

LA REFORMA UNIVERSITARIA EN LA UPR

**UN ANÁLISIS DIALÉCTICO DEL AUGE Y LA DECADENCIA DE LA
EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD**

Walter H. Bruckman
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Cayey
14 de mayo de 2013

Esta propuesta de Reforma Universitaria puede ser examinada en el internet en la dirección Consultando.net.

Indice

I. Análisis Sociológico del Subdesarrollo y su Relación con la Decadencia de la Excelencia en la Universidad	4
1.1 Los Valores Sociales Básicos y su Relación con el Subdesarrollo	4
1.2 Las Dos Soluciones de Corto y Largo Plazo al Problema del Subdesarrollo.....	5
1.3 El Problema de la Universidad	7
1.3.1 Dialéctica Entre el Comportamiento Egocentrista y el Liderato Autoritario Ilustrado	7
1.3.2 Qué son los Valores y Qué Causa el Comportamiento Egocentrista	8
1.3.3 Cómo Funcionan los Valores	9
1.3.4 Razón de Ser de los Valores: Origen de la Eficiencia, la Productividad y el Desarrollo Económico	11
1.3.5 La Universidad Como Microcosmos de la Sociedad de la que Surge	12
1.3.6 La Identificación del Egocentrista	13
1.3.7 El Egocentrismo y la Demagogia	15
1.3.8 El Populismo y la Demagogia	15
1.3.9 Qué hacer Para Aumentar la Eficiencia y la Productividad	16
II. Un Análisis Dialéctico Del Auge y la Decadencia de la Excelencia en la Universidad	18
2.1 La Universidad bajo un Liderato Autoritario Ilustrado en un Ambiente de Efervescencia Intelectual (1947-1966)	18
2.2 La Universidad bajo un Liderato Democrático en un Ambiente de Efervescencia Intelectual	19
2.3 La Universidad bajo un Liderato Democrático en un Ambiente de Decadencia.....	20
III. Las Causas del Deterioro de la Productividad y la Excelencia Académica en la Universidad.....	23
3.1 La Universidad Bajo Una Administración Democrática	23

3.2	<i>El Deterioro de la Productividad Como Consecuencia de Poner a los Profesores en Posición de Decidir Democráticamente Sobre su Carga Académica, su Horario de Trabajo y su Calendario de Trabajo</i>	24
3.3	<i>El Deterioro de la Productividad y la Excelencia Académica Como Consecuencia de Poner a los Profesores a Decidir Democráticamente Sobre la Selección del Personal (La Selección del Personal Docente en Reversa).....</i>	26
3.4	<i>El Deterioro de la Productividad y la Excelencia Académica Como Consecuencia de Poner a los Supervisados (Profesores y Personal No Docente) a Decidir Democráticamente Sobre el Nombramiento de sus Supervisores (Presidentes, Rectores, Decanos y Directores de Departamentos).....</i>	29
3.4.1	<i>La Idea de un Mayor Grado de Democratización Como Solución a los Problemas de la Universidad</i>	30
3.4.2	<i>Cómo la Democratización de la Universidad Permite que el Personal Docente y No Docente Puedan Decidir Cuándo Van a Trabajar y Cómo lo Van a Hacer</i>	32
3.4.3	<i>El Puesto de Procurador Estudiantil y las Evaluaciones Estudiantiles del Profesor</i>	33
3.4.4	<i>La Democratización de la Universidad y su Relación con la Privatización de la Universidad</i>	34
3.4.5	<i>Las Ideologías Populistas y la Privatización de la Universidad</i>	34
IV. Propuesta Para Aumentar la Productividad y la Excelencia Académica y Reducir los Costos de Operación en la Universidad		36
4.5	<i>Recomendación Sobre Nombramientos de los Supervisores.....</i>	36
4.6	<i>Recomendaciones Para Aumentar el Nivel de Civismo en la Población Académica</i>	37

I. ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DEL SUBDESARROLLO Y SU RELACIÓN CON LA DECADENCIA DE LA EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD

Para poder entender la propuesta que vamos a presentar con el propósito de aumentar el nivel de productividad y la excelencia académica en la Universidad, es necesario entender el análisis sociológico sobre el que esta propuesta se fundamenta y el cual pasamos a discutir en lo que sigue. El análisis sociológico que sigue hace uso de *La Teoría de los Senergicones* publicada por la **Editorial Trillas** en 1995.¹ El análisis que hacemos con respecto a la Universidad de Puerto Rico aplica por igual al caso de una gran parte de las universidades latinoamericanas que han experimentado procesos de reforma universitaria en el pasado en donde se han democratizado los procesos decisionales de su administración permitiendo la participación de profesores, personal no docente y estudiantes.

1.1 LOS VALORES SOCIALES BÁSICOS Y SU RELACIÓN CON EL SUBDESARROLLO

El problema de la Universidad es el mismo que el de las demás instituciones del estado y, por consiguiente, el mismo que el de todo el país. El problema es el de la ausencia de un alto nivel de civismo en las personas que es lo que hace que la Universidad funcione eficientemente o que las instituciones funcionen eficientemente o que el país funcione eficientemente.

El alto nivel de civismo en las personas es el resultado de la formación de las actitudes sociales básicas en las personas. La formación de las actitudes sociales básicas en la población es el resultado de la instalación en la psique de los individuos de los valores sociales básicos. Mientras mayor es la proporción de la población de un país que tiene instalado los valores sociales básicos, mayor es la proporción de las personas en el país con la formación de las actitudes sociales básicas y mayor el nivel de civismo. En consecuencia, mayor es el nivel eficiencia y productividad con que funcionan sus instituciones, incluyendo la Universidad y mayor es el nivel de eficiencia, productividad y desarrollo económico de ese país.

Los valores sociales básicos son la expresión verbal de los comportamientos individuales que redundan en el bienestar del colectivo. Puesto que lo que define el bienestar colectivo tiende a ser igual en todas las sociedades, la expresión de los comportamientos individuales que generan dicho bienestar colectivo, y que es lo que se representa en los valores sociales que hemos dado en llamar básico, es la misma en virtualmente todas las sociedades, desde las más subdesarrolladas hasta las más desarrolladas. Virtualmente, en todos los pueblos es malo mentir, robar, ser deshonesto, ser antieconómico o derrochador, ser ineficiente, etc.. Lo que diferencia un pueblo de otro no son los valores sociales básicos que establecen, sino el grado o proporción en que estos valores están instalados en la psiquis de las personas y su consecuencia sobre el nivel de desarrollo económico. En los pueblos desarrollados, la proporción de la población en la cual estos valores

¹ Bruckman Walte H. "Hacia una Reformulación de la Psicología Contemporánea: La Teoría de los Senergicones" México: Editorial Trillas, 1995. ISBN 968-24-5263-5

han sido instalados en la psiquis de los individuos y la intensidad (importancia relativa del valor) con que las personas que los tienen instalados responden al valor, es mayor que en los subdesarrollados, y eso tiene unas consecuencias, no solamente sobre el bienestar del colectivo, sino sobre el nivel de productividad, eficiencia y desarrollo económico de la sociedad como un todo.

Es decir, todas las sociedades han desarrollado y exhiben un conjunto de valores culturales que podemos llamar básicos y que son comunes a todas ellas. Al parecer, todas las sociedades descubren, a través de la experiencia, el mismo conjunto básico de normas de conducta social que definen el bien común, el bien del colectivo, por encima del bien individual. En todas las sociedades robar es malo, mentir es malo, ser honesto es bueno, etc. Lo que diferencia una sociedad de otra no es el patrón básico de valores culturales que desarrollan, sino la proporción de la población que se apega y sigue fielmente el cumplimiento de estos. O sea, en lo que se diferencian es en la proporción de individuos que instalan en su psiquis los valores que establece la sociedad y que consagra como parte venerable de su cultura.

No estamos diciendo con esto que todas las culturas son iguales en cuanto al sistema de valores o normas sociales que desarrollan, sino que todas tienden a ser iguales en cuanto al conjunto de valores y normas básicas que definen el bien común por encima del individual. En ese sentido, todas las sociedades, por experiencia, llegan al mismo descubrimiento y lo consagran como los valores sociales que forman parte de la cultura general más amplia. Por ejemplo, las sociedades pueden diferir en cuanto a los valores que definen la posición del hombre y la mujer en la sociedad. Pueden diferir en cuanto a la forma de vestir o sus hábitos alimenticios. Pueden diferir en cuanto a su concepción de la puntualidad, el sentido de la vida y la obscenidad, etc.. Así, la cultura árabe se diferencia de la latina y la latina de la anglosajona. Pero en todas ellas robar o mentir o ser deshonesto o ser derrochador o no ser eficiente o no ser económico o ser egoísta o no ser considerado o no ser altruista, etc., es malo. Todos éstos son valores que definen los elementos que constituyen el bien común. Son estos elementos de la constelación de valores que definen el bien común, los que llamamos básicos y cuya instalación en la psique o psiquis del individuo debe ser una meta para alcanzar por los gobiernos de todos los países.

La medición del grado o proporción en que los valores básicos de la sociedad que definen el bien común están instalados en los miembros que la componen, sería, de poderse realizar, un índice del grado de aculturación (apego a la cultura propia). Es de esperarse que mientras más apegado a los valores que definen el bien común sea un pueblo, más eficiente será la sociedad y mayor debe de ser el desarrollo económico que se alcance

1.2 LAS DOS SOLUCIONES DE CORTO Y LARGO PLAZO AL PROBLEMA DEL SUBDESARROLLO

El problema de la Universidad o de las demás instituciones o del país tiene dos soluciones. Una solución de corto plazo y otra de largo plazo. La solución de largo plazo consiste en inculcar en la población el alto nivel de civismo que hace que la Universidad, las demás instituciones y el país en general funcionen. Esta solución implica desarrollar programas para instalar valores sociales básicos en la población. Los resultados se verían en el largo plazo al cabo de tres o cuatro generaciones, lo que implicaría quizás más de 30 o 40 años para empezar a ver los primeros

resultados. La solución de corto plazo consiste en imponer de forma piramidal, desde arriba, a través del líder carismático, el nivel de civismo que hace que la Universidad funcione, que las demás instituciones funcionen, que el país funcione.

¿Qué es lo que hace que algunos países sean desarrollados y otros sean subdesarrollados? ¿Qué es lo que hace que en algunos países sus instituciones funcionen eficientemente (universidades, tribunales, policía, legislatura, etc.) y en otros no? La respuesta es: lo que las personas tienen en la cabeza en términos de su constelación de actitudes, es decir, en términos de la instalación en la psique de los valores sociales básicos que generan actitudes.

Que es lo que hace que en los Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Alemania, Japón las instituciones funcionen eficientemente mientras en los países de América Latina no funcionen. La respuesta radica en el alto nivel de civismo que encontramos en los primeros. Ese alto nivel de civismo se origina en una alta proporción de la población con los valores sociales básicos instalados en la psique de los individuos.

¿Que es lo que hace que algunos países, como Corea del Sur, Singapur, China y Taiwán, a pesar de no tener una alta proporción de la población con valores sociales básicos instalados en la psique, sin embargo, exhiban un alto nivel de desarrollo económico? La respuesta es el tipo de liderato. Estos son países con un tipo de liderato autoritario ilustrado en donde la eficiencia de las instituciones y por consiguiente el nivel de institucionalidad se impone desde arriba.

Cuando las personas en un país no tienen los valores sociales básicos instalados en su psique ni tampoco tienen un líder carismático ilustrado que oriente su conducta alrededor de los valores sociales básicos, el resultado es que su conducta girará alrededor de la satisfacción de sus intereses personales en lugar de los de la colectividad. En otras palabras, imperará la conducta egocentrista de manera generalizada. Mientras mayor sea la proporción de la población en que los valores sociales básicos no estén instalados, mayor será el nivel de corrupción imperante. Mientras mayor sea el nivel de corrupción imperante, menor será el nivel de funcionamiento de las instituciones, es decir, menor será el nivel de eficiencia y productividad de las instituciones en la sociedad y menor será el desarrollo. Se les llama Estados fallidos porque en ellos las instituciones no funcionan o lo hacen con grandes deficiencias. La fórmula democrática no funcionará pues habrá un alto nivel de corrupción en donde el que tiene dinero compra la legislación, los tribunales y las entidades policíacas. Por consiguiente, los ricos tenderán a ser cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres.

Puerto Rico es un país latinoamericano y como tal pertenece al tercer mundo. La corrupción en nuestro país es rampante. Las consecuencias de esa corrupción sobre el subdesarrollo de Puerto Rico no se hacen notar tanto porque vivimos subordinados a una metrópolis desarrollada que supervisa con sus instituciones las nuestras e impide que la corrupción subyacente en nuestro comportamiento pueda propagarse sin controles. Cada año esas instituciones extranjeras procesan judicialmente y meten preso a un sinnúmero de funcionarios y políticos, impidiendo así que la impunidad progrese y que la corrupción se generalice sin control como correspondería a un país del tercer mundo.

1.3 EL PROBLEMA DE LA UNIVERSIDAD

Si consideramos la solución de corto plazo al problema del subdesarrollo, discutido en la sección anterior, el problema de la Universidad, al igual que el del país, se origina en la ausencia o vacío de un liderato autoritario ilustrado que contrarreste el bajo nivel de comportamiento cívico en las personas. En la UPR se distinguen dos periodos distintos. Uno de liderato autoritario ilustrado de 1947 a 1966 y otro de liderato democrático después de 1966 que perdura hasta nuestros días. Durante el primero la Universidad alcanzó un nivel de productividad y excelencia académica sin precedentes. Durante el segundo sobrevino la decadencia paulatina y la mediocridad que perdura hasta el presente.

Esa ausencia de un liderato autoritario ilustrado, en el caso de la Universidad, tiene su origen en la democratización de la Universidad que convierte la selección de ese liderato en concursos de popularidad en vez de concurso de calificaciones para los puestos. Es por ello por lo que para poder entender la problemática actual del deterioro de la excelencia académica tenemos que remitirnos primero al estudio sociológico sobre las causas del bajo nivel de civismo en la población y su relación con la eficiencia y productividad.

1.3.1 Dialéctica Entre el Comportamiento Egocentrista y el Liderato Autoritario Ilustrado

Las causas del deterioro actual de la productividad y la excelencia académica en la Universidad tienen su origen en la dinámica que produce la existencia de dos factores. El análisis sociológico que vamos a desarrollar está basado en esos dos elementos claves que conforman y determinan la realidad dinámica correspondiente a un país subdesarrollado.

1. El comportamiento egocentrista. El comportamiento egocentrista se define como aquel en el cual las acciones del individuo giran alrededor de sus intereses y conveniencia personal y no alrededor de los intereses del colectivo o de la institución. Cuando las personas no tienen los valores sociales básicos instalados en su psiquis, su comportamiento es egocentrista. En consecuencia, el comportamiento está determinado por la satisfacción de sus propias necesidades y no por lo que más convenga a la comunidad, la organización o a la institución de la cual se forma parte. El comportamiento egocentrista genera anomía, ineficiencia, improductividad y caos en cualquier organización o institución.

Lo opuesto a este tipo de comportamiento egocentrista es el colectivista o altamente cívico, donde las acciones del individuo están determinadas por aquello que más conviene a todos y no a sí mismo. Cuando las personas tienen los valores sociales básicos instalados en su psiquis su comportamiento es altamente civilizado.

2. El liderato autoritario ilustrado. El otro elemento clave que conforma y determina la realidad dinámica que deseamos estudiar es el tipo de liderato.

La eficiencia y productividad para alcanzar cualquier clase de meta u objetivo depende de la coordinación de los esfuerzos de todos los elementos que forman la

organización en la consecución de tales objetivos. Es decir, el comportamiento de los individuos no debe girar alrededor de sus propios intereses y objetivos, sino alrededor de los intereses y objetivos de la organización o institución a la que pertenece. No se debe actuar según lo que más le convenga, sino según lo que más convenga al grupo, organización o institución.

El que los individuos actúen en función de los intereses del colectivo o de la institución a la que pertenecen y no de los propios requiere orientación o dirección de las acciones individuales. Esa dirección puede venir de adentro de cada individuo, (comportamiento altamente cívico) y ejercerse o manifestarse a través del liderato democrático o pueden venir de afuera del individuo por medio del liderato autoritario ilustrado.

El liderato democrático es efectivo allí donde existe un alto nivel de civismo. Es decir, allí donde la constelación de actitudes de las personas no genera un comportamiento egocentrista, sino colectivista. El liderato autoritario ilustrado es efectivo allí donde la constelación de actitudes de las personas genera un comportamiento egocentrista, es decir, un comportamiento que gira alrededor de la satisfacción de los intereses personales. Si el líder no es ilustrado, es decir no tiene los valores sociales básicos instalados en su psique, no podrá imponer en el grupo lo que él no tiene y, por consiguiente, la conducta del grupo no girará alrededor de los intereses del colectivo o la institución si no del interés personal. Bajo tales circunstancias el liderato autoritario no traerá eficiencia y productividad.

1.3.2 Qué son los Valores y Qué Causa el Comportamiento Egocentrista

El egocentrista se caracteriza porque todas sus posturas son de conveniencia. La posición del egocentrista resulta perfectamente predecible. Sólo hay que averiguar qué clase de prebenda puede conseguir o que es lo que le conviene a sí mismo para saber cuál será su posición con respecto a cualquier "issue".

El egocentrista nunca actúa en función del bien colectivo, sino del propio. Su nivel de civismo es el más bajo. Para el egocentrista no existe el colectivo, sino el yo. No existe el interés del grupo, sino el propio. Su comportamiento jamás está basado en los principios y valores, pues no los tiene, sino en la conveniencia.

La condición que da base al comportamiento del egocentrista es que no posee valores. Ellos son responsables de orientar el comportamiento en determinadas direcciones. La sociedad a través de sus instituciones determina cuáles han de ser los valores por los cuales deberán regirse las personas. Luego a través de los padres, los maestros, el representante religioso y el policía, la sociedad va inculcando valores en las personas. Los valores son expresiones del bien y el mal. Establecen el comportamiento correcto e incorrecto. Por lo general los valores formulados por la sociedad tienen como objetivo el interés común o social en vez del personal. Así el valor de la honestidad persigue el que las personas actúen en función del bienestar del colectivo, aunque esto sea perjudicial al individuo. No robar, por ejemplo, aunque el guardia no nos está mirando, es un comportamiento que responde al valor de la honestidad y que resulta benéfico para la sociedad, a

costa del sacrificio del que pudiéndolo hacer impunemente se abstiene por honestidad. El valor de la justicia persigue el bienestar del colectivo. Orienta la conducta del individuo para que sea justo, independientemente que ello le convenga o no.

Los valores son orientaciones sobre el bien y el mal o sobre lo positivo o lo negativo. Los valores sociales básicos son aquellos que describen comportamientos que cuando todos los ejecutan redundan en el bienestar del colectivo. Cuando las personas tienen valores instalados en su psique, su conducta está determinada por la orientación que tienen los valores instalados.

Cuando las personas no tienen valores instalados en su psique, los valores que conoce constituyen una mera información sobre el bien y el mal la cual reside en la memoria como cualquier otra información de tipo general. Estos valores, al no estar instalados, no ejercen ninguna influencia sobre la conducta. En consecuencia, como simple información desprovista de emociones y sentimientos, pueden utilizarse para burlar, mediante la dramatización, la expectativa social sobre el cumplimiento de estos.

Por el contrario, el comportamiento honesto genuino, aquel que es el resultado de los valores instalados en la psique, no es algo que se puede quitar y poner a conveniencia en forma consciente. Forma parte de la personalidad intrínseca de cada cual y es inherente a su ser. Por tal razón no hay mérito en su posesión. Simplemente se tiene o no se tiene ante la vida. Si se tiene, no hay ningún mérito en ello pues es algo que se posee independientemente de la voluntad.

1.3.3 Cómo Funcionan los Valores

No debemos pensar que las personas con valores profundos o medulares son virtuosas que sacrifican su bienestar propio por el colectivo. Por el contrario, no hay ningún mérito en ser honesto. Lejos de la concepción generalizada que se tiene al respecto, el valor, cuando se tiene, no es un juicio sobre el cual se razona para tomar una determinación en cuanto al comportamiento. No nos detenemos frente a un valor para analizarlo concienzuda y detenidamente. El valor opera automáticamente, de forma inconsciente, activando una sensación conductual, es decir, una emoción o sentimiento. Es un elemento anímico y por lo tanto irracional que orienta nuestra conducta. La persona con valores profundos es, por lo regular, prisionera de ellos y en consecuencia no son muy variadas o flexibles sus posibilidades de elección. Por ende, no hay ningún mérito o virtud en ello. Si actúa en contra de sus valores experimentará molestias (emociones o sentimientos adversos, como, por ejemplo: vergüenza, rubor, angustias, desasosiego, depresión, sentimiento de culpa, etc.). Si actúa conforme a sus valores experimentará placeres (emociones o sentimientos favorables o agradables como, por ejemplo: orgullo, autorrealización, alegría, felicidad, satisfacción, etc.). Tenemos pues que su gratificación la recibe del cumplimiento de los valores y es de ese cumplimiento de lo cual deriva placer, no desagrado o malestar. Por otro lado, la deshonestidad le trae tanto desagrado o malestar, que resulta poco probable que el beneficio que pueda obtener de una acción deshonestas sea suficientemente grande como para sobrepasar el desagrado o malestar que le produce realizar la acción deshonestas. Dado que es poco probable que el beneficio que se obtiene de la acción deshonestas rebasa y en consecuencia compense el malestar que produce la acción deshonestas, resulta poco probable que actúe en contra de dichos valores, convirtiéndose en prisionero de ellos, con escasa posibilidad de elección.

Mientras más profundamente arraigados están los valores, menos libertad de elección tendrán los individuos que tienen valores.

Tanto el primer comportamiento (honesto) como el segundo (deshonesto) obedecen a estados anímicos, pero en el primero lo que produce incomodidad o felicidad son aquellos comportamientos que son disonantes o consonantes con valores instalados que tienen como punto central el bien común y no el individual o personal. En el segundo, dada la ausencia de dichos valores, el comportamiento suele girar alrededor del beneficio que se pueda obtener de la acción deshonestista misma. Es decir, ambos comportamientos procuran la huida del dolor y la búsqueda de la felicidad, pero los comportamientos que producen el desagrado o la felicidad en el primer caso no son los mismos que producen el desagrado o la felicidad en el segundo caso. Repetimos, pues, no hay ninguna virtud en ser honesto. Tanto el honesto como el deshonesto procuran su propia felicidad y en ambos el comportamiento es más anímico que racional, porque la conducta humana se sustenta sobre bases anímicas y es más irracional que racional.

Los valores para que puedan actuar como resortes que orientan y dirigen la conducta del individuo, tienen que ser instalados en la psique del individuo. Este proceso ocurre a lo largo de toda la vida. No obstante, la generalidad de los valores inculcados (instalados en la psique de cada cual) ocurren temprano en la vida.

No se debe confundir un individuo que conoce los valores, con un individuo que tiene valores. Todo el mundo conoce cuáles son los valores de la sociedad en que vive. Pero este mero conocimiento de los valores no afecta la conducta del individuo a menos que no estén instalados. Los valores así considerados (sin instalar), forman parte del conocimiento general del individuo y se hallan en la memoria como cualquier otro conocimiento, sin capacidad para afectar la conducta de la persona a través de las emociones. Es decir, los valores sin instalar constituyen un mero conocimiento que no produce sentimientos en la persona que orienten su conducta. Sólo los valores que no constituyen un mero conocimiento, sino que han sido debidamente instalados en la psique y forman parte de su personalidad intrínseca, tienen la capacidad de producir emociones y sentimientos que dirigen y orientan la conducta. En consecuencia, sólo estos afectan la conducta y sólo a esto se le puede llamar tener valores.

Recuerdo cuando era pequeño que mi padre y mi abuela, cuando hacía algo incorrecto, en contra de los valores de la sociedad, esgrimiendo la correa amenazadora, siempre con razón, me decían: "te voy a poner vergüenza". Es después de tantos años que cobra sentido para mí la sabiduría popular encerrada en esas palabras. Es decir, las emociones, en este caso la vergüenza, se ponen, o sea se instalan al inculcar (instalar) valores en los individuos.

Hay personas con muchos y pocos valores, otras con distintos valores y otras que sencillamente, por alguna razón desconocida, no tienen valores. Es decir, la sociedad no logra a través de sus distintas instituciones (la familia, la escuela, la religión, la policía), inculcarle valor alguno con respecto al bienestar del colectivo. Por alguna razón la persona no los recibió de sus padres o sus amistades porque estos no los tenían o si los recibió no los asimiló, o simplemente los perdió una vez inculcados. El comportamiento de estas personas se caracterizará, pues, por la ausencia total de compromiso alguno con el grupo. Su comportamiento siempre girará alrededor de su propia conveniencia.

Este comportamiento egocéntrico no le produce malestar (vergüenza) porque no tiene valores instalados. En otras palabras, es lo que nuestras abuelas llamaban, con toda la sabiduría que los pueblos acumulan a través de la experiencia y que suelen encerrar en una frase o refrán, "un sinvergüenza". O sea, sin vergüenza. Una persona que no le da vergüenza. Es decir, una persona que no experimenta emociones al hacer algo incorrecto que vaya en contra de los valores sociales. No puede experimentar malestar (emociones) porque no tiene valores instalados que son los que las producen o activan.

Las personas que no tienen valores consideran a las que los tienen como personas ingenuas o tontas. Como ellos no experimentan emociones (vergüenza) no pueden entender que se trata de una persona prisionera de éstas y no necesariamente ingenua o tonta.

1.3.4 Razón de Ser de los Valores: Origen de la Eficiencia, la Productividad y el Desarrollo Económico

Contrapuesto al egocéntrico está el individuo con valores. ¿Por qué la sociedad persigue que los individuos tengan valores? Generalmente se piensa que es porque se debe aspirar a la virtud. La propia virtud es un valor social y ser virtuoso es algo deseable. Pero la naturaleza es más objetiva que eso al fijar sus propósitos. La realidad es que el grado de bienestar alcanzado por un pueblo dependerá de la proporción de la población con los valores sociales básicos instalados en la psique. El propósito de la naturaleza es la supervivencia del grupo y no del individuo. Los pueblos más fuertes dominarán y sobrevivirán sobre los menos fuertes y esa es la ley de la naturaleza. La selección natural de Darwin se erige sobre la supervivencia de los más aptos y la del grupo por encima de la de los individuos. Es este el verdadero propósito de la naturaleza el cual, por ser frío, desnudo, desprovisto de inspiración, el hombre prefiere rechazar o adornar apelando a la virtud como don supremo para justificar la tenencia de valores. No obstante, la verdadera justificación de la tenencia de valores en los pueblos reside en hacerlos más eficientes, más productivos, más desarrollados, en fin, más aptos.

Obsérvese que, a pesar de la percepción que se tiene al respecto, el hombre honesto, como hemos dicho, no tiene nada de virtuoso y no es por la creación de personas virtuosas que se justifica la enseñanza de valores. La honestidad es una conducta que surge automáticamente de la instalación en la psique de un valor. Un valor que, cuándo se instala en la psique de una proporción grande de la población genera a su vez una actitud en esa proporción de la población. Por consiguiente, la actitud es un comportamiento que resulta de un estado anímico, no de un acto racional. Los valores, como ya hemos dicho, cuando operan en los individuos, los hacen sentirse incómodos o felices cuando despliega determinado comportamiento (actitudes) que sean consonantes o disonantes con dichos valores. Si dichos valores no están instalados en la psique del individuo, no generarán incomodidad los comportamientos disonantes con dichos valores, ni felicidad lo consonantes. Vemos pues que, el objetivo de la naturaleza con respecto a que los individuos tengan valores, no puede ser el cultivo de seres virtuosos cuya racionalidad traiga y sea responsable del progreso de la sociedad. No hay ninguna virtud en ser honesto. La honestidad es un comportamiento anímico tan irracional o, para ser exacto, más irracional que la deshonestidad.

La única diferencia entre el comportamiento honesto y el deshonesto es su consecuencia sobre el nivel de civilización alcanzado por los pueblos. Cuando los pueblos tienen muchas personas sin valores instalados, el resultado es el subdesarrollo.

Por eso cuando un hombre honesto adviene al poder político en nuestros países subdesarrollados, como en el caso de Muñoz Marín en Puerto Rico, José Figueres en Costa Rica, Rómulo Betancourt en Venezuela, Janio Cuadros en Brasil, Juan Bosch en República Dominicana, etc., estos países progresan, pues la honestidad se impone piramidalmente desde arriba. Cuando estas figuras con gran comportamiento cívico (con muchos valores) desaparecen, se vuelve al caos y se detiene el desarrollo. Hasta que en Puerto Rico no advenga a la gobernación una persona con valores, es decir, con valores instalados en la psiquis, como Muñoz Marín o su contraparte en el partido de oposición Ramón Luis Rivera o Benny Frankie Cerezo o Luis A. Ferre, el país permanecerá estancado sin progresar.

Por lo regular las personas con valores instalados en la psiquis que logran alcanzar posiciones de poder, no solamente imponen sus valores desde sus posiciones de poder, sino que suelen rodearse de otras personas con su misma mentalidad o valores. En el caso de Muñoz Marín se rodeo de personas como Roberto Sánchez Vilella, Ernesto Ramos Antonini, Teodoro Moscoso, Felisa Rincón de Gautier, Jaime Benítez, etc.. Personas con valores instalados en la psiquis que ostentaban la característica de ser honestos, es decir, de ser como el perro del hortelano, que ni robaban ni dejaban robar y de esa manera los valores se imponían piramidalmente desde arriba por los líderes ilustrados.

1.3.5 La Universidad Como Microcosmos de la Sociedad de la que Surge

Los países subdesarrollados se caracterizan porque las personas poseen una constelación de actitudes en donde prevalecen los criterios de padrinaje y amiguismo por encima de los criterios de eficiencia que tienden a predominar en los países desarrollados y, por consiguiente, se trata de países donde el nivel de civismo es bajo. El mérito como criterio de selección de personal y de ascenso en el puesto es sustituido por el favoritismo personal y la simpatía. La formación de actitudes de eficiencia, en donde las decisiones se hagan en función de los mejores intereses de lo que más convenga al colectivo o a la institución para la cual se trabaja, se sustituye por la formación actitudes egocentristas que persiguen los mejores intereses del que tiene a su cargo hacer las decisiones.

La Universidad es parte de esta sociedad subdesarrollada y la constelación de actitudes imperantes en ella es la misma que la que prevalece en la sociedad en general ya que sus miembros salen de esa sociedad. No estamos diciendo que tienen el mismo nivel educativo que los demás, sino que tienen una constelación de actitudes que, aunque haya sido modificada en algo por el conocimiento adquirido en su educación universitaria es, en lo fundamental, análoga a la del resto de la sociedad. Los cuatro años de educación universitaria producen cambios grandes en el conocimiento teórico de los egresados, pero aquellos aspectos de la personalidad que tienen que ver con las actitudes hacia la vida, hacia la forma de actuar, de comportarse o relacionarse con el prójimo, la universidad no los provee. Lo trae la persona a ella como parte de una herencia cultural más permanente que se transmite a través de los grupos primarios (especialmente la familia) pasando de generación en generación a través de la crianza en el hogar.

La inteligencia puertorriqueña en las universidades es extraída de todos los sectores de la sociedad puertorriqueña y, en consecuencia, es una muestra representativa de la sociedad que participa de ciertos patrones culturales (subcultura) que dan margen al subdesarrollo. Es decir, la inteligencia y el conocimiento teórico de las diferentes ciencias no alteran la forma en que la gente se comporta ante la vida. Pertenecer a la crema de la inteligencia de la sociedad de un país no es garantía de objetividad en el análisis ni de comportamiento ejemplar. Es debido a esto que en las universidades vamos a encontrar individuos muy inteligentes con una mentalidad cívica e individuos muy inteligentes con una mentalidad lumpen. Las proporciones en que encontramos estos grupos en la Universidad son muy similares a las proporciones en que se encuentran en la sociedad, lo que atestigua que la inteligencia en las Universidades del país se extrae de todos los sectores sociales.

Una parte de la subcultura lumpen se caracteriza por el comportamiento egocentrista. El mismo es responsable de que el pensamiento y las acciones de la gente giren alrededor de la propia conveniencia e intereses y no alrededor del bienestar de la colectividad. Este es un patrón característico de las sociedades subdesarrolladas que resulta casi invariable. Subdesarrollo y comportamiento egocentrista se hallan presentes siempre. Cada individuo y cada subgrupo dentro de cada institución andarán buscando primero que nada aquello que más le conviene y no lo que debe de ser para mejor beneficio del colectivo. Todo el pensamiento de los distintos grupos, por más selecto que sea el grupo en términos de inteligencia y capacidades, será afectado por este patrón cultural. Esta mentalidad es en primera y última instancia la responsable del subdesarrollo y de que los reglamentos no funcionen por más empeño que se ponga en ello y por más enmiendas y correcciones que se le hagan.

Ningún reglamento, por más minuciosamente detallado que sea, podrá hacer que las cosas funcionen como debe de ser, si no existe la mentalidad adecuada por parte de los que tienen como responsabilidad aplicarlo. Eso es lo que hace que ése y cualquier otro reglamento más sencillo funcionen. Siempre hay forma de derrotar la intención de éstos y de buscarle la vuelta a la ley para que las cosas no funcionen como debe de ser. En los países desarrollados, aun con reglamentos mucho más sencillos y hasta sin ellos, las cosas funcionan correctamente porque la mentalidad existente hace que las cosas funcionen.

En un país subdesarrollado, cuando un individuo tiene el tipo de mentalidad colectivista no egocentrista que hace que las cosas funcionen, y ocurre la rareza de que esa persona alcanza una posición de poder, entonces las cosas funcionan correctamente. Mientras esa persona esté en el poder e impone desde arriba los criterios de eficiencia que hace que las cosas funcionen, todo marchará bien, no como consecuencia del comportamiento individual, sino como consecuencia de la imposición del líder carismático. Cuando esa persona se va, desapareciendo del panorama, las masas se desorientan y vuelven a su patrón cultural básico de comportamiento, el cual como hemos dicho gira alrededor de sí mismos.

1.3.6 La Identificación del Egocentrista

Como hemos dicho, el egocentrista, contrario a la persona con vergüenza es un ser sin valores. Su postura de conveniencia está por lo regular en pugna con los mejores intereses de la

colectividad. Cuando no es detectado e identificado como tal, logra infligir con su posición de conveniencia gran daño al interés y bienestar del colectivo.

No es fácil distinguir un egocentrista por dos razones. En primer lugar, no es fácil para el público conocer la vida personal de nadie, ni sus pensamientos. En consecuencia, no es fácil conocer los elementos yoístas que pueden esconderse detrás de cualquier postura como determinante de la conducta egoísta. Así pues, hay personas que pueden proyectar una imagen de gran respetabilidad a pesar de pasarse toda la vida girando alrededor de su propia conveniencia. En segundo lugar, hay egocentrista que poseen elocuencia al expresarse. Esto hace más difícil para el público poderles detectar. Muñoz Marín los llamaba los picos de oro. Es decir, hablan muy bonito pero la dirección de su discurso lleva siempre aparejado el propósito de una postura de conveniencia que la elocuencia disfraza ocultándola ante los ojos de los demás.

A tono con lo anterior podemos señalar: el egocentrista no debe confundirse con el amigo incondicional. El incondicional tiene valores. Su comportamiento se rige principalmente por el valor de la lealtad. El incondicional es leal a un amigo, a un jefe, a un grupo. El egocentrista no tiene lealtad por nadie. Hoy por conveniencia puede criticar a alguien y mañana, si le conviene cambiar, lo defiende a brazo partido. Pobre de aquél que lo tenga de aliado creyendo que es un amigo incondicional.

Tampoco debe confundirse el egocentrista con el disidente. El disidente es genuino en sus creencias y comportamiento, y es consistente con ellos. El egocentrista, por el contrario, no tiene más consistencia que la de girar siempre alrededor de la conveniencia. Sin ninguna vergüenza. En cierto sentido todos somos o hemos sido disidentes, pues todos en algún momento, o a veces nunca, estamos de acuerdo con las ideas de algún otro compañero. El disidente es pues, no solamente una persona digna de respeto, sino un elemento fundamental del quehacer intelectual en una Universidad. El egocentrista es, por el contrario, una persona que al burlarse de la inteligencia de los demás con sus elocuciones que sólo persiguen su conveniencia personal del momento, no merece el respeto de nadie. ¿Cómo respetar a un "sinvergüenza" sin ir en contra de los intereses de la sociedad promulgada a través de los valores, sin ir en contra de los valores? Los valores al estar instalados en la psique son los responsables de producir o activar la emoción vergüenza, cuando ocurren comportamientos disonantes con estos. Respetar, pues, a un "sinvergüenza" es estar en contra de los valores. Es por ello importante aprender a identificarlos para neutralizar los efectos nocivos de sus posturas sobre el adelanto de aquellas acciones que promulgan el bienestar y el interés común por encima del personal.

El disidente se distingue del egocentrista porque su postura de oposición es la consecuencia de sus valores y su disidencia es en función de la orientación que esos valores imponen en su conducta. El egocentrista, por el contrario, no tiene valores. En lo fundamental, se trata de una persona deshonesto. Su postura de oposición es la consecuencia de la conveniencia del momento para su persona.

El hombre honesto no tiene que esforzarse para ser honesto. La honestidad es parte inseparable de su propia personalidad. El egocentrista tiene que esforzarse para ser honesto. No es un comportamiento que le sale fácilmente y sólo lo asume cuando por alguna circunstancia le

conviene ser honesto. La persona honesta lo es tanto en la conveniencia, como en las circunstancias más adversas e inoportunas a su persona. Es decir, no se corrompe con facilidad.

1.3.7 El Egocentrismo y la Demagogia

La máxima expresión del comportamiento egoísta es la demagogia. Se trata de posturas y discursos huecos sin contenido real cuyo único fin es granjearse la simpatía de un grupo o de alguien.

La demagogia es un arte que se ejercita para ganarse la voluntad y el favor de las personas sin que lo que se dice tenga mérito. Al demagogo no le interesa el mérito de lo que defiende en su discurso, sino el favor del público como objetivo y meta en la satisfacción de sus intereses personales. El demagogo es pues un ser de pensamiento anti colectivista pues lo que dice es en función de lo que le conviene decir, y lo que la gente desea escuchar. No hay ninguna disposición por el sacrificio personal para promover ideas que si bien pueden no ser populares conlleven una intención de generar cambios en beneficio de la sociedad en que se vive y no para beneficio de sí mismo.

Ante el planteamiento serio de una pobre selección de personal y de la pérdida de nuestras mejores cabezas, el demagogo se levantará para cantar loas a la competencia profesional del profesorado y a su espíritu de sacrificio. Ante el planteamiento serio del deterioro de la excelencia académica, el demagogo dirá que nuestra Universidad no tiene nada que envidiarle a las mejores. Ante el planteamiento serio de que los estudiantes son fácilmente susceptibles de ser manipulados en aras de X o Y causa, el demagogo dirá que se trata de una falta de respeto a la inteligencia de los estudiantes.

Este tipo de comportamiento egoísta es el más mezquino pues sacrifica el bienestar colectivo de largo plazo para capitalizar temporariamente sobre intereses personales de poco o ningún mérito. Tan dañino es, que gran parte de los esfuerzos de Muñoz Marín por educar al pueblo y modificar su cultura política fueron dirigidos a acabar con los que vinieron a ser llamados como los picos de oro para su fácil detección e identificación por el pueblo, de manera que pudieran ser desdeñados.

En la institución donde prevalece la demagogia, el planteamiento serio de los problemas es dificultoso y el análisis objetivo de los mismos imposible. Las soluciones a los problemas surgen de los estados anímicos de las masas enardecidas y no de la cabeza. El demagogo con más habilidad los conducirá. Ante el planteamiento serio del deterioro de la excelencia académica y sus causas, el demagogo tendrá un terreno fértil para hacer gala de su pericia enardeciendo multitudes.

1.3.8 El Populismo y la Demagogia

El populismo es una doctrina, no claramente definida, que consiste en la glorificación de todo lo que proviene del pueblo, de todo lo que le es característico, de todo lo que es pueblo. Es la exaltación del alma o perfil de los pueblos.

El populismo ve en el pueblo la sabiduría y capacidad para percatarse de los elementos que le son detractores y le asigna la capacidad para liberarse de ellos. El populismo se caracteriza por que sólo dice todo lo que considera bello o bueno o sublime, etc. en el quehacer y devenir de un pueblo. El populismo nunca critica lo malo de un pueblo, ni lo feo, ni lo innoble.

Es fácil confundir el populismo con la demagogia, pero son dos cosas diferentes. El populismo en manos del auténtico patriota procura movilizar las masas hacia causas nobles de cambio social mediante la exaltación de sus virtudes y en consecuencia mediante el estímulo o refuerzo positivo de la conducta deseada. El demagogo utiliza los mismos recursos populistas, pero para procurarse su propio beneficio y conveniencia. En consecuencia, el populismo cuando cae en manos del demagogo, a diferencia del patriota, es contraproducente y dañino. El populismo, que en manos del patriota sirve para movilizar al pueblo en aras de causas nobles, no sirve, como han podido verificar en la práctica los líderes latinoamericanos, para sacar a los países del subdesarrollo.

1.3.9 Qué hacer Para Aumentar la Eficiencia y la Productividad

Los modos democráticos para hacer decisiones es algo que requiere cierto tipo de mentalidad, de cultura política en un pueblo. En ese sentido tanto Hobbes como Rousseau tenían razón pues ambos estaban describiendo situaciones distintas. Allí donde el comportamiento del hombre es egocentrista, individualista el hombre es enemigo del hombre y el rey o la figura autoritaria es la mejor forma de gobernarse u organizar la sociedad y las instituciones. Allí donde la mentalidad es colectivista y las actuaciones de la gente no giran alrededor de sí mismo, sino de los intereses del grupo, el hombre como decía Rousseau es bueno, y en consecuencia las formas democráticas para tomar decisiones se pueden producir con éxito.

En la teoría sociológica y política se suele aducir que el comportamiento egocentrista es consecuencia de la pobreza. Que la subcultura de la pobreza se deriva de la propia condición de pobreza. Nuestra tesis es lo opuesto. Esta relación de causa y efecto que por muchos años hemos venido sosteniendo, es equivocada. La relación contraria es la correcta. Es el comportamiento egocentrista lo que causa la pobreza y el subdesarrollo y no al revés.

En consecuencia, en el largo plazo, si queremos desarrollar el país, aumentar la eficiencia y productividad de las instituciones, si queremos que las cosas funcionen como tienen que ser, debemos cambiar la mentalidad de las personas. La revolución que se realice para desarrollar un país no debe estar fundamentada meramente en las teorías o modelos económicos, como se ha hecho hasta la fecha, sino en la educación. Más no en la educación académica (ciencia, historia, literatura, etc.), como se ha venido haciendo hasta la fecha, sino en la enseñanza de valores. Más que en la enseñanza de valores, en la inculcación, en la instalación de valores en la psiquis de las personas. Pero las Ciencias Sociales no han desarrollado una teoría que explique cómo instalar un valor y, en consecuencia, cómo transformar la constelación de actitudes de los pueblos. Por consiguiente, no hay certeza sobre la metodología a emplear para instalar valores en la población. Por ende, no hay una teoría sociológica que nos indique qué hacer. La teoría está por escribirse. Mientras tanto, todo lo que puede haber son opiniones y cada cual puede ofrecer su receta a base de ellas.

En lo que respecta al corto plazo los mejores resultados para desarrollar un país se obtienen del líder autoritario ilustrado que impone los valores sociales básicos y en especial la honestidad desde arriba.

II. UN ANÁLISIS DIALÉCTICO DEL AUGE Y LA DECADENCIA DE LA EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD

Hemos examinado en la sección anterior dos elementos claves de la realidad dinámica: el egocentrismo y el liderato autoritario ilustrado. Estos dos elementos nos servirán para realizar nuestro análisis en esta sección. A tono con ello examinaremos tres instantes de la realidad dinámica por la que nuestra Universidad ha pasado.

1. La Universidad en un momento de excelencia académica con un liderato autoritario ilustrado (Jaime Benítez).
2. La Universidad en un momento de excelencia académica con un liderato democrático (Abraham Díaz González)
3. La Universidad en un momento de mediocridad con un liderato democrático (Fernando Agrait).

Habiendo fundamentado la existencia de un comportamiento egocentrista entre nosotros, en el cual las acciones individuales giran alrededor de la satisfacción de los intereses personales y no los del colectivo, podemos pasar a considerar el primero de los instantes de la realidad dinámica que deseamos estudiar.

¿Qué es lo que produjo que la Universidad alcanzara una posición de excelencia durante las décadas del 1950 y 1960, al punto de estar entre las primeras en América Latina, y que es lo que ha producido su estado de decadencia y mediocridad actual?

2.1 LA UNIVERSIDAD BAJO UN LIDERATO AUTORITARIO ILUSTRADO EN UN AMBIENTE DE EFERVESCENCIA INTELECTUAL (1947-1966)

Ahora tenemos todos los elementos necesarios para analizar dialécticamente el auge y la decadencia de la excelencia en la universidad. Durante la incumbencia de Jaime Benítez la universidad creció en excelencia. En él se aunaban las características necesarias en un líder para que esto ocurriese. Era carismático, autoritario y era ilustrado, es decir, amaba la inteligencia y la buscaba donde quiera que estuviese. Era liberal de manera que defendía el pensamiento disidente y el derecho a las ideas distintas.

Tales condiciones tienen su antítesis o contradicción interna. La inteligencia está asociada al pensamiento y las ideas radicales. La inteligencia repudia el autoritarismo. En consecuencia, mientras más éxito tenía ese autoritarismo para reclutar lo mejor de la inteligencia nacional y del exterior, mayor era la contradicción que generaba.

Nunca ha habido en la universidad más profesores radicales o independentistas que durante la incumbencia de Jaime Benítez. Esto se debe a que su interés por la excelencia lo llevaba a reclutar lo más granado de la inteligencia en la sociedad, sin importar consideraciones políticas o ideológicas. Ocurre que la inteligencia y la intelectualidad están asociadas a las ideas y el

pensamiento radical de izquierda, así como el liberal, lo que en Puerto Rico está asociado a su vez con la independencia. No es que no existan mentes brillantes o intelectuales de pensamiento conservador y de derecha. Los hay. No obstante, hay que reconocer que la proporción mayor de dicha inteligencia se inclina hacia el pensamiento liberal o de izquierda.

Por eso no es de extrañarse que durante la incumbencia de Jaime Benítez la Universidad se nutriera de este tipo de pensador. Mientras mayor era la excelencia en el profesorado universitario que Jaime Benítez permitía y propiciaba por medio de su reclutamiento, mayor era su impopularidad como Rector y luego Presidente. De hecho, muchos de sus detractores eran personas que habían sido favorecidos por él, como, por ejemplo, intelectuales de la talla de Manuel Maldonado Denis. Mientras mayor era la excelencia académica, mayor era la contradicción entre el producto y lo que creaba ese producto, el liderato autoritario ilustrado de un administrador cuyo compromiso era con la inteligencia y con la excelencia académica. El resultado era inevitable. El clamor de la comunidad universitaria para que se remplazara el liderato autoritario por uno democrático finalmente fue oído.

A diferencia del líder político que tiene valores sociales básicos instalados en su psique y que con su carisma y autoritarismo tiene la capacidad imponer la institucionalidad y el comportamiento cívico piramidalmente desde arriba sobre el resto de la población, lo que trae progreso y desarrollo y con ello la admiración y el cariño de las masas o multitudes sobre su líder (el caso de Muñoz Marín) el líder académico que tiene valores sociales básicos instalados en su psique y que con su carisma y autoritarismo tiene la capacidad imponer la excelencia académica reclutando lo más granado de la intelectualidad nacional e internacional por encima de las batatas políticas, los amiguismos y las conexiones, produce los elementos que son la antítesis de su condición de autoritario y eso es la inteligencia (el caso de Jaime Benítez). El presidente de la Universidad tiene que estar consciente que el ser un buen presidente, implica perder las simpatías y el favor de aquello que más se ama y de aquellos a quien más se ama: la inteligencia y los portadores de ella.

El hecho de que el posterior presidente de la universidad Fernando Agrait renunciara porque no soportaba la idea de ser criticado cuando tomaba decisiones con el objeto de proteger el interés de toda la institución, revela su falta de comprensión sobre lo que la situación requiere de un líder universitario. Mientras se dedicó a tratar de agradar a la gente y a conceder lo que se le pedía, la Universidad era toda armonía y paz. Pero nada se hacía para sacarla de su estancamiento. Cuando se dispone a tomar decisiones pensando en la colectividad, ocurre lo inevitable: es criticado y renuncia. Todo presidente debe saber que ser un buen presidente implica generar los elementos que habrán de comer sus propias entrañas. El buen presidente correrá la suerte de Prometeo.

2.2 LA UNIVERSIDAD BAJO UN LIDERATO DEMOCRÁTICO EN UN AMBIENTE DE EFERVESCENCIA INTELECTUAL

Habíamos acordado aplicar el análisis dialéctico anterior a tres situaciones históricas distintas. Veamos ahora el caso de una universidad donde hay excelencia y efervescencia intelectual pero el liderato es democrático. El caso de la incumbencia de Abraham Díaz González como rector del recinto de Río Piedras es representativo de esta situación. Se trata de un líder que

tiene todos los atributos excepto uno, el de propiciar un liderato autoritario. Era carismático, amaba la inteligencia y la buscaba, defendía el derecho a la disensión. No obstante, su liderato era de tipo democrático. Con él empezó la decadencia del recinto de Río Piedras, lo que eventualmente se extendió a toda la Universidad. Atacado por todos los sectores de derecha e izquierda no dura mucho tiempo. La izquierda no podía ver en ese entonces, como no vio en Jaime Benítez, un aliado que era consubstancial al propio crecimiento de la izquierda en la Universidad.

2.3 LA UNIVERSIDAD BAJO UN LIDERATO DEMOCRÁTICO EN UN AMBIENTE DE DECADENCIA

Analizamos la tercera situación. Una universidad donde no hay excelencia y el líder no es autoritario, pero posee todos los demás atributos. El caso de Fernando Agrait es similar al de Díaz González. Ambos son carismáticos, de liderato democrático, aman la inteligencia y la buscan, y defienden el derecho a la disensión. Sin embargo, la suerte de Agrait fue distinta a la de Díaz González. Agrait pareció disfrutar el comienzo de un periodo de tranquilidad y armonía. Hay dos razones para ello. En primer lugar, el periodo en que le toca presidir es de decadencia y ausencia de efervescencia intelectual lo que según el modelo teórico que acabamos de esbozar predeciría que tendería a aminorar las críticas. En segundo lugar, Agrait se dedica mediante el ejercicio de su liderato democrático a tratar de agradar a todo el mundo. Mientras no cuestionaba el derecho de cada cual a ser lo que quería todo era armonía, pero no estaba haciendo nada para sacar a la universidad de su estancamiento. Cuando trata de hacer algo por la Universidad y, en consecuencia, cumple con su función ministerial de velar por los intereses del pueblo de Puerto Rico, es decir del colectivo, esto choca con los intereses egocentrista de los distintos sectores fuera y dentro de la Universidad que resienten esa autoridad (los intereses o conducta egocentrista fueron discutidos en la sección anterior). Se indisponen con los políticos que violan la autonomía universitaria la cual él trató de defender inútilmente y con los universitarios que resienten la exigencia que él les hace de dejar de velar por los intereses propios (la conducta egocentrista discutida en una sección anterior) y comenzar a velar por los intereses del colectivo (la conducta basada en los valores instalados en la psiquis y cuya violación activan emociones desagradables muy fuertes como la vergüenza, según discutido en sección anterior).

Es decir, cuando la propia realidad se encarga de demostrarle a Agrait que mediante el ejercicio de un liderato democrático no conseguirá sacar a la Universidad de la crisis y que mediante el diálogo racional y la exhortación para cumplir con el deber no va a conseguir que los sectores universitarios dejen de velar por sus propios intereses y comiencen a velar por los del colectivo y cuando advierte que nadie está dispuesto renunciar voluntariamente a su propia conveniencia, al comportamiento egocentrista (lo que resulta sorprendentemente ingenuo de su parte) entonces tratar de imponer su autoridad. El liderazgo autoritario surge así, como algo impuesto por la propia necesidad de la circunstancia y no por una política institucional establecida por ley. No fue resultado de una estrategia administrativa, sino de la encerrona que le creó la circunstancia de tener que decidir entre seguir cultivando la simpatía y no hacer nada por la Universidad o renunciar a las simpatías y velar por los intereses del colectivo. Él se decidió por lo segundo, pero puesto que en su fuero interno no estaba psicológicamente preparado para ser un líder autoritario, terminó claudicando a su responsabilidad para con el pueblo de Puerto Rico y prefirió renunciar.

En este proceso de empezar a hacer algo por sacar a la Universidad de su estancamiento Agrait cometer dos errores. En primer lugar, tratar de hacerlo mediante el ejercicio de un liderato democrático. En segundo lugar, no advierte que el poder para promover cambios en la Universidad no reside en el Presidente, sino en el gobernador y en la legislatura.

En cuanto a lo primero cabe hacerse la pregunta: ¿Podía Fernando Agrait, mediante el ejercicio de un liderato democrático, sacar a la Universidad de su decadencia? La respuesta es no. El motivo que ofrece Agrait para renunciar revela un total desconocimiento de la naturaleza del problema que tenía en sus manos y que hemos tratado de delinear. El renunciar por no soportar ser criticado en un país como el nuestro es enajenación. El cuerpo universitario convulsaba en críticas anárquicas e insatisfacción precisamente por la necesidad aguda de un líder con autoridad que fuera capaz de poner la casa en orden. Un líder capaz de obligar al que cada cual deje de atender sus propios intereses y comience a atender los del colectivo, los de la excelencia académica. ¿Y qué hace el presidente? Aumentar las respuestas que precisamente causan el problema. Les pide que no lo critiquen; que le den un voto de confianza. Los amenaza en varias ocasiones con renunciar si continúan criticándolo. Finalmente, al éstos persistir en las críticas, cumple su promesa. Los llama a la cordura y al diálogo civilizado para beneficio de la Universidad (apelación a valores que no están instalados en la psique y, por consiguiente, a los que los individuos no responden) esperando que el orden surja, no de la imposición del líder, sino de la espontaneidad del comportamiento individual.

El presidente nunca descubrió que cada respuesta suya era una fuente que alimentaba más inestabilidad, más críticas y más insatisfacción en la Universidad. El negarse a asumir el rol del líder autoritario que le correspondía, como lo hizo Jaime Benítez, causaba más incertidumbre entre sus subalternos y la Universidad andaba al garete sin orientación, sin dirección. Lo mismo ocurrió con Abraham Díaz González. Pero Agrait nunca entendió, ni siquiera percibió esta lección de la historia y es por ello por lo que tuvo que repetirla. La razón por la cual no le fue tan mal como a Díaz González fue porque a este último le tocó dirigir la rectoría de Río Piedras en un momento de efervescencia intelectual, en donde si bien había comenzado la decadencia no había llegado a los niveles en que se encontraba cuando Agrait presidía la Universidad. Recordemos que Díaz González fue el que sucedió a Jaime Benítez. En consecuencia, los ataques, las críticas, la insatisfacción a la que se vio expuesto Díaz González eran mucho más virulentas que a las que se vio expuesto Agrait, porque la inteligencia bajo Díaz González, es decir el profesorado, era la crema y la nata de la intelectualidad nacional e internacional que Benítez había reclutado y, como hemos tratado de demostrar, a mayor inteligencia, más se resiente la autoridad.

El liderato democrático nunca ha funcionado entre nosotros debido a nuestra idiosincrasia, es decir debido a nuestra falta de valores sociales básicos instalados en la psique de la población de un país que corresponde al tercer mundo. Agrait, a diferencia de Benítez, parece desconocer totalmente esta realidad y sucumbe ante ella víctima de su propio desconocimiento de la circunstancia social con que brega. Si el liderato democrático de Agrait hubiese sido exitoso en reclutar lo mejor de la inteligencia y en propiciar un ambiente académico de excelencia, cosa que, como hemos tratado de demostrar, no es posible bajo este tipo de liderato, las críticas a las que hubiese quedado expuesto hubiesen sido mucho más numerosas y amargas y su caída más estrepitosa.

En unas declaraciones para el periódico Diálogo, Agrait señala entre sus logros haber fortalecido la Autonomía Universitaria y además espera que con su renuncia haya contribuido a que la sociedad perciba que no tiene sentido seguir revolcando las diferencias. Esto es también equivocado. La autonomía Universitaria no ha sido fortalecida durante su incumbencia ya que no está en las manos del presidente la capacidad para fortalecer dicha autonomía. En cuanto al propósito por el cual renuncia nos remitimos a la propia respuesta con que el periodista que lo entrevistó, Luis Fernando Coss, lo sentenció:

Está por verse si su renuncia contribuye o no a la propuesta de una sociedad solidaria, si es posible asumir el rol de una figura pública y no estar dispuesto a los días amargos que ofrecen los debates estériles y desproporcionados....

Obsérvese que la presencia del liderato autoritario no es la condición que garantiza el comienzo de un largo camino hacia la recuperación de la excelencia. Puede haber, como ha habido de Agrait para acá, incumbentes de liderato autoritario no ilustrado, sin que por ello se haya iniciado el camino hacia la excelencia. Es necesario que estén presentes en el líder las otras características como la de ser ilustrado y, además, tener valores.

III. LAS CAUSAS DEL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD

3.1 LA UNIVERSIDAD BAJO UNA ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA

Tal y como señaláramos en al comienzo de la sección II anterior, en la historia de la Universidad de Puerto Rico se destacan claramente dos periodos. Un primer periodo en el cual hubo una administración jerárquica o si se quiere autoritaria y un segundo periodo en el cual ha habido una administración democrática. El primer periodo corresponde a la administración de Jaime Benítez durante la época en que se acuñó el concepto de la Universidad como casa de estudio, de 1947 a 1966. El segundo periodo corresponde a las administraciones después de 1966. Durante el primer periodo la Universidad alcanzó su máximo esplendor y prestigio como centro de educación y durante el segundo comenzó un proceso de deterioro que perdura hasta nuestros días. En la sección II anterior se examinó las causas de la excelencia alcanzada por la Universidad durante el primero periodo y las causas del deterioro de la Universidad durante el segundo periodo. En esta sección se examinará la forma específica en que, durante el segundo periodo, la democratización de los procesos decisionales en la Universidad generó la decadencia. Es decir, la dinámica que condujo a la decadencia de la Universidad.

A partir de la reforma universitaria de 1966 comienza a darse en la Universidad un desarrollo paulatino pero constante de democratización de ciertos procesos en la toma de decisiones (participación del personal en la selección de administradores y supervisores). En consecuencia, el proceso de administrar la Universidad se va haciendo más democrático. Los profesores se contemplan como empleados y a la misma vez como administradores de la Universidad en su rol de rectores, decanos, directores de departamentos y demás supervisores.

La participación democrática de los profesores en la toma de decisiones administrativas de la Universidad es una idea populista que cala muy fácilmente en la mente y el ánimo de la comunidad universitaria. No obstante, como todas las ideas y posturas populistas no tienen base o fundamento en la realidad. Se piensa que si la democracia es la mejor forma de gobierno debe ser también la mejor forma de administrar una empresa o institución. Este pensamiento simplista conduce eventualmente al deterioro de la eficiencia, de la productividad y de la excelencia académica, pues no describe la realidad. En manos de los demagogos y oportunistas las ideas populistas se convierten en efectivos instrumentos para carcomer y destruir paulatinamente el bienestar de la colectividad en una institución.

Hay tres áreas en que la democratización de los procesos decisionales en la Universidad y, por consiguiente, el populismo concomitante, ha generado deterioro de la productividad y la excelencia académica: 1. El deterioro de la productividad como consecuencia de poner a los profesores en posición de decidir democráticamente sobre su carga académica, su horario de trabajo y su calendario de trabajo, 2. El deterioro de la productividad y la excelencia académica como consecuencia de poner a los profesores a decidir democráticamente sobre la selección del personal, 3. El deterioro de la productividad y la excelencia académica como consecuencia de

poner a los supervisados (profesores y personal no docente) a decidir democráticamente sobre el nombramiento de sus supervisores (presidentes, rectores, decanos y directores de departamentos).

3.2 EL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD COMO CONSECUENCIA DE PONER A LOS PROFESORES EN POSICIÓN DE DECIDIR DEMOCRÁTICAMENTE SOBRE SU CARGA ACADÉMICA, SU HORARIO DE TRABAJO Y SU CALENDARIO DE TRABAJO

Siempre que pongamos a las personas en conflictos de intereses donde tengan que elegir entre el bienestar propio y el del colectivo, lo más probable es que elijan el bienestar propio o personal. Esto es más acentuado cuando nos encontramos en un país subdesarrollado perteneciente al tercer mundo donde el comportamiento cívico no es muy elevado.

La situación laboral de un profesor universitario con una carga académica de 12 créditos en la UPR es privilegiada. El salario está por encima del promedio en el país para cada especialidad y las horas de trabajo diarias son de 2 a 3 horas, de manera que tiene más de la mitad del día para hacer lo que quiera, desde descansar hasta trabajar haciendo investigación o cualquier otra cosa. Además, cuentan con dos días a la semana (sábados y domingos) para descansar. Además, tienen aproximadamente 3 meses de vacaciones pagas en verano y más de 1 mes de vacaciones pagas en Navidad. Por si fuera poco, tienen una semana de vacaciones pagas en semana santa más todos los días de fiestas que hay en el año y que en Puerto Rico son muy numerosos pues incluyen los de Estados Unidos, aparte de los de Puerto Rico. Es decir, el profesor universitario goza de más de 4 meses de vacaciones al año pagas y trabajaba aproximadamente 8 meses o menos en un horario de menos de mediodía, con sábados y domingos libres.

La democratización de los procesos decisionales en la Universidad ha permitido a los profesores tener injerencia sobre el número de estudiantes por sección. Primero se solicitó que no excedieran de 30 y luego se ha solicitado que no sean más de 25.

De igual forma la democratización de los procesos decisionales en la Universidad permitió a los profesores tener injerencia sobre la determinación de su horario académico. A alguien se le ocurrió que, dado que el número de clases que el profesor tenía que impartir a la semana era tan poco, apenas 4, se podían aglomerar todas las clases para darse en un solo día los lunes, miércoles y viernes o los martes y jueves. De esa manera se trabajaría 4 horas 3 días a la semana y se descansarían 4 días a la semana. En el caso de aglomerarse todas las clases para darse los martes y jueves se trabajaría 2 días a la semana y se descansarían 5 días a la semana por 8 meses, con aproximadamente más 4 meses de vacaciones al año pagas, si se considera semana santa y los días de fiesta.

El resultado de estas determinaciones ha sido catastrófico para la Universidad en términos del deterioro de la productividad y el descenso en la calidad de la enseñanza. Los profesores que imparten 4 clases diarias terminan reduciendo la calidad de la enseñanza a partir de la 4^{ta} clase. Peor aún, es común que un profesor se le asigne uno o dos cursos compensatorios por encima de su carga académica regular de 12 créditos con el objeto de obtener ingresos adicionales. Por lo regular estos cursos compensatorios se le suelen acomodar en los días en que ofrecen los cursos regulares, por lo que el profesor termina con 5 o 6 cursos para ofrecer en un solo día. Como ya señalábamos, después de la 4^{ta} clase ese profesor ya no produce lo mismo y lo que reciben los

estudiantes del 4^{to}, 5^{to} y 6^{to} curso en términos de calidad de la enseñanza es inferior. A eso se le añade el que no es verdad que el profesor descansa de 4 a 5 días de la semana o que haga investigación durante ese periodo. Lo que por lo regular ocurre con ese tiempo es que el profesor se dedica a ofrecer otros cursos en otras instituciones, razón por la cual su productividad y excelencia se reduce más aún. Quien sufre las consecuencias de esta anarquía es el estudiante y la Universidad.

A esto se le añade el que, al dividir la facultad en dos partes, una que da clases los lunes, miércoles y viernes y otra que da clases los martes y jueves, ocurre que la mitad de la facultad no interactúa, porque no coinciden, con la otra mitad de la facultad. La mitad de los profesores en un departamento y en la Universidad nunca ven a la otra mitad, perdiéndose el sentido de comunidad académica. La asistencia y participación de la facultad en las conferencias que se planifican se reduce al no coincidir con los días en que el profesor da clases. La universidad se convierte en un sitio dónde ir a hacer unas tareas para luego poder salir a la brevedad posible a hacer otras cosas en la calle, perdiéndose el sentido de comunidad y de trabajo en equipo.

Hay recintos dónde a los profesores se le ocurrió un hecho tan insólito como lo es eliminar un día del calendario semanal y se aprobó con toda naturalidad, como si se tratara de algo lógico. En el Recinto del Río Piedras los viernes no se da clases. A alguien se le ocurrió hacer las clases de 1.5 hora los lunes y miércoles de manera que se pudiera eliminar el viernes del calendario semanal y así se hizo. La excusa es siempre la misma. Siempre se apela a la misma racionalización de que ese tiempo libre se emplearía para otras actividades más productivas como lo es la investigación, las reuniones de facultad, el mejoramiento del personal, etc.. Y muchos de los que sostienen y defienden estas racionalizaciones están totalmente convencidos de que eso es verdaderamente así. Siempre que autoricemos a las personas a tomar decisiones en las que entren a confrontar conflictos de intereses, surgirán las racionalizaciones para justificar lo injustificable. La racionalización surge como fenómeno espontáneo y natural para reducir las disonancias cognoscitivas. Pero las personas no se dan cuenta de que son racionalizaciones para justificar lo injustificable desde el punto de vista objetivo. La racionalización surge como fenómeno espontáneo porque sirve para reducir el nivel de ansiedad o culpa cuando se trata de justificar decisiones que resultan convenientes para el que las realiza, pero perjudiciales para la institución y para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

Si alguien no puede ver que es enfermizo sostener que en vez de trabajar 5 días a la semana de lunes a viernes y descansar 2 días sábado y domingo, se debe trabajar 2 días a la semana y descansar 5 días, entonces definitivamente esa persona está racionalizando. Si alguien no puede ver en esa decisión algo que es en detrimento de la productividad y, por ende, algo que va en contra de las metas y objetivos de la institución, entonces resulta obvio que se trata de un proceso de racionalización.

En el largo plazo, después de más de 40 años de esta dinámica, el resultado es que la productividad en la Universidad es tan baja que a pesar de contar con uno de los presupuestos más jugosos para una universidad en América Latina y aún en los Estados Unidos, se mantiene en una crisis financiera casi permanente. Esta crisis financiera perenne ha traído como consecuencia la amenaza constante de hacer que la Universidad del estado sea privatizada. Si no hacemos nada por deshacernos de las posturas populistas e irresponsables, de manera que podamos revertir este

proceso de deterioro de la productividad, la Universidad irremisiblemente será privatizada tarde o temprano.

3.3 EL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA COMO CONSECUENCIA DE PONER A LOS PROFESORES A DECIDIR DEMOCRÁTICAMENTE SOBRE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL (LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN REVERSA)

El populismo trajo también a la Universidad la democratización de las decisiones que tienen que ver con la selección del personal. La participación democrática de los profesores en las decisiones que tienen que ver con la selección del personal genera unas consecuencias sobre la calidad o excelencia del personal docente contratado que no se pueden apreciar en el corto plazo, pero sí en el largo plazo, al cabo de dos o tres décadas. La causa del problema es siempre la misma. En un país subdesarrollado perteneciente en lo que atañe al comportamiento cívico al tercer mundo, las actitudes sociales básicas que hacen que el comportamiento individual gire alrededor de lo que conviene a la colectividad y no alrededor de lo que conviene al propio individuo que toma la decisión están ausentes. En consecuencia, siempre que se ponga a los profesores a tomar decisiones sobre selección de personal habrá conflictos de intereses. De lo que se trata es de que ponemos a los profesores a seleccionar el nuevo personal que habrá de competir con ellos para ocupar puestos en la Universidad, para ascenso, para destacarse en su campo profesional, etc.. Por consiguiente, cada generación de profesores tiende a seleccionar los nuevos profesores de manera que no los sobrepasen en términos de sus capacidades, talentos, expediente académico, etc.. Durante los primeros años no se notan los resultados, pero al cabo de varias décadas de selección de personal en reversa los resultados son notables. La calidad o excelencia académica del personal docente de hace 20, 30 o 40 años es crecientemente mucho mayor que la del presente.

En el presente cuando surge una plaza y se presentan candidatos graduados de universidades de alto prestigio y candidatos de universidades de poco prestigio es muy improbable que se seleccione a un candidato que venga de alguna universidad de alto prestigio. Las racionalizaciones que emplean los llamados pares para justificar el rechazo de los candidatos con mejor expediente académico son tan poco objetivas como insignificantes. Si se presenta algún candidato que se haya destacado en su campo profesional como economista, científico social, científico natural, humanista o literato, las probabilidades de que sea seleccionado serán igualmente muy bajas. Las racionalizaciones que presentarán sus pares como críticas de su quehacer profesional para rechazarlo serán igualmente tan poco objetivas como insignificantes.

Es por eso por lo que la Universidad ya no tiene aquella pléyade de figuras ilustres que formaban parte del personal docente en el pasado. Hoy en día las pocas figuras ilustres que puedan quedar sufren persecución, críticas y burlas que las empujan a renunciar.

Durante la época en que la Universidad tuvo una administración jerárquica (no democrática) de 1947 a la reforma universitaria de 1966, se realizó una selección de personal que le dio a la Universidad de Puerto Rico el prestigio de estar entre las mejores universidades de América Latina e incluso de Estados Unidos en algunas áreas. Esta fue la época en que se acuñó la frase o concepto de la universidad como la casa de estudio de Jaime Benítez. En ese momento estaban presentes los elementos que permitían hacer una selección de personal óptima. Una

persona con la autoridad para seleccionar el personal y con la vocación y la objetividad suficiente para buscar y seleccionar el talento y la excelencia dondequiera que estuviera, aunque se tratara de personas que pudieran diferir diametralmente de sus creencias políticas o ideológicas. Un amante de la intelectualidad y de la excelencia académica.

Durante esa época era común caminar por los pasillos de cualquier facultad y encontrarse con profesores que eran destacados lingüistas, humanistas, literatos, poetas, economistas, científico sociales, científico naturales, juristas, pedagogos, etc.. Entre ellos se podía contar con varios premios Nobel en sus respectivos campos.

Para que se tenga una idea de la cantidad de figuras destacadas que populaban por los pasillos de nuestras facultades en esa época mencionamos los siguientes:

Margot Arce de Vázquez, Esther Melón, José Luís Vives, Abelardo Díaz Alfaro, Manrique Cabrera, Enrique Laguerre, René Marqués, Rubén del Rosario, Gordon K. Lewis, Juan Ramón Jiménez, Manuel Maldonado Denis, Ismael Rodríguez Bou, Robert Anderson, Eduardo Seda Bonilla, Luis Nieves Falcón, Antonio J. González, Elías Gutiérrez, Elías Ason, José Antonio Herrero, Rolando Castañeda, Ramón J. Cao, Santos Negrón, Richard Leving, Facundo Bueso, Arturo Morales Carrión, Concha Meléndez, Nilita Vientós Gastón, Jorge Porras Cruz, Julián María, Esther Feliciano de Mendoza, Violeta López Suria, Jorge Luis Morales, José Emilio González, David Heldfeld, Augusto Bird, Jorge Moralez Yordan, Santos P. Amadeo, Domingo Marrero, Mirna Casas, Victoria Espinosa, Francisco López Cruz, Adan Nigaglioni, Aida Negrón de Montilla, Leopoldo Santiago Lavandero, Ramón Mellado Parson, Manuel García Díaz, Julio García Díaz, Mariano Villaronga, Cesario Rosa Nieves, Pedro Muñoz Amato, Gustavo Agrait (padre), Francisco Ayala, Pedro Salinas, Federico de Onis, Segundo Serrano Poncela, John Kenneth Galbraith, Roger Baldwin, Arnold Toynbee, José Echeverría, Alfredo Mantilla, María Rodrigo, Amador Cobas, Jay Oppenheimer, Boris Stansfield, Karl Fredrich, Thomas Cochran, Franco Ferracuti, Sidney Mintz, Sarael Bellow, Thomas Navarro, Fernando de los Ríos, Francisco Giner de los Ríos, Jorge Guillen, Ernesto Grassi, Cristobal Ruiz, Juan Vela Zanetti, Fernández Granell, Angel Rama, Marta Traba, Vargas Llosa, Isabel Gutierrez del Arroyo, José Ferrer Canales, Hector Estades, María Teresa Babín, Reese Bothwell, Angel Quintero Alfaro, Sayowich, Tumin, Milsh, Charles Singleton, John Ciardi, Alfred Kazin, Victor Bromberd, Alistaire Reed, Karl Uitti, entre otros.

Como se puede apreciar la Universidad de Puerto Rico contaba con lo más selecto de la intelectualidad nacional y del exterior. Después de la reforma universitaria populista de 1966, que trajo la creciente insatisfacción cuyas causas hemos reseñado en este escrito, las protestas que se generaron periódicamente en la Universidad terminaron por sacar tanto a Jaime Benítez como a muchos otros rectores. Hoy, a más de 40 años de haber comenzado la democratización de los procesos decisionales que lleva a los profesores a seleccionar el personal docente que habrá de competir con ellos mismos, la Universidad no es la sombra de lo que fue.

En el presente es muy difícil que intelectuales de prestigio logren conseguir plaza en la Universidad a menos que tengan buenas conexiones o padrinos. Para citar tan sólo dos casos, hace más de 30 años el profesor Salvador Santiago, una de las figuras más reconocidas en el país en el

campo de la psicología y presidente de la única universidad que ofrece grado doctoral en Psicología en Puerto Rico, solicitó trabajo en el Departamento de Ciencias Sociales del Colegio Universitario de Cayey y fue rechazado aduciéndose dos motivos: 1. Estaba sobre cualificado ya que, aparte de su doctorado, tenían varios grados post doctorales en universidades de prestigio de los Estados Unidos. 2. Su preparación en Psicología no era exactamente la mejor para desarrollar la concentración en Psicología que se deseaba. En su lugar, se le dio la plaza a una profesora con maestría de una Universidad Latinoamericana. Casi inmediatamente, el profesor Santiago fue reclutado como Decano de Estudiantes de la Escuela de Medicina de Cayey, que era una universidad privada en ese entonces y, posteriormente, como Presidente del Centro Caribeño de Estudios Post graduados. Hace más de 20 años el profesor José Antonio Herrero, una de las figuras más reconocidas en el campo de la Economía en Puerto Rico, solicitó trabajo en el Departamento de Ciencias Sociales de Cayey después de haber impartido dos cursos en ella por un semestre. Fue rechazado aduciéndose que no era una persona cordial (entiéndase sumiso). Según el reglamento, los criterios que se deben seguir para la selección del personal son: 1. Calidad del expediente académico, 2. Experiencia enseñando la disciplina, 3. Experiencia ejerciendo su profesión. El profesor Herrero tenía un grado doctoral de MIT que es la número uno en los Estados Unidos en materia de Economía, tenía en ese entonces 16 años de experiencia enseñando Economía a nivel universitario y un expediente de trabajo abultado como asesor de distintos gobiernos de Puerto Rico y América Latina y además como asesor de la empresa privada. En su lugar se eligió a un candidato que sólo tenía maestría, sin ninguna experiencia enseñando Economía y sin ninguna experiencia de trabajo ejerciendo la profesión, ya que acababa de graduarse.

Las racionalizaciones empleadas para rechazar las solicitudes de trabajo de estos dos prominentes intelectuales son bastante burdas y fáciles de detectar como lo que son: racionalizaciones. En la generalidad de las veces, se emplean racionalizaciones más elaboradas y difíciles de detectar para rechazar a un candidato y aceptar a otro. Esto que sucede en Cayey ocurre, en mayor o menor grado, en todos los recintos. Yo he visto cómo se utiliza todo tipo de argumento sutil para rechazar personas con grados doctorales obtenidos en las mejores universidades. Por ejemplo, dos profesoras, cuyo nombre me reservo por cuestión de ética, ya que fui miembro del comité, con doctorados de universidades tan prestigiosas como la Universidad de Princeton y la Universidad de Columbia, solicitaron trabajo en Cayey e impartieron cursos por un semestre. Fueron evaluadas por el comité de personal del cual yo formaba parte. Sus clases fueron magistrales revelando no solo conocimiento profundo de sus respectivos campos sino la capacidad para transmitir efectivamente ese conocimiento de manera que los estudiantes lo entendieran. Sin embargo, fueron rechazadas en el Departamento de Ciencias Sociales de Cayey para seleccionar en su lugar a personas con maestrías de universidades latinoamericanas que no gozan del prestigio de las primeras. La razón que se me dio para su rechazo era que no estaban dispuestas a “moler vidrio” como lo tuve que hacer yo cuando ingresé a la Universidad. En la jerga nuestra, moler vidrio es aceptar dar clases de forma parcial (6 o 9 créditos) en horario dispersos, es decir, unas clases por la mañana y otras por la tarde o por la noche de manera que tienes que pasarte todo el día en la Universidad. Por supuesto que yo tuve que moler vidrio cuando empecé en la Universidad, pero todo lo que yo tengo es una simple maestría en economía de la UPR. Fueron esas bajas calificaciones académicas más las que con toda probabilidad me ayudaron a obtener una plaza de profesor en la UPR, ya que no resultaba ser una amenaza intelectual para nadie. No podemos esperar que alguien con un título doctoral de Princeton o Columbia y, por consiguiente, con probablemente múltiples ofertas de trabajo en las empresas privadas disputándose su

disponibilidad, esté dispuesto a moler vidrio y a que se le trate tan mal. En el tiempo de Jaime Benítez es seguro que se le hubiese ido detrás a esas dos profesoras y no hubiese descansado hasta reclutarlas para la Universidad. El proceso de selección de personal que actualmente tiene la Universidad, producto de la democratización de los procesos desicionales, es una máquina de rechazar personas altamente calificadas donde los criterios objetivos de selección de personal que figuran en los reglamentos son sustituirlos por criterios de conveniencia personal o de amiguismos o padrinaje. Ese proceso de selección de personal podríamos denominarlo sin temor a exagerar como selección de personal en reversa, pues el objetivo que se alcanza es contrario al que debería perseguirse.

Es deseable aclarar que, aunque teóricamente el rector de un recinto o el decano académico siguen teniendo la facultad de seleccionar al que entienda es mejor candidato para ocupar una plaza, en la práctica esto no opera así. En la práctica, puesto que el cargo de rector o decano académico depende de la simpatía popular, el rector o el decano académico suele acoger la recomendación que le hagan los comités de personal de cada departamento sin cuestionarlos por su decisión. Hacer lo contrario implica empezar a hacerse de enemigos y perder simpatía. Rectores, decanos y directores de departamentos tienen que vivir bajo la sombra de tener que responder a la simpatía popular cada vez que toman decisiones administrativas. Cuando hay que elegir entre los mejores intereses de la institución y mantenerse en su puesto, por lo regular, optarán por la segunda alternativa. En aquellos casos raros o de honestidad extrema que opten por la primera alternativa, su destino es inexorable. Comenzarán a echarse enemigos que empezarán una campaña de difamación y descrédito, hasta que lo saquen de su puesto. De esta manera la Universidad pierde sus elementos más honestos. Aunque yo no soy del Recinto de Mayagüez, tengo la impresión de que eso fue lo que sucedió con la ex rectora de ese recinto Zulma Toro Ramos, la cual, como sabemos, terminó siendo despedida.

El vacío que genera la ausencia de supervisión en los departamentos tiene el efecto de hacer que se produzcan grupos de influencia que procuran prevalecer en las decisiones que se toman “democráticamente”. De esta manera, se generan disputas entre facciones que parecen no terminar nunca. Cuando estas discusiones degeneran en ataques personales contra la integridad de algún profesor, y si el profesor atacado es de los que tiene valía intelectual, termina pidiendo traslado a otra dependencia o renunciando a su plaza. De esta manera la Universidad pierde las mejores cabezas

3.4 EL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA COMO CONSECUENCIA DE PONER A LOS SUPERVISADOS (PROFESORES Y PERSONAL NO DOCENTE) A DECIDIR DEMOCRÁTICAMENTE SOBRE EL NOMBRAMIENTO DE SUS SUPERVISORES (PRESIDENTES, RECTORES, DECANOS Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS)

La democratización de los procesos desicionales en la Universidad, como resultado del populismo, ha traído otra práctica que ha deteriorado muchísimo el nivel de satisfacción en el trabajo por parte de los profesores y, en consecuencia, la productividad del profesor.

El crecimiento de las ideas populistas ha generado el que los profesores soliciten y obtengan participación democrática en la decisión de elegir a sus supervisores. Hoy en día los

profesores, el personal no docente y los estudiantes son consultados con respecto a la selección de los presidentes, rectores, decanos académicos, decanos de administración, decanos de estudiantes y directores de los departamentos. Esta práctica ha convertido la selección de los administradores o supervisores de la Universidad en verdaderos concursos de popularidad y a los administradores o supervisores del personal en concursantes.

Qué clase de supervisión del personal puede ser efectiva donde el supervisor es seleccionado por el supervisado. Bajo esas circunstancias el principio de autoridad se invierte y el supervisor se convierte en una marioneta del supervisado. El trabajo de supervisor deja de ser el de supervisar y el de exigir productividad, para convertirse en el de un servidor de solicitudes de los supervisados. Como es muy difícil, sino imposible, que los supervisores puedan dejar satisfechos a todos los supervisados, estos últimos se desquitan invirtiendo gran parte de su energía y tiempo en tratar de destituirlos, generándose una insatisfacción creciente en el trabajo que afecta adversamente el nivel de eficiencia y productividad de los profesores.

En consecuencia, el darles participación a los profesores en la selección de sus supervisores ha traído como resultado una creciente insatisfacción en el trabajo y a la misma vez una ausencia total de supervisión del personal. Esta ausencia de supervisión del personal ha traído a su vez más deterioro en la eficiencia, productividad y excelencia académica en la institución.

3.4.1 La Idea de un Mayor Grado de Democratización Como Solución a los Problemas de la Universidad

Las expectativas de nuevas reformas universitarias han llevado a algunos grupos dentro de la comunidad universitaria a plantearse el problema sobre cuál es la misión y meta que debe tener la Universidad. Todos estamos de acuerdo en cuanto a cuál debe ser la misión y metas de la Universidad. En forma somera es la búsqueda del conocimiento y su transmisión. El verdadero problema que se plantea en la reforma universitaria es en cuanto a la forma de cumplir con dicha misión y de alcanzar dichas metas. Al parecer, en eso parece haber también gran consenso cuando se plantea como solución generalizada aumentar la democratización de la Universidad. Específicamente, lo que se reclama es un mayor grado de democratización de los procesos de selección y nombramiento de los administradores y un mayor grado de democratización de los procesos decisionales en general dentro de la Universidad.

En las nuevas propuestas de reforma universitaria los profesores solicitan, no ya ser consultados y decidir sobre quién ha de ser presidente, rector, decano y director de un departamento, sino que se propone que los supervisados puedan evaluar a sus supervisores cada 3 y 6 años. Más aún, se solicita que en esa evaluación haya una recomendación para la permanencia o destitución del cargo de presidente, rector, decano o director de departamento y que dicha recomendación sea obligatoria en ley (ver artículo 7, inciso B-3, artículo 9, inciso B-3 e incisos F y G del Borrador del Anteproyecto de Ley Orgánica de la Universidad de Puerto Rico, escrito por la Comisión para la Iniciativa de Afirmación Universitaria del 7 de mayo de 2001). Es decir que, ante la frustración e insatisfacción con la actual forma de organizar la cuestión administrativa en la Universidad, se pide más de la misma medicina que genera el mal, y que consiste en la desautorización sistemática del administrador y supervisor.

Se espera que la democratización de la Universidad, así entendida, habrá de traer una mayor calidad en la educación, lo que sirve al propósito de alcanzar la meta de transmitir el conocimiento.

Pero hay otro aspecto que nos llama la atención con relación a las expectativas que se tienen sobre la democratización como panacea de los problemas de la Universidad. Se espera que esta solución no solamente conduzca a mejorar la calidad de la enseñanza, sino que también se aduce que es el elemento que habrá de producir un mayor grado de satisfacción en el trabajo para los profesores y empleados, así como una mayor satisfacción en el estudio, en el caso de los estudiantes. Tanta candidez y simpleza sería risible si no fuera por la realidad de que se trata de un aspecto de la ideología populista que comparte mucha gente. Es esta creencia lo que ha hecho posible que propuesta de reforma tras propuesta de reforma se proponga la misma solución, a pesar de las consecuencias visibles sobre el deterioro de la educación y la satisfacción en el trabajo que tal política ha producido a lo largo del tiempo.

El planteamiento de la democratización de la Universidad como solución para mejorar la calidad de la enseñanza y aumentar la satisfacción de los profesores en el trabajo surge de la premisa ideológica de que la democracia es buena y, en consecuencia, todo proceso de democratización es bueno también no importa el lugar, el tipo de organización, ni la institución donde se aplique.

Pero este planteamiento no es nuevo. Fue el mismo que sustentó la reforma universitaria anterior. Es como consecuencia de eso que ahora, según la ley Universitaria de 1966, los puestos de presidentes, rectores, decanos, directores de departamentos, etc. se consultan con las personas que habrán de ser supervisadas por esos funcionarios. Como consecuencia de ello, los supervisados son consultados con respecto a quién va a ser la persona que los va a supervisar.

A partir de la reforma universitaria de 1966, la calidad de la enseñanza ha empeorado dramáticamente, al punto de que hace algunos años la Universidad estuvo cerca de perder la acreditación de la Middle States. Pero más aún, no solamente la calidad de la enseñanza ha empeorado, sino que también ha empeorado la satisfacción en el trabajo de los profesores, empleados y estudiantes. Lo que caracteriza a los distintos departamentos y facultades hoy en día son las riñas entre profesores, directores y administradores en general. Prácticamente, no hay un departamento en donde no exista insatisfacción de los profesores y empleados con la Administración.

En el presente en los nuevos proyectos de reforma que ahora proponen los partidarios de la democratización como panacea de los problemas universitarios, se aduce que lo que sucede es que la democratización que ha habido no ha sido suficiente y que se necesita ampliarla más aún. Es decir, a partir de la reforma de 1966, la insatisfacción en el trabajo, así como la excelencia académica han empeorado. Sin embargo, el peso de las ideologías es tan grande que nadie asocia lo que ocurrió después de la reforma de 1966 con lo que se hizo en la reforma. Más aún, se aduce en esta ocasión que la democratización en la reforma de 1966 no fue suficiente y que ésa es la causa de los males presentes. En consecuencia, se pide más aún de la misma medicina.

El hecho de que los supervisados seleccionen a las personas que los van a supervisar convierte el cargo de administrador universitario en un concurso de popularidad. En consecuencia,

el proceso de supervisión y administración se desvanece, pues ahí donde un administrador intente tomar en serio su cargo y se disponga a supervisar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los profesores, empieza a granjearse enemigos que, eventualmente, generan un ambiente de protesta hasta que lo desacreditan y lo sacan de su puesto.

Por otro lado, el hecho de que los supervisados elijan a sus supervisores, lejos de producir satisfacción en el trabajo, lo que genera es lo contrario. El hecho de que se puedan cuestionar la autoridad de supervisión del administrador, de que se pueda sacar y cambiar al administrador mediante protestas y campañas de descrédito cuando sus gestiones de supervisión no gustan, es una fuente inagotable de insatisfacción en el trabajo. Dondequiera que el supervisor sea evaluado y sancionado por el supervisado no existe ninguna supervisión efectiva y la selección y nombramiento de administradores se convierte en un concurso de popularidad.

3.4.2 Cómo la Democratización de la Universidad Permite que el Personal Docente y No Docente Puedan Decidir Cuándo Van a Trabajar y Cómo lo Van a Hacer

Vemos, pues, que el proceso de democratización de la Universidad genera, por un lado, una situación anárquica en la que la dirección universitaria y la supervisión de deberes y responsabilidades dejan de existir y, por otro lado, lejos de propiciar un mayor bienestar en los supervisados, genera una insatisfacción cada vez mayor en ellos.

En nuestro Departamento, el Director deberá preparar los horarios de clases, no como debe ser, atendiendo las necesidades de la institución y las demandas de los estudiantes por clases en los distintos días y horas, sino atendiendo los deseos de los profesores. Por lo general los profesores prefieren tener sus clases por la mañana y agrupadas martes y jueves o lunes, miércoles y viernes. Esto hace menos flexible las opciones de clases y horarios para los estudiantes. Si el director no puede satisfacer a todos los profesores porque los horarios o la disponibilidad de salones confligen, empezará a ganarse enemigos en aquellos que no logran ser favorecidos.

Democratizar la Universidad de manera que los profesores puedan decidir cuándo van a trabajar y cómo lo van a hacer, restándole autoridad al jefe o director del departamento, sólo puede conducir a lo mismo que estamos observando. Es decir, la laxitud de la supervisión en el trabajo y la ausencia de motivación para rendir cada vez más labor y más productividad, tanto para benefició de alcanzar la meta de una mejor calidad en la enseñanza, así como para beneficio de los estudiantes.

Este problema no es exclusivo del personal docente. Hace un tiempo el Sindicato de Empleados de Mantenimiento demandó que un supervisor de la U.P.R. de Río Piedras fuera removido de su puesto de supervisor. Este supervisor se había propuesto acabar con unas irregularidades que generaban gran improductividad. Una de ellas era que los empleados se ausentaran de sus obligaciones durante horas de trabajo para hacer gestiones personales, como compras en las tiendas de Río Piedras. Lo inaudito de esto fue que el Rector de turno, en vez de respaldar la gestión administrativa de su supervisor, estuvo negociando con el Sindicato “una solución aceptable” que no fuera remover al supervisor. La solución correcta, aunque más difícil, era la de denunciar dicha solicitud como lo que es, una propuesta ilegal, y proceder a despedir al

que violara el convenio colectivo firmado, en el caso en que se declarase una huelga ilegal. El Rector, como vemos, también responde a las simpatías populares. El resultado es que el Sindicato puso al supervisor en su sitio. Le hizo ver quién es el que manda a quién y, durante el período de conflicto, lo hizo temblar ante la posibilidad de perder su puesto. El efecto de eso es la desmoralización total de ese supervisor que, en el futuro, en vez de velar por los intereses de la institución, velará por los del sindicato y por los suyos propios. Más aún, el mensaje fue directo para todos los demás supervisores, de manera que supieran quién es su verdadero jefe. ¿Quién es el supervisor que de ahí en adelante va a cumplir con su deber? A corto plazo, la solución dada por el Rector de turno puede que traiga mayor satisfacción en el trabajo, pero a largo plazo, la desautorización sistemática de la autoridad sólo trae más anarquía y más insatisfacción en el trabajo.

En la empresa privada la situación es muy distinta. El empleado produce muchísimo más que en la empresa pública. Pero allí el empleado, cuando alcanza su permanencia, no por eso es inamovible, como en la empresa pública, y al jefe se le reconoce la autoridad para supervisar. El empleado se siente más satisfecho con su trabajo que en la empresa pública y su nivel de motivación es mucho mayor, por lo cual rinde más.

¿En qué empresa privada observa usted que el empleado pueda insultar a su jefe impunemente? El empleado que insulte a su jefe o que le desobedezca al otro día está despedido o sancionado. Por eso, en la empresa privada todo el mundo quiere ser amigo del jefe y tenerlo de buenas. En los departamentos de la Universidad los directores reciben insultos frecuentemente sin que puedan hacer nada al respecto, ya que no tienen la autoridad necesaria ni para despedir a nadie ni para ordenarle hacer nada más allá de dar sus clases. Ante la ausencia de autoridad, cualquier ejercicio de supervisión por parte del Director se convierte en una excusa para disgustarse con él y empezar a hacer campaña en su contra para que lo saquen del puesto. En consecuencia, va creciendo la inconformidad y la insatisfacción en el trabajo. En mayor o menor medida ocurre con decanos, rectores y presidentes.

3.4.3 El Puesto de Procurador Estudiantil y las Evaluaciones Estudiantiles del Profesor

Para superar el problema que acarrea la ausencia de supervisión sobre las responsabilidades del profesor con respecto a sus cursos y los estudiantes, se ha procedido de dos maneras: 1. se creó el puesto de Procurador Estudiantil. 2. se ha permitido una evaluación estudiantil del profesor que cuenta para su ascenso. No obstante, el Procurador Estudiantil no tiene, al igual que el Director del Departamento, ninguna autoridad que obligue al profesor a cumplir con su deber. Sólo sirve de mediador. Por otro lado, si se le diera la autoridad para sancionar al profesor que no cumpla con sus deberes, por qué no dársela al Director del Departamento. Si, precisamente, el Procurador Estudiantil surge para proteger al estudiante, porque en la práctica el Director de Departamento no puede supervisar el cumplimiento de deberes del profesor y permanecer en su puesto por mucho tiempo.

Se espera que el Procurador Estudiantil no tenga aprehensión a la hora de solicitarle a un profesor el cumplimiento de su deber, debido a que no es elegido por los profesores. Si los

Directores de Departamentos no fueran elegidos por los profesores y no tuvieran que depender de su aprobación para permanecer en su puesto, podrían entonces realizar su labor de supervisión.

Por otro lado, las evaluaciones de los estudiantes no han logrado nada en cuanto a mejorar el esfuerzo del profesor por alcanzar la excelencia académica y, por el contrario, solo ha servido para que éste sea más laxo y condescendiente con el estudiante a la hora de exigirle esfuerzo académico. Es decir, en la práctica las evaluaciones de los estudiantes se ha reducido a “yo te evalúo bien para que tú me evalúes bien”. El resultado final es el deterioro de la excelencia académica.

3.4.4 La Democratización de la Universidad y su Relación con la Privatización de la Universidad

Los procesos de democratización en la Universidad, al traer más insatisfacción en el trabajo, anarquía e improductividad, generan su propia dinámica o dialéctica hacia la autodestrucción. La creciente ineficiencia que tal dinámica genera hace de la privatización de la Universidad la síntesis hacia la cual conduce esta dialéctica. Cada vez es más atractivo para los políticos y el público en general la idea de privatizar los servicios educativos, así como privatizar los servicios médicos. Cada vez cobra más fuerza la idea de poner a la Universidad de Puerto Rico a competir con las universidades privadas por los fondos del gobierno para la educación. Si queremos evitar ese destino, debemos revertir el proceso de deterioro universitario que lo crea. La naturaleza se recrea castigando al que ignora sus leyes y más aún aquellos que ignoran la historia.

3.4.5 Las Ideologías Populistas y la Privatización de la Universidad

Las ideologías populistas no son ideas basadas en la observación científica. En consecuencia, no siempre describen la realidad. Son ideas basadas en las valorizaciones de las ideas que se han convertido en valores y, por ende, su mera evocación nos produce estados emocionales positivos. La idea de la democracia, como objeto abstracto, es un valor positivo en las sociedades occidentales. La democratización de los procesos decisionales en la Universidad como solución para terminar con su decadencia, es una ideología populista basada en la idea de la democracia como valor positivo. Es decir, si la democracia, como objeto abstracto, es buena, entonces la democratización de la Universidad como ideología populista basada en el valor de la democracia como valor positivo tiene que ser buena. En consecuencia, la democratización de la Universidad o su mera mención o invocación como remedio para resolver los problemas de la Universidad, como objeto abstracto, siempre produce estados emotivos que nos acercan al valor sobre la que se sustenta y, por ende, al concepto o idea que así se valora. La razón, siempre al servicio del estado anímico, producirá las justificaciones (racionalizaciones) para acercarnos al objeto valorizado, aunque éstas sean completamente inadecuadas para describir la realidad. La consecuencia es la ceguera total. La incapacidad para poder observar lo que ocurre en la realidad como consecuencia de nuestras acciones. La incapacidad para poder observar lo que ocurre en la realidad, es decir lo que ocurre en la Universidad, nos convierte en seres sin historia, incapaces de poder evaluar su pasado para proyectarse en el futuro.

Como señaláramos, es necesario salvar la Universidad de la eventual privatización. Los que abogan por democratizar más aún los procesos decisionales como solución a la insatisfacción

en el trabajo y deterioro de la excelencia académica son, sin darse cuenta, los que conducen a la Universidad de manera lenta, pero inexorable, hacia la privatización. Hay que evitar que los utopistas, en su enajenación de la realidad, destruyan la Universidad que conocemos. Prestar atención a planteamientos populistas que no pueden ser evidenciados con datos empíricos, permite que personas que no están en contacto con la realidad decidan el destino de la Universidad. Ninguna institución puede mantenerse por tiempo indefinido dando palos a ciegas, tratando de hallar la manera de ser eficiente, mientras toma decisiones que la alejan cada vez más de esa eficiencia. La acentuación, con cada reforma, del grado de anarquía en el que tiene que operar la institución, conduce, inevitablemente, a períodos de crisis que incrementan la posibilidad de privatizar la Universidad. A los utopistas hay que exigirle que justifiquen sus ideas. Si es cierto que la democratización de los procesos decisionales incrementa la excelencia académica y la satisfacción en el trabajo, entonces no deben oponerse a que se realicen pruebas para medir la excelencia académica y la satisfacción en el trabajo antes y después de cada proyecto de reforma que se apruebe. En tal caso, si los resultados son contrarios a los esperados, entonces el modelo deberá cambiarse por uno que establezca un liderato autoritario ilustrado. De lo contrario, los utopistas populistas estarían siendo algo más que utópicos, estarían convirtiéndose en los autores irresponsables de la eventual privatización de la Universidad, aunque no puedan darse cuenta de ello.

IV. PROPUESTA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA Y REDUCIR LOS COSTOS DE OPERACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

4.5 RECOMENDACIÓN SOBRE NOMBRAMIENTOS DE LOS SUPERVISORES

Puesto que sabemos que los políticos que se comprometen a presentar una nueva ley de Reforma Universitaria se deben a los votos, no pueden ignorar el clamor de la comunidad universitaria de más democratización, aunque sean conscientes de que está basada en una ideología populista que no describe la realidad. Una manera de presentar un proyecto que sea cónsono con ese clamor y que a su vez evite las consecuencias adversas sobre la insatisfacción en el trabajo de los profesores y empleados, así como el deterioro de la calidad de la enseñanza, consiste en nombrar al Presidente como a los jueces, por un término fijo que debe exceder, por lo menos, dos períodos electorarios. Por ejemplo, nombrarlo por diez o quince años, sin derecho a volver a aspirar al cargo. De esta forma, podrá poner en ejecución su política académico-administrativa sin actuar erráticamente debido a las presiones para sacarlo del puesto. El nombramiento, sin embargo, puede hacerse basado en la consulta con los profesores y estudiantes sobre los candidatos disponibles.

Los candidatos pueden ser nominados por el Gobernador o por los profesores y estudiantes o presentarse como candidato ellos mismos. Los candidatos al puesto deberán formular un plan de trabajo para los 10 a 15 años de la incumbencia. Ese plan deberá incluir tres puntos además de cualquier otro que los candidatos quieran añadir: a) los proyectos para obtener fondos para la Universidad durante el periodo de 10 a 15 años de la incumbencia, b) los planes para expandir los ofrecimientos universitarios, así como las áreas de investigación a desarrollar durante la incumbencia, c) los planes para mejorar la productividad y la excelencia académica durante la incumbencia. El plan de trabajo que formule cada candidato deberá ser evaluado por la junta de síndicos y la comunidad universitaria poniendo especial énfasis en el primer criterio de los tres a tomarse en consideración.

La junta de síndicos tendría la responsabilidad de realizar el nombramiento después de consultar a la comunidad académica sobre los candidatos que se presenten. Los criterios que utilizará la junta de síndicos para nombrar al presidente serían los tres que acabamos de mencionar más cualquier otro que el candidato haya querido añadir. Tomarán en consideración también el realismo o factibilidad del plan de trabajo presentado por cada candidato.

Una vez nombrado el Presidente, la retención de su puesto no dependerá ni de la simpatía del Gobernador, ni de la simpatía de los individuos que lo eligen y que se supone él dirija y supervise. Para destituirle, tendría que haber decisión de $\frac{3}{4}$ partes de la Junta de Síndicos, donde hay representación de todos los sectores académicos y del pueblo de Puerto Rico y habría que formularle cargos y probárselos.

El Presidente estaría libre de formar su equipo de trabajo, o sea, nombrar a las personas para los puestos de confianza que estarán a cargo de ejecutar el plan de trabajo que formuló y sobre el cual se realizó su nombramiento. Es decir, el presidente tendría a su cargo el nombramiento de

los rectores, decanos y directores de departamentos que estarían a cargo de poner en ejecución su política académico-administrativa.

4.6 RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR EL NIVEL DE CIVISMO EN LA POBLACIÓN ACADÉMICA

Nosotros recomendamos crear programas para instalar los valores sociales básicos en la psiquis de los miembros de la Universidad. El grado de apego de la comunidad académica a los valores de la cultura de nuestro país, será una medida del grado de civismo que se logre alcanzar. A tono con ello recomendamos establecer un código de honor para los estudiantes y otro para los profesores. Las violaciones al código de honor deben tener sanciones claramente establecidas. La severidad de la sanción debe ser proporcional a la gravedad de la falta. Como señaláramos al final de la Sección I en el principio de este documento, debido al estado del desarrollo de las ciencias sociales con respecto a este tema, no podemos saber que tan efectiva será esta medida para instalar valores sociales básicos en la psiquis de la población universitaria.

En relación con este punto queremos señalar lo siguiente: una de las áreas de investigación que nuestra Universidad debería fomentar es con respecto a la forma más efectiva de instalar valores en toda la sociedad en general. Esto serviría, no solamente para desarrollar programas para instalar valores en los miembros de la comunidad académica, sino en la población en general. De esta manera estaremos contribuyendo a lograr el desarrollo económico y social de Puerto Rico, además del desarrollo de la excelencia académica en la Universidad.

4.7 LA UNIVERSIDAD POR SUS FUEROS

Una vez elegido el Presidente de la Universidad, ningún político podrá cambiarlo o destituirlo con el objeto de ganarse los votos de los que dentro o fuera de la Universidad critiquen su administración universitaria. En esto deberá consistir la defensa de la autonomía universitaria. La Universidad se regirá por sus fueros que incluiría sus códigos de honor.