

Documento de Trabajo para  
Iniciar la Revisión de  
la Reglamentación Universitaria

Preparado por:

Dr. Rafael Aragunde  
Dr. Héctor Huyke  
Dr. José R. Carlo  
Dra. Glorisa Canino  
Lcdó. Luis M. Villaronga  
Srta. Ana Milagros Santiago  
Dra. Susan Homar  
Dr. David M. Helfeld  
Sr. David Bernier

Certificación número 60, 2003-2004, de la  
Junta de Síndicos

8 de marzo de 2004

## A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA



Antonio García Padilla



Reflejar lo que es la Universidad de Puerto Rico hoy y proveer la holgura y flexibilidad razonables para crecer con los tiempos debe ser uno de los indicadores principales para calibrar cualquier acción institucional.

Ello es cierto tanto para los currículos como para la oferta cultural; para las instalaciones físicas como para las facilidades tecnológicas. Debe serlo también para el cuerpo de reglamentos que recoge las normas y procedimientos que rigen la compleja operación universitaria. Por eso, debemos desamodorrarnos y revitalizar, bajo criterios y énfasis actualizados, la estructura reglamentaria de la Universidad de Puerto Rico.

Lo piden los estudiantes, los docentes e investigadores y los propios administradores. Los reglamentos deben servir a la Universidad en el adelantamiento de sus propósitos constitutivos que son la enseñanza-aprendizaje, la investigación, la creación y el fomento cultural. No deben, bajo ningún concepto, entorpecer sino facilitar y estimular. En nuestras manos está que las normas sean los apoyos que necesitamos.

Ya hemos dado pasos significativos en la modificación de los llamados reglamentos técnicos que rigen para ciertas áreas muy específicas como compras, viajes, etc. Mas, por su envergadura y ámbito de aplicación, todos los sectores universitarios deben estar envueltos en el examen del Reglamento General.

La Junta de Síndicos ha aprobado, mediante la Certificación número 60, 2003-2004 del 20 de febrero de 2004, convocar a todos los sectores de la comunidad universitaria a un amplio diálogo sobre la transformación de la base reglamentaria de la Universidad. Hay pues consenso a todos los niveles de la necesidad de actuar sobre este tema.

Administración Central  
Jardín Botánico Sur  
1187 Calle Flamboyán  
San Juan, Puerto Rico  
00926-1117  
(787) 250-0000  
Fax (787) 759-6917

**Esta es mi propuesta.**

Vamos a comenzar ese inaplazable diálogo. Estoy pidiendo a los rectores y rectoras del sistema que lo viabilicen en todos los recintos. Para ello contamos con un documento de trabajo elaborado por un comité especial de compañeros universitarios que se reunió por más de un año. No es un borrador de reglamento general. Más bien, se trata de una serie de reflexiones y cuestionamientos que puede servir de plataforma de arranque para el diálogo entre nosotros. A mi pedido, y creo con ello responder al sentir de la mayoría de los universitarios, el documento altera el énfasis del Reglamento actual y enfoca en el corazón de una universidad, que es la cátedra, y en los asuntos académicos que son su fundamento.

Estoy entusiasmado con la idea de que podamos producir en corto tiempo un Reglamento General que acompañe a la Universidad del siglo XXI que queremos articular. Cuento con las ideas de todos ustedes.

## **DOCUMENTO DE TRABAJO PARA INICIAR LA REVISIÓN DE LA REGLAMENTACIÓN UNIVERSITARIA**

En la visión de la Universidad de Puerto Rico que presentó el Lcdo. Antonio García Padilla se enfatizó la necesidad de examinar cada uno de los aspectos medulares de la institución. En el quehacer diario se enfrentan obstáculos que impiden o entorpecen la promoción imaginativa, ágil y flexible de la gestión universitaria. En todos los recintos, se apunta a trabas burocráticas y normativas que dificultan mantenerse a la altura de los tiempos.

La opinión más generalizada es que la reglamentación universitaria se ha convertido en un escollo mayor. Si bien hay muchas normas que han servido y aún sirven bien, hay muchas otras que han terminado por limitar el espacio de acción de la Universidad. En algunos casos, en lugar de tener una reglamentación que le sirve a la Institución, lo inverso parece prevalecer.

Nuestra reglamentación debe representar o servir mejor a nuestra institución. En una comunicación del Presidente de la Universidad a la comunidad enviada el 14 de mayo pasado, se anunció que había “lanzado una iniciativa de revisión de las estructuras reglamentarias de la Universidad. Se trata de hacer un análisis profundo de las reglas que encausan nuestro quehacer cotidiano, para hacer que se ajusten mejor a las cambiantes aspiraciones de nuestra agenda. Ahí se encuentran las bases de muchas de nuestras molestias e insatisfacciones diarias.”

Se aspira a tener una reglamentación institucional que refleje lo que es la Universidad de Puerto Rico hoy, que le sirva lo mejor posible a su realidad actual y a su visión y compromisos de futuro, que sea facilitadora y ágil y que se abra a los cambios que día a día se producen en una institución universitaria.

Para instrumentar este esfuerzo, se nombró un comité que evaluara la reglamentación vigente para recomendar a la comunidad los cambios necesarios. Simultáneamente se inició un proceso para revisar los reglamentos técnicos, normas y procedimientos dirigidos a simplificar los procesos en la Universidad. Este comité generó un documento de trabajo que recoge el fruto de las discusiones, así como la

temática que se discute en estos momentos. Hay otros asuntos que actualmente están en el Reglamento General y que se pueden atender en reglamentos o manuales de procedimiento individuales.

En cuanto al Reglamento General, el Presidente propuso un cambio de enfoque en el acercamiento. Se sugirió que la estructura comience con los siguientes temas: **De la cátedra, De los departamentos, De las facultades, De los recintos, De la Oficina del Presidente**. Este cambio altera el énfasis del Reglamento y enfoca en el corazón de una universidad, que es la cátedra, y en los asuntos académicos que son el fundamento de la institución y de nuestra práctica cotidiana: los departamentos, las facultades y los recintos. Finalmente, se llegaría a la Oficina del Presidente, que se vislumbra como una de las partes más sencillas y cortas. Cambiar el orden de los temas indica cuál es el orden de importancia de los asuntos.

Aparte del cambio estructural del Reglamento General, el Comité recomendó que este nuevo reglamento se simplifique para que atienda sólo asuntos sustanciales cuyo tratamiento debe ser uniforme a toda la Universidad, que reglamente o regule conceptualmente las normas o parámetros generales que estructuran todo el sistema en su diversidad y que orientan las prácticas relacionadas al personal docente, como por ejemplo las normas de personal: clases de nombramiento; reclutamiento, evaluaciones, permanencia, ascensos en rango, aumentos de sueldo; acciones disciplinarias; distinciones académicas; y procesos de consulta, entre otros.

El Reglamento General tiene el peso de la ley y se redacta, aprueba y modifica a partir de recomendaciones que tendrán que ser discutidas y aprobadas en los distintos niveles de dirección institucional.

El Comité propone que cada recinto y colegio tenga además su propio Manual Interno, en el que se adapten las normas generales a las prácticas propias de cada unidad, sus procedimientos y aplicaciones. Todo aquello que tenga que ver con el aspecto procesal y aplicado se recogería en el Manual Interno, que se ocuparía de las prácticas según se han ido desarrollando en función del Reglamento General y de las políticas que emanan de otras instancias de dirección de las unidades.

Este documento debe discutirse como lo que es: **un documento de trabajo**. No es todavía un borrador del Reglamento. Importa ahora conocer el sentir de todos sobre estos temas, las experiencias así como sus percepciones acerca de lo que funciona del Reglamento General vigente y lo que ya debe quedar atrás.

Las ideas recogidas se considerarán y oportunamente se producirá un borrador de Reglamento General, que se someterá a discusión en los foros concernidos: facultades, senados académicos, juntas administrativas, Junta Universitaria, Junta de Síndicos. De esta segunda ronda de discusión saldrá el proyecto de Reglamento General.

### **De la cátedra**

El Reglamento debe comenzar por atender la cátedra porque se entiende como la base de la estructura docente. Desde ésta se pone a prueba, se preserva, se disemina y se amplía el conocimiento, para beneficio de Puerto Rico y de la humanidad. Toda vez que la Universidad está identificada y comprometida con los estándares más exigentes de la enseñanza, la investigación y creación, y el servicio, hay que considerar que la excelencia en estos quehaceres es el distintivo esencial de la cátedra.

La excelencia en la enseñanza supone conocimiento de las materias que la cátedra cultiva, destrezas comunicativas, capacidad de estímulo de la actividad intelectual y sentido de solidaridad con las necesidades académicas y personales de los alumnos.

La excelencia en la investigación y en la creación se demuestra en la calidad del trabajo publicado y de otras obras de creación propias del desarrollo de las ciencias, las artes y las profesiones, así como en el éxito en la formación de estudiantes graduados y profesionales y en los métodos de creación científica, artística y profesional.

La excelencia en el servicio se demuestra en la participación creativa en las actividades propias del gobierno de la Universidad y el desarrollo de su agenda, así como en actividades de interés profesional, comunitario, cultural o cívico.

Para lograr esta excelencia, urge fortalecer los procesos de reclutamiento para la cátedra. Estos procesos deben ser más competitivos y deben caracterizarse por evaluaciones más rigurosas de parte de las unidades que reclutan.

¿Cabe preguntarse si, en el proceso de reclutamiento, y también en la retención del catedrático, o la catedrática, si la comunidad universitaria está lista para superar la

estructura actual, en la cual la cátedra se define básicamente como enseñanza? ¿Debe reconocer el Reglamento General que la carga académica dedicada a la investigación es una forma de enseñanza?

A lo largo de su historia, la Universidad ha reclutado docentes al comienzo de su carrera y docentes que ya la han comenzado o se han desarrollado en otras instituciones. Los modos de reclutamiento, así como el reconocimiento de los haberes que todos los docentes traen consigo difieren de igual manera. No se puede reclutar a un docente con experiencia y una carrera, de la misma manera que se recluta a una docente cuya carrera se inicia con la Universidad de Puerto Rico. Por esto se podrían definir dos tipos de acceso a la cátedra, el reclutamiento directo y el reclutamiento lateral.

El reclutamiento directo incorpora a la cátedra, en cualquiera de sus recintos o unidades, a quienes no ocupan al momento de dicho reclutamiento, ni han ocupado antes, cátedras en otras instituciones académicas. Nos parece que este reclutamiento debe ser público y competitivo y debe ofrecer igualdad de oportunidades a todos los que se consideren aptos para la posición.

El reclutamiento lateral incorpora a la cátedra, en cualquiera de sus recintos o unidades, a intelectuales que ocupan, al momento de dicho reclutamiento o antes, cátedras en otras instituciones académicas o que han demostrado méritos extraordinarios en la vida profesional, artística y científica. ¿Debería haber en este reclutamiento reciprocidad con la institución o las instituciones en las que haya trabajado antes el candidato? ¿Debería garantizársele exención total o parcial del período probatorio? Por ejemplo, un decano que, por iniciativa de un departamento, interese hacer un reclutamiento lateral con exención total o parcial del período probatorio hará una petición al rector, por conducto del Decano de Asuntos Académicos, y explicará las circunstancias que sostienen el caso (la naturaleza y prestigio de la institución de procedencia, con atención particular a la unidad a la que está adscrito el candidato; el rango y la experiencia del candidato en dicha institución o instituciones; los criterios utilizados por la institución de procedencia para el reclutamiento, retención y permanencia del personal; el éxito en el período probatorio del personal docente en la institución de procedencia y



cualquier otro elemento que indique el rigor académico de la institución de procedencia así como cualquier otro factor que se considere pertinente).

En cuanto a aquellos aspirantes que se caractericen por méritos excepcionales en la vida profesional, científica o artística y que no hayan estado vinculados a la academia, el decano describirá cómo los haberes y ejecutorias del candidato en las instituciones, puestos o situaciones en que se haya desempeñado se equiparan a las prevalecientes en las instituciones académicas más rigurosas y justifican que se proceda con el reclutamiento por la vía lateral. ¿Se deberá recomendar que se le adjudique un rango que sea proporcional a sus haberes?

Por otro lado, ¿cómo atender casos excepcionales en los que fuera evidente que no hay pares provenientes del departamento o unidad responsable del reclutamiento? A estos aspirantes se les podría garantizar desde un principio evaluación externa. ¿Sería reglamentaria o se dejaría que cada departamento o facultad decidiera, y fuera asunto entonces de los manuales internos de los recintos? De todos modos, mucho de esto deberá depender de las condiciones acordadas en el momento del reclutamiento.

### **El proceso de permanencia**

La permanencia en la cátedra es la garantía de la estabilidad profesional y la protección de la libertad académica del docente. De ahí que quienes aspiren a ella deban demostrar que, durante toda su vida académica, podrán desempeñarse con excelencia en la enseñanza, contribuir con excelencia a la ampliación del conocimiento mediante la publicación y divulgación de sus investigaciones y creaciones y distinguirse por la excelencia de su servicio a la Universidad, al país y al mundo, según los parámetros fijados al momento de su reclutamiento.

La concesión de la permanencia se debe revisar sustancialmente para darle mucha más participación a la facultad permanente de los departamentos en la recomendación de permanencia de una colega. Por otro lado, para evitar tensiones y falsas expectativas, los ascensos en la cátedra, ¿deberían darse sólo a partir de la permanencia?

El comité de personal del departamento haría una recomendación sobre la permanencia de una colega a los miembros permanentes de la unidad, quienes entonces decidirían cuál habrá de ser la recomendación departamental a la decana.

En el caso del reclutamiento directo, la candidata contará con cinco años de servicios continuos en una posición regular con rango de catedrático auxiliar para demostrar sus aptitudes en la enseñanza, la investigación o creación y en el servicio, según los parámetros fijados al momento de su reclutamiento. Durante estos cinco años no habría ascenso a catedrático asociado.

La evaluación durante el período probatorio estaría a cargo de los pares y de las autoridades académicas de la Universidad. Se debe considerar la posibilidad de modificar el modo en que hoy se maneja el procedimiento. Por ejemplo, la evaluación del comité de personal podría comunicársele al director de departamento por escrito tantas veces como el comité lo estimara pertinente, pero se rendiría al menos un informe al cabo de los primeros dos años del período probatorio y otro al cabo del cuarto año de dicho período. En dichos informes, el comité formularía al director sus recomendaciones en torno a la continuación o terminación del período probatorio del candidato. Dicha recomendación se informaría también en reunión departamental, una vez el comité de personal lo hubiera discutido con el aspirante. Una recomendación de continuación del período probatorio no obligaría al Comité en cuanto a la recomendación oportuna de la permanencia. Tampoco comprometería a los miembros del departamento con derecho a voto a la hora de decidir sobre su concesión. Por otro lado, la evaluación de los pares no relevaría a las autoridades académicas de su función de supervisión de la actividad académica de la unidad y de las decisiones que esa supervisión conlleve en términos de la calidad académica y del orden general de la institución.

### **Las prerrogativas y obligaciones de la cátedra**

Las prerrogativas de la cátedra son la libertad académica; el apoyo logístico para descargar las funciones docentes, de investigación y de servicio; la participación efectiva en los asuntos de la Universidad, a través de los foros apropiados; y el disfrute de un espacio para el uso particular como estudio y oficina. Estas prerrogativas deben ser compatibles con los medios y posibilidades de la institución.

Las obligaciones de la cátedra son el ofrecer, a lo largo de la carrera docente, enseñanza, creación o investigación de alta calidad y pertinencia, tanto en su contenido como en su presentación; una producción intelectual de calidad que abone a la

ampliación del conocimiento en la disciplina cultivada por el catedrático; y la excelencia en la cantidad y calidad del servicio a la Universidad y al país. El servicio a la Universidad comprende la participación en foros de creación y debate intelectual – presentaciones, intercambios, paneles, seminarios; la disponibilidad para el diálogo con colegas y **estudiantes** sobre temas propios del quehacer académico; la participación puntual en las reuniones de departamento y facultad; la disponibilidad para el servicio en comités departamentales y de facultad; la disponibilidad para el trabajo en los foros de gobierno institucional (senados académicos, juntas, etc.). En lo que respecta al servicio al país, comprende la participación en tareas de interés público y comunitario que contribuyan al bienestar de la sociedad y que se distingan por su contenido intelectual de envergadura.

Las facultades, en atención a las características particulares de las disciplinas que cultivan, podrán fijar criterios suplementarios para describir las obligaciones en la labor docente y de investigación, de creación y de servicio de sus miembros.

### **Los rangos de la cátedra**

Los rangos de la cátedra seguirán siendo los actuales. El rango de entrada será el de Catedrático Auxiliar en aquellos recintos y unidades en los que se entienda que todo candidato deberá tener doctorado o un grado terminal de su disciplina. El rango intermedio al que se adviene automáticamente con la concesión de la permanencia será el de Catedrático Asociado. El rango máximo será el de Catedrático.

En más de una ocasión se ha sugerido separar los ascensos en rango de los aumentos salariales. Quizás este sea el momento de hacerlo. Para el desarrollo de la institución es imprescindible insistir en que obtener la permanencia y el rango de catedrático no significa el final del compromiso con los estándares más exigentes de la enseñanza, la investigación y la creación, y el servicio. ¿Por qué no plantear ahora la necesidad de garantizar la excelencia continua de los catedráticos, reconociendo a los que siguen rindiendo tareas de calidad? ¿Motivaría esto a los que han dejado de contribuir a la comunidad académica? El Comité sugiere que se discutan mecanismos prospectivos de evaluación posteriores a la permanencia que tomen en consideración la excelencia docente, de investigación, creación y servicio y que incluyan incentivos salariales para

estimular a los catedráticos. Se pueden diseñar varios modelos de evaluación posteriores a la permanencia, con sus respectivos modelos de compensación.

Por ejemplo, a cada cierto tiempo -dos o tres años- cada catedrático podría establecer con su director su área de énfasis para el periodo siguiente (enseñanza y el desarrollo de materiales curriculares, investigación y la publicación de un libro, o de artículos en revistas científicas o profesionales, servicio como senador académico, en comités de recinto o sistema o un cargo académico-administrativo). Se estaría hablando de énfasis y no liberaría a la catedrática de la responsabilidad en las otras dos áreas, siempre según los parámetros fijados al momento de su reclutamiento. Este acuerdo se usaría para evaluar a dicho catedrático al final del periodo para que, según su ejecutoria, se le concediera un aumento salarial cuyo monto podría variar. De adoptarse un modelo como éste, ¿se tendría que determinar reglamentariamente la manera en que se establecería la cantidad del incentivo salarial?

### **Otras variantes de la docencia**

Hay variantes de la docencia que hay que tomar en consideración: adjuntos, post-doctorales, asistentes de lenguas, archivistas, curadores, arqueólogos, entre otros, así como nombramientos que se cubren con fondos externos y que no acarrear permanencia ni derecho al voto en los asuntos institucionales. Algunas variantes son propias de uno o más recintos.

Los bibliotecarios, consejeros, psicólogos y trabajadores sociales están clasificados como docentes, pero sus tareas claramente no son cónsonas con la cátedra, según ésta se ha descrito aquí. Prospectivamente se podrían enumerar sus prerrogativas y obligaciones en la enseñanza, la investigación y creación, y el servicio, haciéndolas comparables a las de la cátedra y estableciéndolas como base para la evaluación y compensación. El Comité solicita a los colegas que ostenten esos nombramientos que aporten su visión y contribuyan con la redacción de esta parte del reglamento.

Sugerimos que en el Reglamento General haya espacio para que en adelante se puedan crear nuevos tipos de desempeño en la cátedra, según surjan las necesidades, y que se evite que nuevas o diferentes prácticas se adapten a la fuerza a categorías establecidas, creando situaciones anómalas o injustas.

¿Dónde y cómo se hablará de los **estudiantes**? No es que se hable reglamentariamente, ya que éstos tienen su reglamento, sino en términos de su rol en los departamentos, las facultades, los recintos y la Oficina del Presidente y su relación con estas instancias. El Reglamento General, aunque comience con la cátedra, no debe parecer que se refiere a una institución donde no hay estudiantes.

### **De los departamentos**

El Artículo 25 (antes 29) del Reglamento actual comienza con un enfoque negativo, que indirectamente revela todas las tensiones que viven los docentes en ese espacio. Es como si lo más importante fuera excluir al departamento de toda posible transformación. Se podría suponer que esta es la razón por la cual allí se señala que “no se podrá crear, reorganizar o eliminar ningún departamento sin la previa autorización de la Junta de Síndicos”. Se trata de un artículo que tal y como aparece en la actualidad podría pasar a formar parte de un Manual Interno que recoja todo lo que tiene que ver con los trámites administrativos que se llevan a cabo en un departamento.

Sin que el departamento se convierta en una trinchera de resistencia a los cambios que en ocasiones se han propuesto desde los Senados, o desde los plenos de las Facultades, debería constar que el departamento es la primera instancia llamada a proveerle a los docentes la posibilidad de intercambiar ideas y visiones sobre lo que ha de ser la agenda universitaria.

Lo anterior se justifica porque se trata de la unidad más pequeña en el organigrama universitario. Allí los docentes comparten afinidades temáticas. Se supone que son quienes más saben sobre las áreas de especialidad de sus colegas. Por lo mismo, los miembros de un departamento son los responsables de reclutar, evaluar y reconocer el valor de sus compañeros docentes. En ellos debe recaer la responsabilidad de renovar con frecuencia los planes de estudio relacionados a las concentraciones. Deben ser ellos quienes procuren crear espacios de experimentación que garanticen un ambiente susceptible a los cambios que se reclaman casi unánimemente.

Ahora bien, si en un departamento hay una mayoría que se muestra reacia a renovarse, ¿no estamos obligados a valernos de un mecanismo alterno que le permita a

los docentes que así lo desean lograr las renovaciones que la época exige? ¿Son las Facultades este mecanismo, o los Senados Académicos?

Se podría decir que muchas de las dificultades que se enfrentan en los departamentos tienen que ver con su dirección. La dirección de los departamentos ha sufrido una transformación evidente y por lo tanto se debe aclarar cuál ha de ser el rol que debe desempeñar. ¿Será el director, o directora, un ejecutivo que representa la administración universitaria? ¿Será un “primus inter pares” que representa al departamento ante la administración universitaria? Por ejemplo, se tiene que aclarar si el director, o la directora, de departamento es tan sólo un miembro más del Comité de Personal (25.3.3), o si es él, o ella, quien recomienda (25.9). Si es el llamado a recomendar, ¿por qué entonces es un miembro más de este comité? ¿Podrá ejercer el liderazgo que una recomendación de esta naturaleza exige siendo tan sólo un miembro más del Comité de Personal?

¿No sería más conveniente depender del pleno de los docentes con permanencia en el departamento para hacerle una recomendación a la autoridad nominadora sobre asuntos como los del reclutamiento, la evaluación, la permanencia y los ascensos en rango? Esto estaría más a tono con la democratización que han experimentado y desean experimentar los departamentos en las últimas décadas.

¿Qué se espera de una directora, o director, de departamento? Que sea una líder académica y que sepa entusiasmar e inspirar; que colabore de modo especial con los jóvenes; que proceda con las evaluaciones de la forma más justa posible; que administre los recursos adecuadamente; y que pueda adelantar los intereses de los colegas de su departamento, no sólo administrando, sino buscando fondos externos.

Independientemente de lo anterior, ¿qué le corresponde llevar a cabo al departamento en lo que respecta a los planes de desarrollo estratégico institucionales, sobre todo si se reconoce que en la mayoría de las unidades ya no se contempla mayor crecimiento y más bien se hace imperativo fortalecer lo que hay?

Será imprescindible tomar conciencia de la necesidad de evaluar programas que tienen su base en los departamentos, que es donde se encuentran las concentraciones y los

programas graduados. ¿Se podrá reglamentar esta necesaria evaluación o se dejará al azar, que es como está en la actualidad? Si no se atiende adecuadamente la evaluación de programas, será nula la posibilidad de modificar sustancialmente los existentes y de crear nuevos programas.

¿Acaso son equivalentes los departamentos del área de artes y los departamentos de ciencias naturales y áreas tecnológicas afines, en los que hay un fuerte componente de investigación, predomina el trabajo en laboratorios y se procesan múltiples propuestas dirigidas a conseguir fondos externos? ¿Se pueden subordinar a los departamentos académicos actuales, tan burocratizados, empresas de investigación que necesitan agilidad? La autonomía fiscal que éstas requieren es desconocida en los departamentos y éstos acaban convirtiéndose en obstáculos para las primeras.

Es imprescindible también contar con representantes estudiantiles en las deliberaciones departamentales. Los **estudiantes** tienen el pulso de la dinámica institucional y deben participar con franqueza y activamente en todo lo que a ellos le afecte. ¿Deben ser electos por sus pares y participar en los trabajos que les competen directamente, tales como los de planificación, currículo y personal? Esta participación podría incluir la preparación de documentos de evaluación, la evaluación en el salón de clase, sala de biblioteca, seminario o laboratorio, entre otros, pero ¿podría incluir participación en las deliberaciones departamentales que se llevarían a cabo para conceder o denegar permanencias y ascensos?

No se puede negar que el personal administrativo de los departamentos ha llegado a ser clave en el funcionamiento de éstos. Llegan a correr procesos como el de matrícula, altas y bajas y frecuentemente llevan a cabo algún tipo de consejería estudiantil. ¿Pero participan de la afinidad temática que es la signature de un departamento? Quizás, sobre todo en departamentos en los que hay un fuerte componente de laboratorios. Si es así, ¿qué tendríamos que reglamentarles?

¿Cómo debe participar el departamento en el ciclo presupuestario? ¿Acaso se tienen desde el departamento los elementos de juicio para tomar decisiones presupuestarias que podrían afectar al resto de la institución? Desde luego, los

departamentos deberían manejar su propio presupuesto de manera que puedan tomar decisiones en lo que respecta a su futuro. En estos momentos podría haber departamentos que percibieran que es preferible invertir en recursos investigativos que en sustituir a un colega que se jubila. Mientras los departamentos no tengan un control real de todo su presupuesto, no gozarán de la libertad que conduce a una planificación estratégica responsable.

Todo lo que tiene que ver con las reuniones departamentales y con comités de personal, ¿acaso no debiera ser parte de los manuales internos que se crearían?

### **De las facultades**

El Artículo 24 (antes 28), dedicado a las facultades, podría ser también parte de un Manual Interno. Lo que parece ser prometedor en el título de la sección 24.1, apenas se desarrolla. Luego se pasa a exigir “por lo menos, una reunión ordinaria por semestre”. Pero lo que allí se señala sobre las escuelas o los colegios, clasificaciones que no existen en la mayoría de las unidades, no parece aclarar nada. Queda fuera de esta sección introductoria una referencia a los departamentos, las unidades que a fin de cuentas constituyen las facultades.

Por otro lado, no cabe duda de que una facultad que se reúna tan sólo una vez por semestre ha perdido sintonía con aquello que le da sentido. Muy parecidamente a lo que ocurre en los departamentos, pero en menor grado, allí los docentes (provenientes de los distintos departamentos) comparten alguna afinidad temática. Esto debería permitirles atender una serie de asuntos muy de ellos, y no de otras facultades, con cierta regularidad. Sin embargo, ¿debe aparecer en el Reglamento General cuántas reuniones se celebrarán semestralmente, o cuántos miembros de la facultad constituyen quórum?

Contrario a los recintos de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas, las otras ocho Unidades tienen la ventaja de que su facultad, su única facultad, es equivalente al claustro. De modo que cuando se reúnen como facultad están reuniendo a todo el sector docente, y con la ventaja de que pueden tomar decisiones y no solamente escuchar al Rector ofrecer un mensaje. ¿Quieren estas tres unidades “más poderes” para cuando se reúnan como claustro? ¿Las otras ocho no los necesitan?



La atención que entonces le presta el Artículo 24 a los procesos de personal evidencia cómo es que el Reglamento General se ha convertido sobre todo en un instrumento de litigio. ¿Deben estar en el reglamento estas secciones? Desde luego, ellas “regulan” la convivencia de los facultativos, pero ¿deben incluirse asuntos tan específicos como el que se trae a colación en la Sección 24.4.1.1 sobre la elegibilidad de los docentes que sean candidatos a ascensos o permanencias?

Al final del artículo se traen a colación las funciones y responsabilidades de las facultades que se han utilizado en todos los reglamentos de facultad del sistema para no perder de vista sus tareas. ¿Se están discutiendo en las facultades los programas académicos y los proyectos de extensión y educación continuada, según se señala en la Sección 24.5? ¿Se están recomendando, “con anticipación a la fecha a la colación de grados, los nombres de los candidatos a grados universitarios”, como se lee en la Sección 24.5.5 (28.5.5)?

No está de más preguntarse qué es lo que esperamos que aparezca en un reglamento universitario. El presente parece que fue hecho para recordarnos que debíamos llevar a cabo ciertas tareas y que, en lo relacionado a la evaluación de los docentes recién llegados, tenemos que cumplir con ciertas formalidades.

¿Cómo se sabrá que una facultad cumple adecuadamente con lo que está llamada a hacer? ¿Cuándo se reúne mucho, cuando genera muchas renovaciones curriculares, cuando sus facultativos publican copiosamente, cuando traen abundantes recursos externos? Quizás sea por aquí por donde se deba comenzar, señalando lo que se espera de una facultad prestigiosa.

¿Qué se espera de un decano de facultad? ¿Que sea un líder académico y que sepa entusiasmar e inspirar; que administre los recursos adecuadamente; y que reconcilie la diversidad de intereses de los distintos departamentos que componen la facultad a través de una política? Mientras más nos alejamos del departamento, más contacto se tendrá que tener con una diversidad creciente de intereses teóricos. Si ya la directora, o director, está llamada a no perder de vista las variadas perspectivas de sus docentes especializados, la

decana, o decano, tendrá que necesariamente representar a un mayor número de éstas, para lo cual entonces necesitará una disposición imprescindible interdisciplinaria.

¿Deben tener las facultades participación en los procesos presupuestarios? ¿Qué significaría esta participación en el contexto de instituciones en la que la mayor parte del presupuesto es consumido por compromisos en el área de los recursos humanos? Desde luego, una facultad, como un departamento, debería tener la prerrogativa de optar por dedicarle más dinero a la investigación que a dar ascensos. O podría planificar a largo plazo invertir en laboratorios.

Una vez más, los **estudiantes** pueden desempeñar un rol clave a este nivel. ¿Cómo es que deben participar aquí? ¿En los comités de facultad? ¿En qué comités?

### **De los recintos y los colegios**

El Reglamento General actual es muy parco con respecto a esta unidad y en sus Artículos 16, 17 y 18 apenas nos esboza una descripción de lo que deben ser su organización, sus organismos deliberativos y decisionales y el modo en que ha de darse su administración. Por otro lado, es bastante generoso en lo que respecta a las funciones del rector, o rectora, y se dedica a señalar con especificidad el proceso mediante el cual se le nominará.

Al sugerir que el enfoque aquí, como lo hemos planteado en relación con el departamento y a la facultad, sea el cuerpo y no quien lo dirige, estamos evidentemente reconociendo el carácter colectivo de esta instancia.

¿Qué se supone que sea un recinto universitario? ¿Un espacio en el que un claustro conduce sus labores de forma articulada? ¿Un espacio en el que se le permite a unas facultades desempeñarse con agilidad? ¿Un espacio en el que se canaliza la participación a través de la representatividad que tienen todos sus sectores en el Senado Académico? En tales escenarios, ¿deben las juntas administrativas, con tan escasa representación, tener tanto poder?

En el ordenamiento actual, el claustro es la instancia que incluye a todo el personal docente de “cada unidad institucional”, si bien no tiene por qué ser convocado

jamás. Depende de la discreción de los rectores, “cuando, a su juicio, tal acción propenda a la buena marcha institucional” (23.5 del Reglamento General). ¿Debería tener el claustro otras funciones, sobre todo en aquellas tres unidades en las que hay más de una facultad?

¿Han logrado los departamentos y las facultades en la estructura actual de los recintos la agilidad y la autonomía que necesitan para renovarse constantemente? ¿Están bien representadas en el Senado Académico? ¿Deberían desempeñar alguna función especial en la instancia claustral?

¿Qué debe ser entonces el senado académico de cada recinto? ¿El “foro oficial de la comunidad académica”, según dicen ahora la Ley y el Reglamento General, si bien la primera se contenta con señalar que es “para la discusión de los problemas generales que interesen a la marcha de la Universidad y para los asuntos en que tiene jurisdicción”, mientras que en el segundo se lee que es allí donde “el claustro participa en los procesos institucionales cooperando y colaborando estrechamente en el establecimiento de normas académicas...” (21.1 del Reglamento General)?

¿Habrá tareas que los senados académicos se han atribuido y que le pertenecen a las facultades, donde la participación se da directa? Igualmente, ¿se le habrán consignado a las facultades asuntos que le corresponden propiamente a un cuerpo representativo como el del senado académico?

¿Qué es el recinto de cara a los **estudiantes**? ¿Meramente un lugar particular en el que un grupo de éstos comparte durante algunos años? ¿Cómo se insertan ellos en la dinámica del recinto? ¿A través del Consejo General de Estudiantes? ¿A través de las organizaciones estudiantiles?

¿Cómo habrá de definirse el ideal de excelencia de un recinto? La insistencia en las funciones del rector sugiere que hasta ahora sólo el desempeño de éste, o de ésta, proveía elementos para evaluar la marcha de un recinto. ¿Pero no convendría replantear el asunto, haciendo mayor hincapié en la dinámica académica de la unidad? Aquí se podría incluir una reflexión, o se podría desarrollar un documento, similar a los que utilizan las agencias acreditadoras, en el que se definiría la excelencia de un recinto

### **De la Oficina del Presidente**

En primer lugar, ¿se podrá hablar de la Oficina del Presidente de la Universidad de Puerto Rico sin recaer inmediatamente en las funciones del presidente? En segundo lugar, ¿podría la Oficina del Presidente de la Universidad de Puerto Rico definirse como algo distinto a la Administración Central, que es como la mayoría de las veces traemos a colación al colectivo responsable de determinaciones sistémicas?

Ya se ha dicho que desde la Oficina del Presidente es que se deben atenderse las mareas que enfrenta la institución; desde allí se pueden apreciar mejor los denominadores mínimos que comparten las unidades. ¿Pero es desde la Oficina de Presidente que se tiene que garantizar el funcionamiento de la universidad del estado como un sistema? ¿No cumple con ello la Junta Universitaria, la cual se caracteriza por una representatividad que no conoce par en el resto de la UPR? Mientras la Oficina del Presidente atiende la coordinación de la administración, sobre todo la de los trabajos de las rectorías, ofreciendo un espacio para desarrollar estrategias sistémicas y armonizando las diferencias cuando éstas se convierten en impedimentos, la Junta Universitaria vela más por mantener una coherencia académica que se manifiesta sobre todo en los currículos y en los proyectos de investigación, entre otros.

Desde la Oficina del Presidente es que se le tiene que hablar al país sobre su universidad. El presidente, o la presidenta, es quien está llamado a mantener un saludable vínculo con la comunidad nacional, transmitiendo constantemente que la administración de unidades que trabajan coordinadamente cumple con las mejores normas gerenciales y que los dineros del país se utilizan responsablemente.

Desde la Oficina del Presidente es que también se vincularía internacionalmente la Universidad de Puerto Rico. Así ocurriría en todos los casos en que fuera necesario representarla sistémicamente. Se vería, por ejemplo, en el área de los recursos externos, pero posiblemente también en lo relacionado al modo en que ella puede contribuir al desarrollo económico del país. En estos tiempos, muy distintos a la última época en la que hubo un vínculo estrecho entre la universidad y el estado, que fue la época de la hegemonía de un gobierno con un proyecto modernizador, la contribución nuestra -como

foco tecno-científico, pero también crítico- se hace imprescindible al desarrollo económico del país. ¿Cómo se debe construir este vínculo sin sacrificar los elementos críticos que no debemos estar dispuestos a excluir?

La Oficina del Presidente debe proveer también una instancia que esté por encima de los intereses más locales del resto de las unidades. Desde ella se podrían auspiciar proyectos más ambiciosos y orientados por visiones menos inmediatas, como son aquellos que identificamos con el ámbito estético y que requieren de grandes cantidades de dinero.

En esta área de los fondos, en particular aquellos que permiten atender la infraestructura y que se generan por concepto de bonos, la Oficina del Presidente está llamada a desempeñar un rol clave.

### **De las consultas**

Uno de los asuntos que más tiempo le consume al personal docente y que más desasosiego produce, es el que tiene que ver con la selección del personal gerencial de la institución. En algún momento se reclamaba que no se le concedía participación a la comunidad. En otro momento se ha dicho que la participación alcanzada no ha resuelto el problema, sino que lo ha empeorado. En algunas unidades se participa masivamente, pero esta participación no ha logrado garantizar la despartidización, que se creyó se superaría a través de ella.

Recientemente se ha insistido en que el establecimiento de procesos de evaluación periódicos, junto a términos fijos de incumbencia para los directores, decanos, rectores y el presidente, podrían contribuir a terminar con la desconfianza que permea todo lo relacionado a las consultas y a propiciar, de una vez por todas, a la profesionalización de la gerencia universitaria.

¿Qué más tenemos que considerar en relación con el tema de las consultas y cómo debe aparecer en el Reglamento General?

### **De los procesos apelativos**

Otro asunto igualmente importante es el de las apelaciones que resultan de los procesos de evaluación para plazas, permanencias, ascensos y licencias. Lo que se reclama es la instauración de un mecanismo profesional y competente que las atienda en un tiempo razonable y mediante un procedimiento ágil y efectivo. Más de una vez se ha argumentado que no es la Junta Universitaria la instancia que las debe atender. Se está trabajando un borrador sobre este tema y debe ser evaluado con la mayor brevedad.

### **De la negociación colectiva del personal docente**

Este es otro de los asuntos que debe atenderse en la discusión que se auspiciaría mediante la reflexión que proponen estas páginas. ¿Se quiere la negociación colectiva?, sería la primera pregunta a responderse. La segunda tendría que ver con el modelo de negociación. Esto aclararía quiénes negociarían, qué se negociaría, cada cuánto se negociaría y cómo se insertaría la negociación en los planes de desarrollo institucionales, entre otros asuntos.

Este documento solamente incluye algunos de los temas que deben reflexionarse en los Recintos y Unidades, para iniciar el diálogo exhaustivo en la comunidad universitaria que conduzca a una nueva reglamentación institucional que refleje lo que es la Universidad de Puerto Rico hoy.