

PUNTOS SOBRESALIENTES EN EL INFORME FINAL DE LA AGB

Aunque reconoce que no cae bajo su ámbito, hace dos recomendaciones al Consejo de Educación Superior: ¹

1. Se eliminen sus funciones de aprobar currículos, cursos y programas, excepto donde la ley federal requiera dicha aprobación.
2. Sus funciones deben enfocarse principalmente en el sector privado y propietario.

Hace cinco recomendaciones encaminadas a la despolitización de la universidad, ya que el alto nivel de politización de la UPR no está presente en instituciones acreditadas en ningún otro lugar.
²

1. Ambos partidos políticos mayoritarios deben apoyar la JG, mantener su estructura actual y resistir las voces de cambiar su estructura o sus miembros.
2. Los partidos políticos deben comprometerse a no exigir ni esperar, con cada ciclo electoral, cambios en los líderes académicos.
3. Los líderes electos deben darle a la JG autonomía para nombrar, evaluar, renovar y, cuando sea necesario, despedir a su presidente y a sus rectores según sus reglamentos. La persona mejor calificada debe ser nombrada a estos cargos, independientemente de otros factores.
4. Los líderes electos deben discontinuar sus esfuerzos de enmendar el estatuto fundacional del sistema UPR o de reconstituir los deberes y responsabilidades de la JG.
5. Los líderes electos deben acordar entre sí que los nombramientos a la JG deben descansar en las cualidades de liderato, experiencia y sabiduría.

A la Junta de Gobierno le indica que su responsabilidad para liderar el cambio (junto al presidente – ejecutivo principal) se describe en tres niveles:

- El más fundamental es la responsabilidad fiduciaria hacia el pueblo de PR.
- El segundo nivel consiste en la responsabilidad de la JG de comunicarse y conectarse con las partes interesadas, tanto dentro del sistema UPR como con la comunidad en general.
- El tercer nivel es el liderato de cambio en unión con el principal ejecutivo de la institución o del sistema.

A la Junta de Gobierno le hace siete recomendaciones para que pueda ejercer su responsabilidad de liderar cambio:³

1. Debe llevar consistentemente el mensaje de la crisis fiscal y de la concomitante necesidad de cambios en las políticas y las prácticas de la UPR.
2. Debe instruir al presidente y a los rectores a hacer un plan con fechas, hitos y logros medibles para dirigir el proceso de cambio.
3. Debe invitar a todos los rectores a las reuniones de la JG.
4. Debe demostrar públicamente su confianza en el presidente y en los rectores para llevar a cabo el proceso de cambio efectivamente y de manera justa.

¹ Pág. 7

² Pág. 8

³ Págs. 9 y 10

5. Podría programar un retiro para discutir un plan de reducciones, estrategias de crecimiento y un nuevo modelo de gobernanza.
6. Deben alinear la agenda de su reunión regular con temas del programa de cambio para así ayudar a asegurar una atención continua a este proceso. (Indica que en este momento, este es el trabajo más importante de la JG).
7. La JG debe esperar resistencia y críticas de aquellos cuyas vidas e intereses se vean afectados por estos cambios. Oposición a cualquier cambio material es previsible e inevitable. La JG debe escuchar las críticas con paciencia y respeto, y luego proceder con las reformas necesarias para la salud a largo plazo de la UPR.

Ofrece a la JG siete sugerencias prácticas: ⁴

1. Retar regularmente a la administración para que proponga opciones de cambio necesario.
2. Discutir con franqueza las opciones de cambio en reuniones profundas.
3. Incluir a los rectores de los recintos y a representantes del profesorado, de los empleados y de los estudiantes en las discusiones.
4. Escuchar respetuosamente las voces de las personas afectadas por el cambio.
5. Aprobar formalmente los planes de cambio según fueron enmendados por la discusión.
6. Exigir informes regulares de progreso.
7. Apoyar al presidente mientras haya progreso hacia las metas acordadas.

De manera resumida, añada que la JG debe redirigir su enfoque al análisis y liderato estratégico y dejar de lado toda tendencia a la micro gerencia.

Sobre los hombros del Presidente de la UPR y, en menor grado, de sus rectores, enumera siete tareas: ⁵

1. Proveer pensamiento y liderato estratégico en la reestructuración de los sistemas que dirigen.
2. Trabajar colaborativamente con la junta, reconociendo que la junta tiene la responsabilidad última en cuanto a la sustentabilidad de la universidad.
3. Continuar abogando por el valor social y económico del quehacer académico.
4. Reducir fuertemente los costos administrativos totales y centrales y, dentro de lo posible, redirigir fondos al quehacer académico y a los servicios a estudiantes.
5. Consolidar, eliminar o achicar sustancialmente recintos individuales a fin de ser más eficientes y de liberar recursos para mejorar los servicios a los estudiantes.
6. Reorganizar la entrega de servicios administrativos esenciales, especialmente por medio de su consolidación en acuerdos centralizados de “servicios compartidos”
7. Achicar y racionalizar el tamaño total de la administración central para mejorar el servicio, eliminar desperdicio, reducir costos y ofrecer un modelo de cambios similares a nivel de recinto.

En cuanto a los rectores, les indica tres disposiciones específicas que la situación actual requiere de ellos: ⁶

1. A contribuir constructivamente a opciones prácticas de reforma,

⁴ Pág. 10

⁵ Pág. 11

⁶ Pág. 12

2. A convencer a sus colegas de la necesidad de cambios incómodos,
3. A sacrificar los intereses inmediatos de su recinto en aras del beneficio colectivo.

Indica cinco áreas de cambio en la Administración Central y en cada una de esas cinco áreas ofrece varias sugerencias concretas:⁷

1. Enfocarse en las funciones medulares.
2. Garantizar una calidad académica fundamental, sustentabilidad y eficiencia.
3. Apoyar el proceso de cambio
4. Acelerar la redirección hacia los servicios compartidos
5. Reducir sustancialmente (=25%) los costos de la propia Administración Central.

Ofrece varios modelos de reestructuración del sistema de la UPR, debido a que la estructura actual desvía dinero a la administración que podría usarse mejor si se dedicara a la calidad de la educación y a los servicios a los estudiantes. Dichos modelos son:

1. El modelo autosuficiente para los recintos grandes (RUM, RURP, CM)⁸
 - a. La lógica de este modelo es que los recintos grandes tienen aparatos administrativos suficientemente robustos y una posición fuerte en el mercado para sus servicios, no se duplican demasiado entre sí y además tienen identidades propias, de modo que pueden operar exitosamente con mucha menos regulación de la Administración Central.
 - b. Este modelo contempla la continuación de la actual JG de la UPR con su autoridad actual, pero con mucho menos control de parte de la AC.
 - c. En este modelo, el RUM, el RURP y el RUCM obtienen un mayor grado de independencia. Sus partes de un contrato con la junta incluyen medidas específicas sobre su desempeño y asignaciones financieras reducidas.
 - d. El contrato podría tener un término de cinco años, con evaluaciones anuales llevadas a cabo por la AC, que han de reportarse a la JG.
 - e. La renovación del contrato, con o sin ajustes, se basa en una evaluación sumativa llevada a cabo por evaluadores externos que reportan a la JG en el cuarto año.
 - f. En el contrato se incluyen la rendición de cuentas por los resultados, combinada con puntos específicos de autonomía, y requiere una negociación que no se deja llevar por los sentimientos de representantes de cada recinto con la JG.
 - g. Se pueden encontrar estudios de casos y una justificación de este modelo con ejemplos de lugares en el que se ha puesto a prueba en el *Pioneer Institute for Public Policy Research White paper, Charter Colleges: Balancing Freedom and Accountability*.
2. El modelo de afiliación⁹
 - a. Los ocho recintos regionales (Aguadilla, Arecibo, Bayamón, Carolina, Cayey, Humacao, Ponce y Utuado) se afilian con el RURP o con el RUM.
 - b. La determinación de cuál institución regional se une a cuál recinto grande depende de los criterios desarrollados por los rectores y el presidente, y presentados a la JG para su consideración y aprobación.

⁷ Págs. 12 a 14

⁸ Pág. 15

⁹ Pág. 16

- c. Los criterios probablemente incluirían la cercanía, la compatibilidad de programas, la posibilidad de mejores servicios para el estudiantado y ahorros de costos en los ofrecimientos académicos y en la administración.
 - d. Las instituciones afiliadas buscarían una sola acreditación de Middle States (MSCHE), reduciendo así la cantidad de acreditaciones dentro del sistema de once a tres.
 - e. El Sistema Universitario de Montana (MUS) ofrece un modelo de esta opción.
3. El modelo de consolidación (Modelos de consolidación)¹⁰
- a. La consolidación de los recintos regionales ofrece la posibilidad de racionalizar los servicios al estudiantado, facilitar la transferencia de créditos, fortalecer programas académicos al consolidarlos, conducir a contribuciones más robustas al desarrollo económico, liberar recursos para que sean invertidos en programas de alta demanda y reducir duplicidad y costos.
 - b. La opción número uno sería la de consolidar todos los ocho recintos regionales bajo un ejecutivo, quizás llamado “rector senior”, que combine todos los servicios administrativos actuales en la AC, que reduzca el staff y los gastos de cada una de las oficinas actuales de los rectores, que reduzca las actuales once acreditaciones dentro del sistema de la UPR a cuatro. Esta opción resulta en una universidad grande con ocho ramas en lugar de ocho instituciones menores.
 - c. La opción número dos sería dividir los ocho recintos regionales actuales en dos subsistemas, compuesto cada uno de cuatro instituciones. Los posibles beneficios son similares a la opción número uno, aunque habría menos racionalización y colaboración y un total de cinco acreditaciones de MSCHE.
 - d. La opción número tres sería la de consolidar pares de recintos regionales. El Sistema Universitario de Georgia provee un ejemplo robusto de este modelo, ya que pares de diez instituciones regionales han de consolidarse (o ya lo han hecho) en cinco instituciones separadas.
4. Autonomía completa o independencia¹¹
- a. El rasgo clave de este modelo es la independencia de todo tipo de junta central, ejecutivo central, administración central y sus concomitantes reglas y reglamentaciones. Aunque las instituciones siguen siendo públicas en cuanto a que sus juntas son elegidas por el público o seleccionadas por el gobernador del estado y están sujetas a algunas leyes estatales, tienen la libertad de operar como colegios privados o independientes.
 - b. El principio fundamental es que el mercado decida, con la suposición de que la sabiduría del mercado para los servicios de educación superior redundaría en un producto superior si está desembarazado de las restricciones y los requisitos de una autoridad central.
 - c. Este modelo incluye una junta separada para cada institución, como se practica en Michigan, en Nueva Jersey y, con modificaciones significativas, en Oregon.
 - d. La colaboración, donde exista, es voluntaria. Compiten intensamente por los estudiantes. Las instituciones tienen libertad de ofrecer programas cuando quieran y

¹⁰ Pag. 16

¹¹ Págs. 16 y 17

donde quieran. Tienden a incurrir en deudas sustanciales que son financiadas por un costo de matrícula relativamente alto.

- e. No recomendamos este modelo para Puerto Rico por varias razones: Pone en peligro el compromiso con un costo bajo de matrícula. La economía y los datos demográficos de PR hacen improbable que el país pueda sostener once instituciones que compiten entre sí. Los costos de una duplicación inevitable serían altos. Incrementaría la carga sobre el Consejo de Educación de coordinar la educación pública superior, una responsabilidad para la que podría no estar equipada.

Luego ofrece como ejemplos de estos modelos los sistemas universitarios de Montana (págs. 17 a 19) y de Georgia (págs. 19 a 21).

Como nota de cautela, indica que la mejor opción de reestructuración es aquella que prometa lograr los mejores resultados con la menor perturbación. La decisión sobre cuál modelo o combinación de modelos se ha de escoger ha de estar precedida de un análisis cuidadoso y una deliberación cuidadosa de parte de la junta y de sus ejecutivos, como también de los líderes de la facultad, del personal y de los estudiantes.

Las metas de re-organización a corto plazo son también las prácticas:

- ¿Están los estudiantes tomando clases?
- ¿Están recibiendo sus cheques la facultad y el personal?
- ¿Están la MSCHE y otras agencias acreditadoras al tanto?
- ¿Han bajado los costos totales y van a continuar bajando?

También hay que prestarle atención a las metas a largo plazo:

- Con este cambio, ¿estamos invirtiendo más en las prioridades más importantes para los estudiantes y para Puerto Rico?
- ¿Estamos haciendo más programas académicos disponibles y a un costo menor que antes?
- ¿Está la universidad sirviendo a las comunidades de maneras más abarcadoras y efectivas que antes del cambio?

La próxima (y cuarta) sección sugiere acciones concretas para reducir costos, mejorar la eficiencia administrativa y enfocarse en los programas y servicios académicos. La quinta y última sección antes de la conclusión ofrece estrategias de crecimiento acelerado.