

**Este Documento se puede bajar del internet en la dirección:
Consultando.net**

**PROPUESTA DE REFORMA UNIVERSITARIA PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADEMICA Y REDUCIR LOS
COSTOS DE OPERACIÓN EN LA UNIVERSIDAD**

Walter H. Bruckman
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Cayey
12 de noviembre de 2021

Indice

1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y RECOMENDACIONES	3
1.1	MEDIDAS QUE SE PUEDEN TOMAR PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA UPR	4
1.2	MEDIDAS QUE SE PUEDEN TOMAR PARA AUMENTAR LA EXCELENCIA EN LA UPR	5
2	LA UNIVERSIDAD BAJO UNA ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA: LAS CAUSAS DEL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD	8
2.1	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	9
2.2	EL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA COMO CONSECUENCIA DE PONER A LOS PROFESORES A DECIDIR DEMOCRÁTICAMENTE SOBRE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL (LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN REVERSA)	11
2.3	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)	14
2.3.1	La idea de un mayor grado de democratización como solución a los problemas de la universidad	15
2.3.2	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	16
2.3.3	El puesto de procurador estudiantil y las evaluaciones estudiantiles del profesor	18
2.3.4	La democratización de la Universidad y su relación con la privatización de la Universidad	18
2.3.5	Las ideologías populistas y la privatización de la universidad	19
3	RECOMENDACIONES	19
3.1	Recomendación para aumentar la productividad de los profesores	19
3.2	Recomendación sobre nombramientos de supervisores	20
3.3	Recomendación para aumentar la excelencia académica	21

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y RECOMENDACIONES

En la historia de la Universidad de Puerto Rico se distinguen dos periodos. Uno de auge de la excelencia académica, antes de 1966, y otro de decadencia de la excelencia académica, después de 1966. La Universidad de Puerto Rico llegó a alcanzar en el pasado un nivel de alta productividad y de excelencia académica que la hacía destacarse como una de las mejores universidades de América Latina y aún de los Estados Unidos. A partir de la reforma universitaria de 1966 en donde se democratizaron los procesos con relación a la forma en que se seleccionan los administradores (presidentes, rectores, decanos y directores de departamentos) la UPR entró en un deterioro lento pero continuo de la productividad y de la excelencia académica.

El deterioro en la productividad ha generado a su vez crisis periódicas en las finanzas de la Universidad que se manifiestan en huelgas, ya sea por parte de los empleados no docentes cuando no logran los aumentos salariales deseados o por parte de los estudiantes, cuando se les aumentan sus matrículas para solventar en parte los aumentos salariales tanto de los profesores como del personal no docente. Cada vez que hay que hacer aumentos salariales para compensar por el aumento en el costo de la vida ocurre una huelga porque, debido a la crisis financiera de la UPR que provocan los bajos niveles de productividad, la administración se niega a conceder dichos aumentos. Cuando para financiar dichos aumentos la administración universitaria decide aumentar las matrículas de los estudiantes, entonces son los estudiantes los que, con muchísima razón, hacen la huelga para impedir dichos aumentos. El personal no docente y los profesores por lo regular respaldan las huelgas de los estudiantes, pero en realidad lo que hacen es utilizarlos ya que no renuncian a sus reclamos de aumentos salariales. Más bien utilizan a los estudiantes como punta de lanza para tratar de lograr su objetivo principal que es que el gobierno aumente los fondos a la Universidad cada vez que se reclaman aumentos salariales. Al actuar de este modo no parecen darse cuenta de que quienes al final terminarían pagando los costos de estos reclamos salariales serían los que no tienen ninguna representación en los foros universitarios donde se debaten estos reclamos, es decir el pueblo trabajador, los contribuyentes.

La ley de reforma universitaria de 1966 otorgó a la UPR uno de los presupuestos más cuantiosos, sino el más cuantioso, con que pueda contar una universidad en América Latina. Aún entre las universidades de Estados Unidos este presupuesto de la UPR es significativamente jugoso alcanzando el 9.6% del presupuesto del gobierno. ¿Por qué entonces surge esta crisis financiera? El origen del problema se encuentra en el deterioro paulatino pero constante de la productividad y de la excelencia académica en la UPR durante los últimos 55 años. La solución a estos dos problemas reside en identificar correctamente las causas del deterioro de la productividad y de la excelencia académica e invertir dichos procesos de deterioro.

Antes de identificar las causas del deterioro de la productividad y de la excelencia académica en la UPR empecemos por definir dichos términos. La productividad es un término económico. Se define como la cantidad de producto que se genera por cada trabajador empleado. Lo que se produce en una Universidad es educación e investigación. La educación se puede medir por la cantidad de graduados que se producen al año y la investigación por la cantidad de proyectos de investigación que se generan al año. La excelencia académica se refiere a la calidad de la educación que recibe el estudiante y la calidad de los proyectos de investigación que se realizan.

La cantidad de graduados y de proyectos de investigación al año es relativamente fácil de medir. En cambio, la excelencia académica o calidad de la educación impartida es considerablemente más difícil de medir. Una forma directa de medirla sería a través de exámenes departamentales sobre cada materia enseñada en cada departamento. Esto permite medir que tanto sobre una materia en particular aprendió el estudiante. Una forma indirecta de medirla sería a través del salario promedio obtenido por los graduados de la Universidad en el mercado de trabajo profesional. Las personas graduadas de las universidades más prestigiosas están altamente cotizadas en el mercado de trabajo y suelen ganar más. Es por eso que un graduado de Harvard, MIT, Princeton, Yale, Stanford, Berkeley, etc. suele ganar mucho más que un graduado de universidades de menos prestigio. Otra forma indirecta de medir la excelencia académica o calidad de la enseñanza sería por la proporción de la facultad universitaria con grado doctoral, la proporción de la facultad universitaria graduados de universidades internacionales de alto prestigio, la proporción de la facultad universitaria que se han destacado como figuras prominentes o prestigiosas en su campo, etc..

Se podría incrementar la productividad si podemos incrementar la cantidad de graduados y de proyectos de investigación por cada trabajador docente y no docente empleado. Se podría incrementar la excelencia académica o calidad de la educación mediante la implantación de exámenes departamentales sobre las materias enseñadas o mediante la renovación del personal docente, incrementando la proporción de los miembros de la facultad con grados doctorales y que sean graduados de universidades internacionales de alto prestigio y/o que se hayan destacado en sus campos respectivos.

1.1 MEDIDAS QUE SE PUEDEN TOMAR PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA UPR

Se podría aumentar la productividad del personal docente en la UPR de un 40% a un 60% y de esa manera obtener economías de 28.5% a 37.5% en el gasto salarial docente de la UPR. Es decir, se puede generar la misma producción actual empleando aproximadamente dos terceras partes del personal docente que actualmente tenemos.

Para incrementar la productividad del personal docente bastaría con incrementar cada sección de una asignatura en 10 o 15 estudiantes para obtener un incremento en la productividad de un 40% a un 60% suficientemente grande como para permitir la reducción del personal docente de un 28.5% a un 37.5%. Si el tamaño promedio de las secciones de asignatura es de 25 estudiantes, un incremento de 10 estudiantes de 25 a 35, representaría una reducción en el gasto del personal docente de $(1-(25/35))100 = .285 \times 100 = 28.5\%$. Esto quiere decir que se podría generar el mismo nivel de producción con 28.5% menos de profesores. Un incremento de 15 estudiantes por sección, representaría una reducción del gasto de $(1-(25/40))100 = .375 \times 100 = 37.5\%$.

Otra forma en que se puede incrementar la productividad del personal docente en un 20% es incrementando la carga académica regular de un profesor de 12 a 15 créditos. Es decir, en vez de impartir 4 cursos a la semana impartiría 5 cursos a la semana. Esta simple medida reduciría el gasto en un 20%.

En las universidades privadas de Puerto Rico la carga académica regular de un profesor es de 15 créditos y el tamaño de las secciones de clases es de 35 a 40, de manera que lo que se estaría haciendo con las medidas recomendadas sería igualar la productividad del profesor en la UPR con la de sus homólogos en la empresa privada.

También se podría aumentar la productividad terminando con la práctica de consultar con los supervisados la selección de sus supervisores (directores de departamentos, decanos, rectores). La práctica de consultar con los supervisados la selección de su supervisor ha sido una fuente constante de disputas y desavenencia cada vez que la labor de supervisión no le resulta agradable a los supervisados. El resultado ha sido una insatisfacción creciente en el trabajo que disminuye la productividad.

Se podría incrementar la productividad del personal no docente con tan solo mejorar la supervisión por parte de los administradores y eliminar la práctica administrativa de reconocer el derecho a la huelga. El reconocimiento del derecho a la huelga a los empleados no docentes fue concedido por una administración universitaria en un arranque irreflexivo de populismo. Las administraciones que se han sucedido han continuado con la práctica de reconocer el derecho a la huelga a los no docentes. Se podría incrementar la productividad del personal no docente con tan solo dejar de reconocer en la práctica el derecho a la huelga tan generosamente concedido por alguna administración universitaria en el pasado. Concesión que probablemente tenía el propósito de granjearse simpatías a costa de afectar seriamente las finanzas universitarias y la paz institucional al final de cada término del convenio colectivo. También se podría incluir a la Universidad en la ley que da derecho a los empleados gubernamentales a negociar salarios pero sin derecho a la huelga.

1.2 MEDIDAS QUE SE PUEDEN TOMAR PARA AUMENTAR LA EXCELENCIA EN LA UPR

Se podría aumentar la excelencia académica en la UPR renovando el personal docente. El problema que confronta la renovación del personal docente tiene dos partes. Uno es que los criterios que se están utilizando en la actualidad para seleccionar el personal y que son detrimentales a los fines de lograr la excelencia académica, son la consecuencia evolutiva de la reforma universitaria de 1966 que da margen a la democratización de los procesos decisionales y, en segundo lugar, el ritmo al que se puede renovar el personal es muy lento debido a que existe lo que se llama permanencia. Una vez un profesor alcanza la permanencia se convierte en un miembro del personal inamovible, no importa cuán bajo llegue a ser su productividad. Es por eso que los profesores durante el período de prueba que es de 5 años suelen ser muy eficientes y productivos en términos del aprendizaje que logran impartir a los estudiantes y las actividades curriculares y de investigación en las que se involucran. No obstante, una vez logran la permanencia esa eficiencia y productividad va languideciendo paulatinamente. Esto se debe a que ya no puede ser despedido. Comienza a exigir el máximo de la institución en términos de salarios y reducciones de la carga académica y a dar el mínimo de esfuerzo y tiempo de su parte para la institución. Comienza a involucrarse en otros trabajos ajenos a la institución como lo es el dar clases extras en otras instituciones. Estas actividades pecuniarias fuera de la institución habrán de reducir más aún su productividad dentro de la institución.

Para incrementar la excelencia académica se pueden establecer criterios objetivos y cuantificables para retener la condición de permanencia. Las áreas de actividad académica que tiene un profesor para mejorar la excelencia académica son dos. La producción o generación de teoría en su campo profesional y que comprende la investigación y la publicación de artículos en revistas reconocidas y la producción o generación de enseñanza a los estudiantes. Se pueden elaborar criterios objetivos para medir la labor de los profesores en ambas áreas. Por ejemplo, en las mejores universidades de Estados Unidos existe el criterio de que el profesor para mantener su permanencia tiene que publicar en revistas profesionales que sean reconocidas como prestigiosas. Existe entre los académicos de esas universidades una frase muy ilustrativa “Publish or Perish”.

Se podría establecer en la UPR que un profesor para mantener su permanencia tenga que hacer una publicación cada 5 años en una revista de prestigio. Para mayor objetividad, la Universidad podría preparar un listado con las revistas de prestigio donde deberán publicar los profesores.

Si un profesor se destaca como profesional en su campo haciendo investigaciones y generando publicaciones científicas o humanistas (literarias) cada 5 años, entonces tendría su permanencia asegurada.

También se podría establecer que el profesor pueda sustituir el requisito de publicar cada 5 años por el de escribir una propuesta donde se le aprueben fondos para la Universidad. Así cualquier profesor que escriba una propuesta que envuelva el desembolso de dinero para la UPR, y le sea aprobada, tendrá su permanencia asegurada por 5 años.

No obstante, si el profesor no quisiera ser evaluado en el aspecto de la investigación correspondiente a su campo profesional o en la producción de una propuesta, sino en el aspecto pedagógico correspondiente a su campo profesional, es decir en su capacidad para enseñar a los estudiantes y transmitir efectivamente el conocimiento, entonces puede optar por ser evaluado en ese aspecto.

Para medir objetivamente la capacidad del profesor para transmitir el conocimiento se pueden preparar exámenes finales departamentales para cada asignatura. Dichos exámenes deberán medir el conocimiento que sobre la materia deberá tener el estudiante al finalizar el curso. Se pueden establecer criterios objetivos y cuantificables para que un profesor mantenga su permanencia. Por ejemplo, el 20% o más de estudiantes fracasados en el examen final departamental de una asignatura sería motivo para perder la permanencia.

Una vez un profesor pierde la permanencia podrá volver a solicitar empleo a la Universidad si logra hacer dos publicaciones en su campo profesional en alguna revistas de prestigio aprobadas por la Universidad. Será prerrogativa de las autoridades de la Universidad si se le reintegra o no y sólo si sus cualificaciones académicas superan la de los otros candidatos que hayan solicitado la plaza. También podría ser reintegrado si sus aportaciones en el campo de su profesión demuestran ser aportes magistrales.

En este momento la reducción del personal docente, si se tuviera que hacer, se realizaría siguiendo un criterio muy arbitrario e injusto. Tal es el caso cuando se emplea el criterio de la antigüedad, es decir, los años en el servicio. Bajo ese criterio la reducción del personal se realiza sobre sus miembros más eficientes y productivos que son los profesores nuevos que no tienen permanencia o sobre los profesores con permanencia pero con menos años de servicio que no son necesariamente los menos productivos o menos excelentes. Con el nuevo criterio que proponemos, la reducción de personal docente se haría entre sus miembros menos eficientes o productivos o con menos cualificaciones en términos de excelencia académica.

También se podría aumentar la excelencia académica terminando con la práctica de agrupar todas las clases de un profesor para ser ofrecidas en un solo día. De esa forma se requeriría la presencia del profesor en la Universidad todos los días de la semana. La práctica de agrupar todas las clases de un profesor en un solo día ha ido reduciendo el tiempo y el esfuerzo que el profesor dedica a la institución y por consiguiente ha ido reduciendo la excelencia académica. Solamente los profesores que presenten proyectos de investigación se les prepararían, no solamente un calendario y un horario académico especial, sino que de ser necesario un descargue de 2 o 3 clases, dependiendo del trabajo de investigación a realizar.

También se podría aumentar la excelencia académica terminando con la práctica de permitir a los profesores en cada departamento seleccionar el personal docente que habrá de laborar con ellos. Esta práctica ha generado una selección de personal deficiente que ha afectado adversamente la excelencia académica. La selección de personal se debe hacer a nivel central procurando que las personas a cargo de esa tarea tengan la preparación, el adiestramiento y la fiscalización adecuada del Presidente, los rectores y los decanos académicos de manera que se sigan criterios objetivos para seleccionar el personal docente.

2 LA UNIVERSIDAD BAJO UNA ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA: LAS CAUSAS DEL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD

Tal y como señaláramos en al comienzo de la sección 1 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 la primera la Universidad alcanzó su máximo esplendor y prestigio como centro de educación y durante la segunda comenzó un proceso de deterioro que perdura hasta nuestros días. Vamos a comenzar discutiendo el segundo período en primer lugar.

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 cuatro 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, 4. El deterioro de la productividad y la excelencia académica como consecuencia de reconocer en la práctica a los empleados no docentes el derecho a la huelga.

2.1 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

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 7 meses, con aproximadamente 5 meses de vacaciones al año pagas.

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.

2.2 EL DETERIORO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA COMO CONSECUENCIA DE PONER A LOS PROFESORES A DECIDIR DEMOCRÁTICAMENTE SOBRE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL (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 presentaran sus pares como críticas de su quehacer profesional para rechazarlo serán igualmente tan poco objetivas como insignificantes.

Es por eso 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, Richard Leving, Facundo Bueso, Arturo Morales Carrión, Concha Meléndez, Nilita Vientós Gastón, Jorge Porras Cruz, Julian 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 Stansield, 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. 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 un profesor 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 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. Personas con doctorados de la Universidad de Princeton y de la Universidad de Colombia y que fueron rechazadas para seleccionar en su lugar a personas con maestrías de universidades latinoamericanas que no gozan del prestigio de las primeras. El proceso de selección de personal que actualmente tiene la Universidad, producto de la democratización de los procesos decisionales, es una máquina de rechazar a personas altamente calificadas. Ese proceso de selección de personal podríamos denominarlo 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

2.3 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)

La democratización de los procesos decisionales 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 darle 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.

2.3.1 La idea de un mayor grado de democratización como solución a los problemas de la Universidad

Las expectativas de nuevas reformas universitarias ha 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.

2.3.2 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 conflige los horarios o la disponibilidad de salones, 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 beneficio 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.

2.3.3 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. El resultado final es el deterioro de la excelencia académica.

2.3.4 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.

2.3.5 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 y, por ende, su mera evocación nos produce estados emocionales positivos. La idea de la democracia es un valor positivo. En consecuencia, su presencia siempre produce estados emotivos que nos acercan al valor 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 éste sea completamente inadecuado 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 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 incrementan 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. 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.

3 RECOMENDACIONES

3.1 Recomendación para aumentar la productividad de los profesores

La primera recomendación es aumentar el tamaño de las secciones en 10 a 15 estudiantes y la carga académica del profesor de 12 a 15 créditos.

También se podría aumentar la productividad terminando con la práctica de consultar con los supervisados la selección de sus supervisores (directores de departamentos, decanos, rectores). La práctica de consultar con los supervisados la selección de su supervisor ha sido una fuente constante de disputas y desavenencia cada vez que labor de supervisión no le resulta agradable a los supervisados. El resultado ha sido una insatisfacción creciente en el trabajo que disminuye la productividad.

3.2 Recomendación sobre nombramientos de 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 por los candidatos disponibles.

Los candidatos pueden ser nominados por el Gobernador, la Junta de Síndicos 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 en adición a 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. El presidente podría enfrentar cargos por no cumplir con lo prometido en su plan de trabajo.

3.3 Recomendación para aumentar la excelencia académica

Se recomienda la renovación continua del personal docente. Se podría establecer en la UPR que un profesor para mantener su permanencia tenga que hacer una publicación cada 5 años en una revista de prestigio. Para mayor objetividad, la Universidad podría preparar un listado con las revistas de prestigio donde deberán publicar los profesores.

Si un profesor se destaca como profesional en su campo haciendo investigaciones y generando publicaciones científicas, o humanistas (literarias) cada 5 años, entonces tendría su permanencia asegurada.

También se podría establecer que el profesor pueda sustituir el requisito de publicar cada 5 años por el de escribir una propuesta donde se le aprueben fondos para la Universidad. Así cualquier profesor que escriba una propuesta que envuelva el desembolso de dinero para la UPR, y le sea aprobada, tendrá su permanencia asegurada por 5 años.

No obstante, si el profesor no quisiera ser evaluado en el aspecto de la investigación correspondiente a su campo profesional o en la producción de una propuesta, sino en el aspecto pedagógico correspondiente a su campo profesional, es decir en su capacidad para enseñar a los estudiantes y transmitir efectivamente el conocimiento, entonces puede optar por ser evaluado en ese aspecto mediante exámenes departamentales.

Eliminar la práctica de agrupar todas las clases de los profesores en un solo día lunes miércoles y viernes o martes y jueves. Sustituir dicha práctica por un calendario académico donde los profesores estén todos los días de la semana en la Universidad. Solamente los profesores que presenten proyectos de investigación se les prepararía, no solamente un calendario y un horario académico especial, sino que de ser necesario un descargue de 2 o 3 clases, dependiendo del trabajo de investigación a realizar.