

## REFLEXIONES SOBRE UN PROGRAMA DE COEXISTENCIA Y ACCIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

*Dr. Manuel Angel Morales<sup>1</sup>*

La Universidad tiene una larga, productiva e histórica asociación con la enseñanza y la búsqueda de conocimientos. En este sentido, nuestra Institución ha reflejado siempre unas características muy propias al establecer necesidades importantes con ese componente vital que es la sociedad puertorriqueña. Lejos de permanecer ajena a los problemas de ese público mayor —que es la comunidad y el pueblo puertorriqueño— la Universidad de Puerto Rico, en el transcurso de la historia se ha abierto a la misión intelectual de extender valores académicos e investigativos. No nos queda la menor duda de que nuestro centro universitario ha inmunizado a una parte considerable del país contra los efectos de la trivialidad y la banalidad, los que pueden degenerar en estados peligrosos de mediocridad. La institución ha tenido que realizar un gran esfuerzo por afinar las perspectivas de la razón, la lógica, el civilismo y la cultura académica, que son elementos importantes de la vida buena. Dicha ruta hay que protegerla y fortalecerla.

### **Argumento**

Hoy surge una interpretación fresca y renovada de la institución en la que laboramos. Resulta pertinente, hoy más que nunca, plantearse cuáles son los propósitos nuevos de la educación universitaria y qué respuestas vamos a formular en esa dirección. En este proyecto de decisión académica hay que incorporar efectivamente a los profesores, investigadores, estudiantes y a los empleados administrativos. Cuando hay exclusión habitual de algunos de estos grupos no se puede exigir responsabilidad. Esto implica reflexionar sistemáticamente acerca de la naturaleza de la enseñanza y el aprendizaje como parte de una empresa filosófica que tiene sus raíces, por lo menos, desde la época de

---

<sup>1</sup> Profesor de la **Escuela Graduada de Administración Pública**, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

los griegos. Una teoría diferente de la Universidad puede partir, por lo menos, de tres visiones interrelacionadas: a) la Universidad como centro de promoción intelectual y de conocimientos, b) la Universidad como campo de entrenamiento para las profesiones, y c) la Universidad como institución volcada ampliamente hacia el servicio y los problemas sociales.

La Universidad –y el Recinto de Río Piedras– que vislumbramos se debe encaminar a hilvanar en la práctica estas interpretaciones. En esta institución han estado representadas en todo tiempo distintas concepciones del mundo de cada época. Postulamos una definición de la Universidad como *ámbito en que se encuentran distintas interpretaciones*.

### **Centro de promoción intelectual y de conocimientos**

La visión de la Universidad como *Centro para la Promoción Intelectual y de Conocimientos* implica la necesidad de exponer a los estudiantes a los grandes debates en torno a las preguntas supremas que han sido consideradas en las grandes obras de la Literatura, Filosofía y las Humanidades. El propósito fundamental de esta interpretación consiste en iniciar al estudiante en un diálogo, exponerlo a las grandes ideas contenidas en las obras literarias y permitir que desarrolle la sensibilidad para compartir con sus compañeros conciudadanos los intereses que surgen de esta tradición. Entonces, la discusión y el debate tiene que darse alrededor de problemas límites y urgentes. Este tipo de formulación apunta a un diseño y configuración institucional algo distinto al que estamos acostumbrados; implica capacidad de los universitarios de autogobernarnos y de organizar nuestros asuntos de la manera más flexible posible. A partir de estos supuestos, la autoridad, el reconocimiento y el prestigio en la institución se adquiere como consecuencia del trabajo arduo, conocimiento, peritaje e investigación que se realice, y no necesariamente a partir del simple añejamiento o la antigüedad, aunque en la Universidad siempre hay que valorar la experiencia acumulada. Desde esta perspectiva, los asuntos universitarios tienen que desplazarse hacia los niveles donde hay capacidad real de decisión.

Surge así un compromiso con la idea de que a los intelectuales y humanistas universitarios hay que reconocerle un sitio importante en todo proyecto de la Universidad. Simultáneamente hay que formular un programa constructivo de coexistencia para proteger y advertir al máximo la pertinencia de los científicos interesados en la experimenta-

ción y en las actividades teórico-prácticas. Aunque es necesario preservar la tradición filosófica y humanista, hay que advertir que los currículos no se pueden congelar ni los programas pueden estancarse. De todos modos, nuestro mayor compromiso está con la idea de que *en la Universidad no podemos enfrentar el diario vivir como si éste fuera el primer día*.

### **Campo de entrenamiento para las profesiones**

La concepción de la Universidad como campo de entrenamiento para las profesiones tiene implicaciones diferentes para la educación, las estrategias de organización y los participantes potenciales en todo este proceso. El concepto de *profesiones* no está reñido con la idea de la Universidad. *Profesional* es aquel que somete su trabajo a la crítica y las evaluaciones de otros profesionales. La Universidad europea de los siglos XII y XIII se inicia con las profesiones de Derecho, Medicina y Teología. Las humanidades no pueden menos que relacionarse con las ciencias y las profesiones. Si esta dimensión se niega, sólo puede conseguirse una mala interpretación. Advertida o inadvertidamente, los profesionales filosofan acerca de la manera de llevar su propio quehacer concreto. Cuando las ciencias o las profesiones se abandonan a sí mismas para constituirse en meros procedimientos o destrezas, se incurre en negligencia universitaria.

La excelencia de las profesiones radica en la teoría que ellas mismas impulsan. Uno puede estimar que, tal vez, la crisis de algunas profesiones en Puerto Rico se debe a la sequía teórica y conceptual de las mismas. Por eso, una pregunta de trabajo que necesitaremos enfrentar en el futuro inmediato es la siguiente: **¿Cómo vamos a fortalecer y expandir sustantivamente el repertorio de grados que ofrece la Universidad?** Al contestar la misma debemos evitar todo desdén patriarcal o aristocrático por lo que pueda constituir algo nuevo.

Los programas profesionales se encaminan a preparar a los estudiantes para entrar en las ocupaciones que están presentes en la sociedad. Por tal motivo, se desarrollan relaciones que cruzan las fronteras de lo que significa la Universidad. Encontramos que la Escuela de Medicina tiene relaciones con hospitales, laboratorios y organizaciones externas. Algunos profesores necesitan mantener su práctica privada o su tiempo de clínica profesional. La Facultad de Derecho atempera su currículo a las demandas de la *American Bar Association*, y las necesidades de la práctica educativa requieren que

los futuros maestros establezcan nexos con distintas escuelas del país. Lo mismo ocurre con programas de Trabajo Social, Psicología, Administración Pública, Bienestar Social, Consejería en Rehabilitación, Relaciones del Trabajo, Arquitectura, Traducción, Historia, Planificación, Administración de Empresas, Química y otros.

Estos son algunos ejemplos para justificar la distribución centrífuga de energías y esfuerzos constructivos que tiene que hacer un profesional que ama y pertenece a la Universidad. Cuando esta lógica institucional no se comprende, algunas personas pudieran pensar que hay problemas de ambición, oportunismo (comercialización) o excesiva publicidad. No obstante, parece que se trata de conductas necesarias y prescritas por la complejidad del papel que se desempeña en la institución. La integridad universitaria no está reñida con la posibilidad de establecer nexos serios y productivos con el exterior. En este sentido, también la Universidad de hoy ha rebasado la imagen antigua de enclave cerrada. La misma despunta como abierta a la sociedad. El reto de administración consiste en enfrentar inteligentemente esa interdependencia.

Si todo esto se advierte es posible superar la alegada antinomia entre la iniciación de estudiantes al proceso y la tradición de las Grandes Obras, la Filosofía y las Humanidades *vis a vis* el entrenamiento y la certificación necesarias para las profesiones. Siempre hemos definido el concepto *profesional*, como ***aquel universitario que profesa algunas doctrinas***. Una doctrina no es otra cosa que un bloque amplio de teorías y conocimientos. A veces las doctrinas se agotan por falta de revisión dinámica.

Endosamos totalmente la idea de que no hay nada más práctico que una buena teoría producto de la imaginación y la investigación. Favorecemos esa concepción de la Universidad que tiene un ligero aire renacentista y que implica la necesidad de conocer más de distintos campos y disciplinas. Esto tiene un costo personal y familiar para el universitario, el cual, en ocasiones, puede resultar muy alto.

### **Interés por el servicio y los problemas sociales**

La universidad de hoy se caracteriza por una red compleja de instituciones, departamentos, programas e institutos vinculados flexiblemente para desarrollar y prestar una variedad amplia de servicios educativos, de consultoría e investigación. Por tal motivo hay que fortalecer una concepción ecléctica y pragmática, tanto en expresión como en pensamiento. Conviene fomentar redes amplias de comu-

nicación entre distintos sectores. La justicia social y los mismos imperativos históricos demandaban que la Universidad sirva a la sociedad en la cual reside.

Hay que superar la disonancia entre la adopción de una postura igualitaria y otra extremadamente conservadora y reaccionaria en lo que de la educación se trata. Esta concepción de la Universidad reconoce también la importancia de la reflexión dentro de los estudios superiores. A veces somos más activos que reflexivos, por lo que se hace necesario el tipo de educación que fomenta la imaginación, la creatividad y la reflexión sistemática. La visión que nos entusiasma acerca de la Universidad se relaciona con la prestación de un servicio a través de la crítica constructiva y sistemática; y la generación de alternativas fundamentadas en el conocimiento. Un inventario recortado de problemas que se pueden examinar es el siguiente: **a)** articulación de actividades que culminen en un incremento considerable en la calidad de vida para algunos sectores, **b)** seminarios para investigar y desarrollar destrezas fundamentales para alcanzar involucración competente en los procesos sociales, **c)** formulación de ejercicios encaminados a elevar la pertinencia de la organización familiar, **d)** establecer factores que aumentarían la competencia organizacional de grupos vitales, **e)** formulación de estrategias sociales dirigidas a promover la virtud cívica, **f)** investigación de los múltiples significados del ocio como fenómeno social e institucional, y **g)** discusión de expresiones sociales que fortalezcan el carácter o la moral social y nacional.

También pueden reconsiderarse los siguientes aspectos económicos y sociales emergentes del fenómeno urbano: delincuencia, violencia, adicción a drogas, alcoholismo, deterioro en las relaciones sociales, contaminación, crisis económica, desempleo, lucha partidista, pobreza y dependencia; análisis de problemas de políticas públicas: diseño, acceso y administración del sistema de prestación de servicios públicos; comunidades locales, estado de situación de la industria y el comercio de Puerto Rico; estudios internacionales (asuntos políticos, económicos, de comercio exterior, mercadeo y finanzas); relaciones entre el gobierno, la Universidad y el sector empresarial; estado epistemológico de las ciencias (*status* científico, y migración, problemas de ecología y preservación del ambiente).

No podemos fomentar una idea de la Universidad que apunte hacia una especie de fábrica vocacional y sin sentido histórico. Tampoco apoyamos interpretaciones viscerales o emotivas de la Universidad. Estamos convencidos que la Universidad se convertirá eventualmente en la cabeza de los proyectos que se formulen para adelantar mejores

condiciones de vida social en Puerto Rico. Por eso es necesario evitar todo tipo de postura que pueda impedir esta tendencia. Hay que evitar el cierre prematuro de la realidad. Puerto Rico nunca podrá progresar y salir de su actual estancamiento si destruye o eroda la institución que tiene las mayores posibilidades sociales. Todos tenemos un compromiso por confrontar males sociales y ayudar a los más necesitados en este país, necesitamos fortalecer con nuestras acciones aquella institución que tiene las mayores posibilidades de éxito: la Universidad.

### **Configuraciones organizativas**

Todo proyecto universitario significa un reto para los que van a asumir la responsabilidad por éste. Sugerimos tres premisas generales de organización que deben fundamentar el gobierno universitario en el Recinto de Río Piedras: 1) simplificación de reglas y procedimientos académicos y administrativos, 2) autoridad basada en el conocimiento y el peritaje y no exclusivamente en las posiciones formales que se ocupan dentro de la estructura, y 3) participación efectiva y constante de profesores, investigadores, estudiantes, empleados, administrativos y trabajadores.

### **El Claustro**

Hay que distinguir entre la administración universitaria y lo que constituye una burocracia tradicional, que se organiza sobre el mito de la eficiencia y la estructura jerárquica, niveles de mando y comunicación formal. En este sentido estamos comprometidos con la idea de *aplanar* (para restar jerarquía innecesaria) la configuración organizativa del Recinto de Río Piedras y facilitar las interacciones en todas las direcciones. Se trata de la importancia de descentralizar un número considerable de decisiones académicas que por razones no fundamentadas, se han elevado a un nivel superior.

El Recinto y sus representantes tienen que impulsar y apoyar los mejores intereses del claustro y las facultades. Algunos proyectos que se pueden realizar casi inmediatamente son:

1. Proyecto de facultades – discusiones universitarias entre todas las facultades y el Rector.
2. Construcción de imágenes de futuro para el Recinto.
3. Discusiones curriculares en todas las facultades.
4. Institucionalización de conferencias anuales en todas las facultades, con fondos comprometidos por anticipado.

5. **I**mplantación del concepto *Profesores Distinguidos en Residencia*, invitados por el Rector.
6. **E**stablecimiento de la categoría de *Profesores Distinguidos de la Universidad*, honor que será conferido a partir de las contribuciones que ha hecho el profesor, y en un tiempo razonablemente anterior a su retiro.
7. **C**reación de *sillas* universitarias para profesores del Recinto.
9. **A**unar esfuerzos para trabajar en una revisión salarial para los profesores.
10. **E**xpandir la noción del *período académico de verano* para propiciar (con paga) talleres de facultades en forma complementaria con los cursos y otras tareas de rigor.
11. **A**rticular un grupo amplio de claustrales que actúe como cuerpo asesor del Rector; esto, sin menoscabar en forma alguna las funciones del Senado Académico. (Los tiempos modernos apuntan a la gran pertinencia de los senados académicos *vis a vis* las situaciones de tensión o conflictos huelgaríos).

### Los estudiantes

La Universidad no es una fraternidad exclusiva. La misma tiene que reconocer las solicitudes genuinas que hacen los estudiantes para incorporarse a los procesos de decisión que les atañen. Siendo así, a los estudiantes se les tiene que reconocer el derecho de participar en consideraciones de currículo, cargas académicas, estudios independientes, reconocimientos, participación en publicaciones y otras decisiones que los afectan. La participación y el reconocimiento estudiantil tiene que superar el puro *cosmético administrativo*. De aquí nuestro interés en la revitalización de la participación universitaria. Por lo tanto, proponemos lo siguiente:

1. Creación de un cargo dentro de la estructura del Recinto, que sería ocupado por un estudiante —y con la debida remuneración— para recoger y canalizar problemas y necesidades de los estudiantes.
2. Un ayudante de Rector —además del Decano de Estudiantes— para establecer nexos más propicios entre aquel y el estudiantado; este cargo tendría que ser ocupado por un estudiante.

3. Una Fundación de los Estudiantes para generar fondos adicionales para la investigación, ayudantías, becas, publicaciones, entre otros.
4. Incorporar a los estudiantes en los debates de los problemas filosóficos, sociales y tecnológicos.

### **Empleados Administrativos**

Los empleados administrativos son parte del proyecto universitario. Los mismos no son filisteos; y al igual que otras culturas del Recinto, hay que incorporarlos para que desplacen sus energías hacia estos asuntos. Para este grupo se pueden adoptar las siguientes medidas:

1. Un ayudante del Rector a cargo de asuntos laborales que sería nombrado de entre una lista amplia preparada por los empleados administrativos.
2. Talleres de empleados administrativos auspiciados por el Rector para la simplificación de procesos administrativos.
3. Programa amplio de actualización y mejoramiento técnico y profesional.

Dentro de esta agenda hay que impartirle consideración adicional a las necesidades de los trabajadores que desempeñan distintos oficios.

### **Responsabilidades del Rector**

Abogamos por un nuevo estilo de Rector; que se desempeñe como un mediador, negociador; que no se proyecte como *jefe* o tope de la pirámide del Recinto y sí como centro de discusiones intelectuales, profesionales y científicas para las facultades, unidades y grupos que se intersectan. Esta proposición se aleja de la idea del control excesivo y el autoritarismo que se torna opresivo.

El Rector, como ejecutivo universitario, labora conjuntamente con todos los grupos para la consecución de los objetivos del Recinto y para aumentar la calidad y cantidad de los recursos humanos, fiscales, tecnológicos y de conocimientos. Consecuentemente, se tiene que involucrar en actividades para conseguir fondos adicionales; establecer metas y objetivos conjuntamente con la comunidad universitaria; contribuir a crear un ambiente propicio para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación; reclutar y mantener el personal universitario más cualificado; sacudirse de toda xenofobia intelectual y académica.



El Rector administra el *contrato universitario*, lo cual significa:

1. Compromiso con la enseñanza y aprendizaje dentro de una atmósfera de libertad y respeto.
2. Reconocer las prerrogativas de los distintos grupos de la comunidad para participar en el establecimiento de las reglas de juego.
3. Interpretar el escenario universitario como uno de naturaleza heterogénea y diversa.
4. Advertir que las reglas de organización son, sobre todo, instrumentos de convivencia.
5. Inducir el desarrollo de la comunidad universitaria.
6. Trabajar para reconocer los intereses comunes.

Para administrar este *contrato universitario*, el Rector tendrá que allegarse diversos conocimientos y desempeñar un papel de mantenedor institucional. Las siguientes reglas de decisión resultan necesarias: a) mantener canales de comunicación abiertos al intercambio y evitar estilos de secretividad, b) facilitar la generación de todo tipo de conocimientos, c) integrar las ejecutorias y los productos difusos que se producen en un Recinto de gran escala.

Hacemos una predicción: en el futuro se observará una declinación del ejecutivo grande y fuerte. Las condiciones serán más adecuadas para los profesionales que se sientan cómodos de trabajar en grupos y equipos.

### **Humanizar al Recinto**

Las ideas para un *Programa de Coexistencia y Acción Universitaria*, se refieren al fortalecimiento del universitario desde su propio origen. Esta concepción requiere que nos percatemos de los demás como seres humanos y no como medios para la consecución de fines. Proponemos la siguiente regla de administración: *tratar a los universitarios como finalidades en sí mismos*.

Entonces, hay que enfatizar la habilidad administrativa para superar la obsesión con los esquemas superburocratizados. El humanismo se convierte así en una forma de comunicación en la que los seres humanos utilizan el lenguaje, los gestos, estilos y conductas para alcanzar constructivamente lo más productivo de ellos. El humanismo y la compasión administrativa radica en la posibilidad de que las figuras de alguna autoridad en la institución expresen, al menos

indirectamente, que conocen que son personas con necesidades emocionales, independientemente de los asuntos racionales y oficiales entre ellos. Esta interacción entre profesores, estudiantes y administradores debe ser una de naturaleza creativa.

Huelga señalar las implicaciones curriculares de lo que estamos postulando. Los programas de instrucción tendrían que enfatizar la capacidad cognoscitiva de las personas y la madurez y comprensión. Se trata de incorporarle identificación, compromiso y afectividad al proceso universitario.

### **Ambiciones Universitarias**

Los universitarios no debemos pecar de falsa humildad; debemos tener amplia ambición por alcanzar metas y propósitos dentro de la institución donde laboramos y que amamos con intensidad. Esta ambición es mucho más noble que el simple interés en cosas que nada tienen que ver con la Universidad. El que no tiene ambición no tiene proyecto de vida. Una de las definiciones de educación que postulamos es *el desarrollo del potencial que nos ha dado la naturaleza y que debe ser actualizado*. Por eso, dondequiera que hay ambición se observa la evocación de la conducta oportuna y constructiva. Es decir, de aquel comportamiento asertivo y que no le hace daño a nadie. Estamos aludiendo a una teoría educativa, filosófica, humanista y de ciencia social de naturaleza emergente. Esto implica la capacidad de movernos cómodamente en distintos campos y cruzar la frontera que establece cada disciplina individual. Este tipo de conducta no debe causar malestar. Por otro lado, lo que demuestra pertinencia es el resultado de nuestro trabajo, esfuerzo y sacrificio institucional.

### **Testimonios de cierre**

Como universitarios no podemos renunciar a la universalidad de nuestra propia tradición. Tenemos un compromiso de trabajo duro, a pesar de los costos que ello conlleva. Cuando proliferan los problemas y las dificultades, los universitarios no pueden retroceder.

Por estas razones y otras más, aspiramos a contribuir mediante esta agenda a los procesos del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Deseamos intervenir para crear oportunidades académicas, mejores condiciones y posibilidades para los profesores, estudiantes y empleados administrativos; se trata de estimular la efervescencia, el ardor y la esperanza universitaria.