciones adultas, miembros de la diáspora en los EEUU, latinoamericanos, etc.
3. Restablecer la oferta nocturna, sobre todo para el nivel graduado. Dotarla de la infraestructura necesaria: personal de apoyo administrativo, seguridad, mantenimiento, etc.
4. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).
5. Organizar un programa piloto de internado de verano para estudiantes de escuela superior interesados en las humanidades durante los veranos
6. Hacer énfasis en programas de mentoría, en los que los estudiantes, tanto a nivel graduado como subgraduado, estén asignados a un profesor. Esto podría aliviar la pesada carga administrativa de coordinadores y directores ayudando a mantener a la población estudiantil debidamente informada sobre sus opciones académicas y profesionales y aumentar el nivel de retención
7. Desarrollar posibilidades de doble titulación con universidades del exterior

b.3.Racionalización de la oferta académica

1. Evitar la duplicación o redundancia en la oferta académica, sea de programas, áreas de énfasis, concentraciones menores o cursos, tanto en nuestra Facultad como en otras facultades y recintos. Esto debe conllevar un diálogo con las unidades que estén ofreciendo cursos afines o con requisitos y objetivos similares y una evaluación de todos los programas: tasas de admisión, retención, graduación y empleomanía.
2. Incentivar y facilitar la inscripción de cursos de doble codificación entre departamentos y entre facultades, así como los de créditos variables
3. Auscultar la posibilidad de unir departamentos de disciplinas afines, que conversen entre sí, con atención a las repercusiones que tendría esta acción sobre los currículos vigentes.
4. Actualizar los catálogos de cursos en los departamentos y establecer normas más realistas, flexibles y eficientes para la inscripción de cursos dónde se le otorgue prioridad al criterio académico.
5. Fortalecer la docencia y la investigación y la creación estética mediante políticas de captación de fondos y tramitación eficientes.

6. Establecer programas de mentoría donde los estudiantes subgraduados y graduados sean asignados a un profesor que les sirva de mentor durante toda su carrera.
7.

c. Gerencia de investigación

1. Debe proveerse apoyo ágil y certero a la gestión de investigación en función de los parámetros ascendentes de competitividad y posicionamiento en la escena de transferencia de tecnología.
2. Incentivar y apoyar la investigación permitiendo a las facultades la opción de ofrecer medias sabáticas mediante la combinación de la carga académica a lo largo de un año académico, verano incluido. Incluso que se les conceda la opción de ofrecer licencia extraordinaria con sueldo para esos mismos fines.
3. Regular la carga académica para todos los profesores comprometidos con la investigación, incluyendo los docentes a nivel subgraduado.
4. Proveer apoyos de distinta índole para fortalecer la docencia y la investigación (Ver renglón de Investigación).
5. Asegurar que las metas de excelencia en los ámbitos de la docencia y la investigación a nivel subgraduado y graduado se cumplan con un plantel de profesores con plaza, desalentando las prácticas actuales de contratación – sobre todo a tiempo parcial – y de congelación de plazas
6. Crear una base de datos del perfil de los profesores por departamento con miras a incentivar la investigación, la creación y la divulgación.
7. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).

d. Gobernanza

d.1.Avaluo

1. Incluir la agilidad como una variable de evaluación de gestión.
2. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.
3. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.
4. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.
5. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial
6. Identificar en qué momento de la secuencia curricular ocurre el estancamiento de los estudiantes y desarrollar plan de retención y graduación
7. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva

d.2. Estructura organizacional

1. Desarrollar un plan de consolidación de departamentos, escuelas, facultades y recintos, en donde primen los criterios académicos, a fin de garantizar la diversidad y la calidad en la oferta.
2. Examinar críticamente el organigrama administrativo de las unidades y encaminar la reestructuración que fuera necesaria.
3. Descentralización respecto a la Administración Central.
4. Rechazo a "la homogeneidad sistémica".
5. Reducir en número y funciones el Senado Académico para que atienda aquellos asuntos que son de su pertinencia. Estas funciones deben estar dirigidas a una discusión amplia, coordinada y de objetivos claros en torno a asuntos académicos
6. Priorizar la reingeniería de los procesos administrativos y de recaudaciones, lo que permitirá ser más eficientes en el manejo del tiempo a las personas encargadas de asumir estas responsabilidades.
7. Establecer un plan de desarrollo que incluya el plan de reclutamiento de profesores con plaza. Se hace imperativo redactar oficialmente un reglamento, o una sección en la Certificación 83, para que los docentes por contrato a tiempo completo y parcial puedan contar con una guía de su labor como docentes.
8. Establecer vínculos con profesores retirados y ex alumnos mediante diversos proyectos académicos, de reclutamiento y de filantropía.
9. Articular el nombramiento, por decisión de cada Facultad o Escuela, vía elección por todos sus docentes y personal no-docente, un coordinador que promueva las acciones de servicio a la comunidad
10. Descentralización del poder decisional de los decanatos ejecutivos y de la Rectoría en determinados aspectos.
11. Descentralización respecto a la Administración Central

d.3.Participacion

1. Fortalecimiento del poder decisional de las facultades creando mayores espacios para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad universitaria.
2. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.
3. Proveer adiestramientos a los(as) directores(as) de departamento para: a. la aplicación correcta de la certificación del Senado Académico que guía la planificación académica para el recinto. b. la aplicación de la normativa relacionada a los grados académicos. c. el establecimiento de un acervo de candidatos efectivo.
4. Establecer una base de datos con los exalumnos de la Facultad a fin de mantener contacto con ellos
5. Articular el nombramiento, por decisión de cada Facultad o Escuela, vía elección por todos sus docentes y personal no-docente, un coordinador que promueva las acciones de servicio a la comunidad
6. Descentralización del poder decisional de los decanatos ejecutivos y de la Rectoría en determinados aspectos.
7. Descentralización respecto a la Administración Central.