

**CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
SAN JUAN, PUERTO RICO**

**EDUCACIÓN SUPERIOR EN PUERTO RICO:
HACIA UNA VISIÓN DE FUTURO
DOCUMENTO BASE**



D I C I E M B R E 2 0 0 0

CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO SAN JUAN, PUERTO RICO



Agro. Enrique Irizarry Sorrentini
Presidente

Sra. Nellie Carrión de Vizcarrondo
Vicepresidente

MIEMBROS

Dra. Lydia Díaz de Grana
Dr. José R. Fumero Vidal
Dr. Guillermo Picó Santiago
Dr. Ernesto Rivé Mora
Dr. Máximo Cerame Vivas
Lcdo. José R. Lázaro Paoli
Secretario de Educación, Miembro Ex Oficio

Lcda. Sandra Espada Santos
Directora Ejecutiva

Se permite y auspicia la reproducción parcial o completa del contenido de este documento, siempre y cuando sea para fines educativos sin fines de lucro y se le dé crédito explícito al CESPR.

CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO
SAN JUAN, PUERTO RICO



COMITÉ TIMÓN

Dr. Juan R. Fernández Velázquez

Dra. Carmen Collazo Rivera

Dr. Waldemiro Vélez Cardona

Prof. Pedro Subirats Camaraza

Lcda. Sandra Espada Santos

Sra. Gloria Dávila Casasnovas

Dr. Eduardo Aponte Hernández

Diseño páginas interiores, tipografía:

Héctor R. Pérez

Preámbulo: Otro paso en un largo recorrido	ix - xii
Introducción	1 - 3
Crecimiento y diversificación de la Educación Superior	5 - 9
Pertinencia de la Educación Superior	11 - 16
Ética en la Educación Superior	17 - 19
Conocimiento y docencia	21 - 24
Financiamiento de la Educación Superior	25 - 29
Epílogo: Reiterando la invitación	31
Referencias generales	33 - 35
Anejo: Colaboradores	36 - 37

Preámbulo: Otro paso en un largo recorrido

ix ▲

Este documento es un punto en un camino que se está construyendo sobre la marcha. Literalmente, se va “haciendo camino al andar”. Ese andar es un esfuerzo colectivo, con una convocatoria abierta, que se encamina hacia un sistema de educación superior. Todos somos protagonistas en este esfuerzo por construir un sistema que propicie la colaboración, respete la diversidad y promueva la excelencia.

Durante el pasado siglo, en distintas etapas de nuestra historia, los universitarios hicimos estudios y reformas, con variados éxitos y frustraciones. Cada época entraña retos y oportunidades. Nosotros aprovechamos uno de esos momentos. Lo hicimos a propósito de la nueva Ley 17 del 16 de junio de 1993, que tiene como una de las encomiendas al Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, “propiciar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior”.

A partir de ese año se puso en marcha un trabajo que ha rendido buenos frutos para elaborar una política pública, con visión de futuro, para la educación superior en Puerto Rico. Los educadores que han participado saben que este esfuerzo se ha realizado gracias al trabajo hecho con buena voluntad, espíritu de armonía, deseo de despolitizar la educación y la convicción de que los ideales que nos unen son de mayor importancia que las diferencias que nos separan.

Desde hace décadas se puede constatar fácilmente una creciente preocupación por la educación superior puertorriqueña, tanto desde el interior de las instituciones, como de su entorno social. Esta preocupación, percibida en los actores principales del sector universitario público y privado, incluidos los líderes empresariales e industriales, y en la opinión pública en general, tenía algunos rasgos destacados:

1. necesidad de actualizar los conocimientos, los programas de estudio y los servicios que ofrecen las universidades, para adecuarlos a nuevos tiempos;
2. falta de una visión de la educación superior como un sistema integrado puesto al servicio de la sociedad;

3. ausencia de orientaciones generales del sector, tanto en lo que se refiere a las políticas públicas como a los indicadores de eficacia institucional y los mecanismos para verificarlos;
4. tensa relación entre el Estado y los sectores públicos y privados de la educación superior;
5. escasa colaboración entre los sectores universitarios, el gobierno, los empresarios y otros agentes de la economía y la cultura, para articular recursos y proyectos que atiendan necesidades sociales;
6. importancia de fomentar una autonomía responsable en las instituciones, que respete las libertades intelectuales en el marco de una rendición de cuentas a la sociedad;
7. necesidad de fomentar estudios e investigaciones que permitan tomar decisiones a base de diagnósticos confiables y tendencias verificables;
8. necesidad de pensar el financiamiento en función de nuevos parámetros —fuentes, accesos y mecanismos de distribución.

Desde mediados de la década del noventa, el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (CESPR) reconoció que existía un ambiente propicio para ampliar y profundizar la discusión pública, de forma concertada, sobre el estado actual de nuestra educación superior a fin de pensar su futuro. Una lección que hemos aprendido de las “reformas universitarias” del pasado, es que no hay dogmas capaces de encapsular en doctrinas monolíticas a la multiplicidad de actores, la diversidad de circunstancias, la complejidad de los problemas, la incertidumbre de los cambios y la pluralidad de perspectivas que intervienen en los procesos de transformación educativa y organizacional.

Otra importante lección es la condición necesaria, aunque no suficiente, para que las políticas educativas, los proyectos curriculares o las transformaciones organizacionales tengan viabilidad: que los sujetos implicados asuman un papel participativo en las deliberaciones y decisiones. Por experiencia sabemos que en educación los voluntarismos —“esto debe ser así porque lo digo yo”— no cuentan para nada.

Entender y transformar la realidad educativa requiere mucho tesón, paciencia y esfuerzo. Desde el Estado, esto significa ser prudente y diplomático, tener sentido práctico, ver a largo plazo con perspectiva histórica y generar acuerdos entre múltiples intereses. Es importante saber escuchar, dialogar con candor, entender otras posiciones, disponerse a cambiar y crear las condiciones de armonía para que la gente trabaje a gusto en proyectos comunes.

De ahí que, al iniciar los procesos de reflexión, consideráramos positivo y eficaz facilitar unos espacios de diálogo entre la comunidad universitaria, teniendo dos interlocutores ideales: las necesidades de la sociedad y los reclamos de las propias

instituciones. Estos diálogos se estructuraron con los siguientes principios en mente:

1. Conversar con respeto y libertad, para entendernos como una comunidad de iguales en la búsqueda del bienestar de Puerto Rico.
2. Escuchar con empatía y apertura, para entendernos como una comunidad reflexiva en la exploración de ideas y proyectos para la educación superior.
3. Trabajar con solidaridad y cooperación, para entendernos como una comunidad capaz de integrar esfuerzos en propósitos comunes.

Si fuésemos a destacar un momento coyuntural en el proceso de gestación de estos diálogos, tendríamos que mencionar el foro celebrado en 1996 con motivo de la presentación del libro *Sobre lo Universitario y la Universidad de Puerto Rico*, del Dr. Rafael Aragunde. En ese momento, el CESPR invitó a iniciar unos diálogos con la comunidad académica, los líderes políticos, los empresarios y la ciudadanía en general, partiendo de la premisa de que la educación superior es un bien social que concierne a todos.

Durante ese tiempo, el CESPR convocó, auspició y participó en una variedad de actividades —locales e internacionales— que también sirvieron como puntos de reflexión sobre temáticas importantes para la educación puertorriqueña. Prestigiosos educadores puertorriqueños de reconocido mérito en la práctica curricular, la docencia, la gerencia académica, la investigación y la dirección institucional fueron partícipes de estas discusiones.

Simultáneamente, el Consejo consideró que era oportuno realizar unos estudios para tener un cuadro de la situación y unos lineamientos generales que guiasen la educación superior en los años venideros. Para ello, se organizaron tres grupos de discusión —en las áreas generales de política pública, saberes y procesos educativos—, de composición amplia, con miembros distinguidos de la comunidad académica puertorriqueña, tanto del sector público como privado.

Los universitarios Juan R. Fernández Velázquez, Manuel Maldonado Rivera y Waldemiro Vélez Cardona coordinaron cada grupo de estudio. Estos grupos trabajaron afanosamente durante más de dos años y sometieron unos informes, luego de llevar a cabo numerosas reuniones, foros públicos, entrevistas, recopilar información, obtener puntos de vista, escuchar planteamientos y debatir ideas que sirviesen de pautas a una política pública de educación superior.

El Consejo designó un Comité Timón que sintetizara los informes de los tres grupos para presentarlos en unos diálogos con la comunidad de educación superior y con representantes del sector patronal. Además, se le encomendó al Comité analizar los resultados y redactar un documento base con las premisas y los lineamientos estratégicos necesarios para formular una política pública de educación superior. Dicho comité estuvo compuesto por Juan R. Fernández Velázquez, Waldemiro Vélez Cardona, Carmen Collazo

Rivera, Pedro Subirats Camaraza, Eduardo Aponte Hernández, Sandra Espada Santos y Gloria Dávila Casasnovas.

Todo este gran esfuerzo de años, y el documento que se presenta, busca ser inclusivo, no exclusivo; abierto, no final; sin dogmatismos; y capaz de articular y acoger las buenas intenciones, las ideas innovadoras y los proyectos que transformen nuestra educación superior para el beneficio de nuestra sociedad.

Este Documento se sitúa claramente en una línea de esperanza. Somos ambiciosos en creer que lo podemos lograr. El trabajo de estos grupos es un ejemplo de lo que es posible hacer: convocar gente de talento, abrir espacios donde la comunidad de intereses se forje y dejar correr la imaginación y la inteligencia para el bien de la educación superior puertorriqueña. Sin otros miramientos —partidistas, políticos, personalistas— que no sean el genuino compromiso de pensar y hacer juntos una mejor educación.

Estamos convencidos de que contamos con ese talento y ese compromiso. Sabemos con certeza que podemos gestar una visión del futuro para nuestra educación superior: dinámica, pertinente, innovadora, integrada en un sistema de colaboración y efectiva en los resultados esperados. Estos rasgos han comenzado a convertirse en realidad gracias al trabajo de nuestra comunidad académica.

El CESPR —y yo personalmente— le agradecemos a todos los protagonistas de estos diálogos sobre la educación superior en Puerto Rico el tiempo y el esfuerzo dedicados, la altura y profundidad de sus aportaciones intelectuales, el respeto y la empatía, la cooperación y solidaridad. Su aportación constituye una experiencia ejemplar que enriquece la cultura de la educación superior de Puerto Rico.

Enrique Irizarry Sorrentini

Presidente del CESPR

Diciembre de 2000

La humanidad vive una nueva era como resultado de las profundas transformaciones cualitativas que están aconteciendo desde las últimas décadas del siglo XX. Son transformaciones de diversa índole, entre las que se reconocen, con mayor prominencia, las científico-técnicas, sociales, económicas, culturales, demográficas y políticas, que inciden significativamente en la manera de concebir y practicar la educación. Como consecuencia, en muchos lugares se emprenden reformas en los sistemas educativos con el propósito de encarar los retos del nuevo contexto mundial. Sin embargo, muchas de las reformas han sido insuficientes para propiciar el desarrollo integral del ser humano y el desarrollo sustentable de la sociedad.

Algunas de las características del mundo actual que presentan importantes retos para la Educación Superior son: la creciente importancia de la estructura de conocimiento o los sistemas expertos; los desarrollos en las ciencias, los diferentes campos del saber y las diferentes sensibilidades; las innovaciones tecnológicas unidas a su rápida obsolescencia; el aumento de los flujos culturales, de signos, significados e identidades desterritorializados que conducen a un pluralismo cultural de nuevo cuño; el aumento y los cambios en la estructura poblacional; el deterioro ambiental; el reordenamiento urbano; la creciente preocupación por los valores, la ética, la convivencia pacífica y la gobernabilidad; una profunda reestructuración de la producción y una rápida redefinición del mercado laboral, entre otras.

En el campo de la economía, por ejemplo, se ha desarrollado una nueva organización del trabajo que implica un rechazo al tradicional modelo burocrático, caracterizado por una organización piramidal en la cual las órdenes fluían de arriba hacia abajo, la producción se programaba en el tope de la jerarquía, en donde también se determinaban las metas y las características del producto. En dicha gestión productiva el adiestramiento se ofrecía solamente al inicio de la vida laboral y no se requería mucho readiestramiento.

En las nuevas formas de organización del trabajo las prácticas anteriores se transforman radicalmente, con nuevas estrategias organizacionales basadas en un proceso

invertido de manejo de información de abajo hacia arriba y una estructura horizontal en la toma de decisiones. Es ampliamente conocido que el acelerado desarrollo del progreso técnico que vivimos en la actualidad requiere recursos humanos cualificados. Tal situación implica cambios fundamentales en las características del trabajo porque ahora se requiere un empleado capacitado con diferentes actitudes y destrezas que le permitan analizar situaciones, diagnosticar problemas y proponer soluciones; de visión innovadora, capaz de manejar el cambio, comunicar y persuadir, entre otras.

Otra característica importante de este enfoque es que se promueven nuevos hábitos en las relaciones de trabajo para aprovechar el conocimiento colectivo que los empleados tienen del proceso productivo. De esta manera puede mejorarse la calidad del producto, entendiéndose que aquí la calidad se produce —no se controla— pues se verifica en cada fase del proceso.

En este sentido se convierte en crucial la capacitación continua del empleado durante su vida laboral, posibilitando así su movilidad y desempeño efectivo. Así mismo, es importante que la educación capacite al individuo para su autogestión económica y la creación de nuevas fuentes de empleo.

Es necesario destacar que por calificación ya no debe entenderse solamente la acumulación de conocimientos y habilidades técnico-profesionales específicas, sino también, y sobre todo, determinados rasgos de personalidad (ductilidad y plasticidad, predisposición a aprender constantemente, habilidades relacionales y comunicativas, valores morales y éticos, etc.). Dichos rasgos o características están siendo considerados como elementos esenciales de la calificación, si se quiere producir un ciudadano responsable civil y socialmente, así como una fuerza de trabajo flexible en el contexto de un medio innovador.

La situación antes descrita requiere que la educación se transforme significativamente. El concepto de educación tradicional no se ajusta al nuevo paradigma de aprendizaje, fundado en la concepción de un sujeto que participa activamente en la construcción del conocimiento —en múltiples modalidades y durante toda su vida— y que es capaz de reconocerse como agente de cambio en la sociedad.

Ante las nuevas necesidades sociales que el contexto mundial provoca, la reforma de los sistemas de educación superior se ha convertido en un elemento esencial para el desarrollo de nuevos enfoques que puedan conducir al crecimiento económico y al bienestar social.

Lo anterior tiene importantes consecuencias para el desarrollo curricular de las Instituciones de Educación Superior (IES). (Diseño, contenido, tipos de oferta, evaluación, estrategias, relación estudiante-profesor, recursos tecnológicos, etc.). De igual manera que en los procesos productivos han aparecido nuevas formas de organización del trabajo que trascienden las divisiones técnicas y de gestión tradicionales, así mismo, en la educación superior se requiere superar la separación tradicional entre los saberes y la

manera en que éstos se organizan en la academia. Tal acción se convierte en uno de los elementos claves para distinguir el currículo del pasado del currículo del mañana.

La educación superior del futuro tendrá que partir de los fundamentos socio-económicos que definen y condicionan su contexto de actuación, pero deberá rebasarlos significativamente a fin de propiciar el desarrollo de una sociedad más humana y solidaria. La educación superior debe promover, sobre todo, nuevos modelos y estrategias educativas que valoren conjuntamente los aspectos éticos-filosóficos de la educación con los técnico-productivos. Aquí no se trata solamente de añadir superficialmente elementos éticos al trabajo productivo, sino de reconstruir los fundamentos mismos del trabajo y de la educación superior.

Por todo lo anterior, es importante destacar que los nuevos paradigmas tecnológicos, económicos y culturales afectan los procesos de producción de conocimiento, la pertinencia de los esquemas curriculares y de las propias IES, la gestión institucional-administrativa —dentro de la que se destaca el financiamiento—, las prácticas y la idiosincrasia docente, así como la concepción ética y de responsabilidad social de las IES, entre otras cosas. En ese proceso es esencial una nueva visión del papel de la educación superior en la sociedad.

En este documento se trazan algunos de los rasgos que ayudarán a configurar una visión de futuro de la educación superior en Puerto Rico. A partir de las reflexiones en los grupos de trabajo y de los diálogos con diversos sectores, se han privilegiado cinco temas como base para construir una visión de futuro: 1) crecimiento y diversificación de la educación superior; 2) pertinencia de la educación superior; 3) ética en la educación superior; 4) conocimiento y docencia; y 5) financiamiento de la educación superior.

Estos temas han sido objeto de discusión por algún tiempo; sin embargo, recientemente se observan cambios significativos en su interpretación e interrelaciones. Para una política pública las implicaciones son esperanzadoras: elaborar una visión de futuro de la educación superior que refleje características de innovación, integración, dinamismo, apertura, pertinencia, responsabilidad y efectividad como base fundamental para el desarrollo de nuestro pueblo. A continuación se presentan las reflexiones sobre cada tema.

Crecimiento y diversificación de la Educación Superior

Durante la segunda mitad del siglo XX la educación superior en Puerto Rico se expandió y diversificó en forma acelerada. Este crecimiento no ha sido articulado, y las diferentes instituciones, tanto del sector público como del privado, han actuado buscando cada cual su bienestar particular. El valor social de la educación, las políticas de acceso, el aumento en la disponibilidad de recursos económicos para estudios y la masificación son algunos de los factores que influyen en la expansión de la educación superior. Esa expansión no siempre reflejó la pertinencia social y los niveles de calidad requeridos en las IES por las necesidades del país.

A finales del siglo XX se hizo evidente la necesidad de repensar la educación superior para que su crecimiento y desarrollo respondiera mejor a las necesidades del país. De hecho, el Consejo de Educación Superior, en 1997, expresó su preocupación con la situación prevaleciente. En el documento *Análisis de los Programas de Asistencia Económica para Estudios Universitarios* se indicó lo siguiente:

La expansión y transformación del sistema de educación superior para suplir las necesidades de personal profesional, técnico y vocacional de nuestra sociedad ha sido extraordinaria; el patrón de este proceso de evolución, sin embargo, ha sido espontáneo. Las instituciones académicas individualmente pueden haber seguido su propio plan racional de desarrollo en términos de sus fines particulares. Pero no hay evidencia de una política pública normativa para orientar integralmente la naturaleza, tamaño y objetivos estratégicos del sistema en conjunto. (pág. 10)

El crecimiento extraordinario de la educación superior en Puerto Rico refleja que entre el 1969-70 y el 1999-2000 el número de instituciones licenciadas aumentó de 5 a 46, mientras que la población estudiantil creció de 57,338 a 174,550.

Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico 1969-1970 y 1999-2000

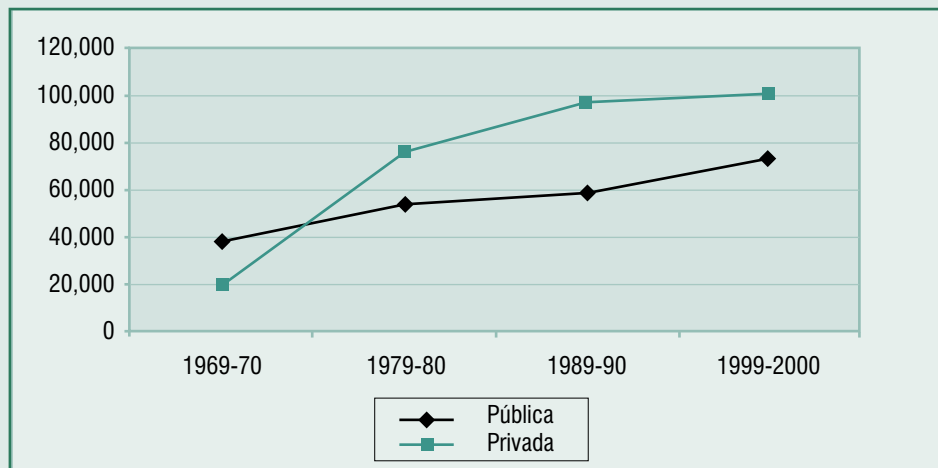
	1969-70			1999-2000		
	Institución	Unidad	Matrícula	Institución	Unidad	Matrícula
Total	5	21	57,338	46	98	174,550
Pública	1	7	37,839	7	20	73,846
Privada	4	14	19,499	39	78	100,704

Fuente de Datos:

División de Licencia y Acreditación del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.

La mayor parte de este crecimiento fue en las instituciones privadas de educación superior, las cuales para el 1969 atendían el 34% de la población estudiantil mientras que para el 1999 esta proporción aumentó a 58%.

Matrícula total en las instituciones de educación superior en Puerto Rico 1969-1970 al 1999-2000



Años	Pública	%	Privada	%	Total
1969-70	37,839	65.99	19,499	34.01	57,338
1979-80	53,956	41.44	76,239	58.56	130,195
1989-90	58,940	37.75	97,207	62.25	156,147
1999-2000	73,846	42.31	100,704	57.69	174,550

Fuente de Datos:

1969-1970 al 1989-1990 – IPEDS y Compendio Estadístico de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico (1991-1992), pág. 23.

1999-2000 – Datos provistos por las instituciones de educación superior de Puerto Rico en el formulario Fall Enrollment de los Integrated Postsecondary Data System (IPEDS) del Departamento de Educación Federal (noviembre 1999).

La diversidad de las IES es un fenómeno positivo y necesario en una sociedad en un mundo globalizado cada vez más complejo, pluralista y de cambio acelerado. En Puerto Rico el sistema se ha diversificado, pero esto ha ocurrido con las miras puestas más en el mercado que en las necesidades sociales y el desarrollo cultural del país. Una diversidad institucional, sin la adecuada correspondencia entre gestión real de la institución (lo que se hace) y el nombre con el que se presenta ante la sociedad (lo que son), entraña problemas para la integridad y la credibilidad de un sistema de educación superior (sus posibilidades). Por ejemplo, en muchas ocasiones las categorías institucionales existentes no guardan correspondencia ni son congruentes con: la misión institucional, los ofrecimientos académicos, la población estudiantil que atienden, los servicios que prestan, el perfil de la facultad y sus condiciones de trabajo, los grados que otorgan y la investigación que realizan, si alguna.

**Matrícula total de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico
por sector, género, nivel y tipo de tarea**
Año académico 1999-2000

	Pública	%	Privada	%	Total	%
Género						
Femenino	45,545	61.7	60,191	59.8	105,736	60.6
Masculino	28,301	38.3	40,513	40.2	68,814	39.4
Nivel						
Subgraduado	67,610	91.6	90,677	90.0	158,287	90.7
Graduado	6,236	8.4	10,027	10.0	16,263	9.3
Tarea						
Completa	61,847	83.8	76,359	75.8	138,206	79.2
Parcial	11,999	16.2	24,345	24.2	36,344	20.8
Total de Matrícula	73,846	42.3	100,704	57.7	174,550	100.0

Fuente de Datos:

Tablas complementarias del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.

Grados Conferidos por Género, Nivel y Sector
Año Académico 1998-1999

	Instituciones Públicas	%	Instituciones Privadas	%	Gran Total	%
Género						
Femenino	6585	60.7	8560	66.9	15145	64.0
Masculino	4273	39.3	4238	33.1	8511	36.0
Nivel						
Subgraduado	9,659	89.0	11,158	87.2	20,817	88.0
Graduado	1,199	11.0	1,640	12.8	2,839	12.0
Total	10,858	100.0	12,798	100.0	23,656	100.0

Fuente de Datos:

Tablas complementarias del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.

Personal Docente por Sector, Género y Tipo de Tarea
Año Académico 1998-1999

	Pública	%	Privada	%	Total	%
Género						
Femenino	2,329	46.5	2,845	48.4	5,174	47.5
Masculino	2,676	53.5	3,039	51.6	5,715	52.5
Tipo de tarea						
Completa	4,067	81.3	2,486	42.3	6,553	60.2
Parcial	938	18.7	3,398	57.7	4,336	39.8
Total	5,005	46.0	5,884	54.0	10,889	100.0

Fuente de Datos:

Tablas complementarias del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.

En la medida en que prevalezca el mercado como factor principal del crecimiento y diversificación de las IES, se reduce la posibilidad de que la educación superior, como sistema, atienda cabalmente las exigencias de la sociedad contemporánea. En Puerto Rico, al igual que en otros países, un énfasis exagerado en responder a las demandas del mercado, ha dado lugar a una expansión, en la que ha prevalecido la duplicación de la oferta y la competencia exagerada entre instituciones.

En el crecimiento de la educación superior de Puerto Rico, las instituciones públicas y privadas a veces se complementan, pero no siempre se puede decir que armonizan o colaboran. Todavía existe desconfianza y rivalidad dentro de cada sector y entre sectores. Esto hace muy difícil la formulación de política pública que ofrezca cohesión y viabilice la integración del sistema de educación superior con los otros componentes del sistema educativo y otros sectores sociales.

Premisas y líneas de acción estratégicas

Premisas:

1. El acceso a la educación superior en Puerto Rico, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se ha ampliado a miles de personas de todos los estratos sociales, beneficiando significativamente al país.
2. La educación superior, en las últimas tres décadas, ha tenido un crecimiento acelerado y poco articulado entre las instituciones y con escasa visión de un sistema integral que actúe comunitariamente.
3. La expansión de la educación superior no ha tenido suficiente diversificación institucional y programática que le permita atender cabalmente la multiplicidad de necesidades del país.

4. La integridad y credibilidad de un sistema de educación superior depende de que exista una adecuada correspondencia entre la identidad institucional (su nombre), lo que se proponen hacer (su misión), lo que dicen hacer (sus pronunciamientos), lo que en realidad hacen (su gestión) y los resultados que obtienen (su contribución a la sociedad).
5. En la medida en que prevalezca una cultura de rivalidad y conflicto se hace difícil la formulación de políticas públicas y la posibilidad de que la educación se constituya como un sistema integrado, tanto a nivel superior como a los demás niveles.

Líneas de acción estratégicas:

1. Se deben armonizar los legítimos intereses particulares de crecimiento de las IES con la necesidad de desarrollar un sistema integrado de educación superior en beneficio del país.
2. Es necesario promover una cultura de colaboración interinstitucional que facilite el desarrollo de programas académicos de mayor calidad y pertinencia, promueva la complementariedad y permita un uso más eficiente de los recursos disponibles.
3. Es deseable establecer un sistema de clasificación de las instituciones —en función de la naturaleza corporativa, misión institucional, ofrecimientos académicos, población estudiantil, servicios, perfil de facultad, grados que otorga e investigación que realiza— que facilite el diseño de políticas públicas para el desarrollo y la integración de un sistema de educación superior.
4. Puerto Rico debe configurar un sistema de educación integrado (Pk-20 +) que promueva la colaboración y articulación de recursos y esfuerzos con un alto sentido de altruismo y solidaridad.
5. Es necesario abrir nuevos canales de comunicación, diálogo y trabajo entre las IES y otros sectores sociales que promuevan la más amplia participación conducente al desarrollo de un sentido de comunidad.

La educación, por su naturaleza y funciones, se vincula a los demás renglones de la vida individual y colectiva: cultura, economía, arte, derecho, religión, tecnología, ciencia, etc. El papel central de la educación en todos los sectores de la sociedad la convierte en un bien social de la más alta prioridad por su contribución al conocimiento, al desarrollo humano y al bienestar de la ciudadanía en general.

Como bien social, la educación superior tiene que contribuir significativamente a interpretar y encauzar los profundos y acelerados cambios de la sociedad posindustrial, la economía multisectorial y la sociedad del conocimiento que inciden sobre la colectividad puertorriqueña. Para ello las IES deben realizar una transformación fundamental en las formas de relacionarse con la sociedad, la comunidad internacional y con organizaciones tradicionalmente distanciadas del ámbito de la educación superior. En este nuevo contexto de relaciones, la nueva pertinencia adquiere singular importancia. Por pertinencia se alude a la relación entre las prácticas de la educación superior y las necesidades de su entorno; es decir, la adecuación dinámica entre la misión, recursos, estrategias y resultados de la educación superior, por un lado, y las circunstancias, necesidades y problemas de la sociedad, que es preciso atender, por el otro.

Mantener ese equilibrio es esencial para lograr la calidad de la educación superior y evidenciar su valor como bien social. Este equilibrio no es fácil, pues la educación superior debe conservar determinadas características fundamentales —pensamiento crítico, autonomía responsable, libertad de cátedra e investigación, impulso creativo, comunidad de estudio, y al mismo tiempo, debe hacer las transformaciones necesarias para aportar sus conocimientos y acciones a la sociedad. La búsqueda de mayor pertinencia no implica abandonar funciones esenciales de la educación superior, tales como el pensamiento libre, la creatividad artística, o la función crítica que interpela o que cuestiona los problemas de la sociedad; es pertinente que las IES fomenten la conciencia y promuevan soluciones para la conservación del ambiente, para erradicar la intolerancia, la violencia, el hambre y las desigualdades sociales, y el exigir la valoración continua de los

principios éticos en el ejercicio de toda profesión y actividad humana. Todos ellos son reclamos que constituyen deberes insoslayables de la educación superior, aunque el mercado los ignore o resista.

El sector productivo y el mundo del trabajo

La nueva sociedad del conocimiento, la globalización, el nuevo orden económico, las tecnologías de información, las nuevas profesiones y carreras, entre otros factores, presentan retos que los sectores educativos, comerciales e industriales no pueden, por separado, enfrentar exitosamente. Por tanto, su acercamiento y convergencia se hace cada vez más necesario.

Es de particular interés señalar las observaciones que surgen de los sectores comerciales e industriales sobre las capacidades que consideran deseables en los egresados de las IES. Entre varias, se subrayan las destrezas relacionadas con la comunicación verbal y escrita, manejo de conflictos, toma de decisiones, liderato y capacidad para interactuar en grupo, que son habilidades genéricas que trascienden las profesiones y los oficios particulares. Ello significa que los sectores comerciales e industriales reclaman una mayor atención a las competencias de pensamiento, actitudes, sensibilidad y valores que educan a la persona para la vida ciudadana efectiva.¹

En Puerto Rico existe un interés creciente en establecer una mayor convergencia entre la educación superior y el mundo del trabajo.² Éste es un signo esperanzador y de nuevas oportunidades para las IES. En ese proceso se deben considerar como prioritarios aquellos contenidos y procesos educativos que contribuyen a desarrollar competencias y habilidades en los estudiantes para incidir razonablemente en las transformaciones sociales, culturales y económicas que requiere la sociedad ante los procesos de mundialización.

Ciertamente, por ser la educación superior una fuerza proactiva, la innovación y pertinencia que se requiere no se logra con el mero ajuste de las ofertas académicas a los requerimientos del mercado. Ello es así porque tal ajuste impone unas limitaciones a la construcción de los saberes, que convierte a las IES en entes que meramente reaccionan, en ocasiones tardíamente, sin cuestionar al mercado. Por el contrario, la educación superior debe ser capaz de anticipar las necesidades del mercado del trabajo y propiciar la aparición de nuevos sectores y formas de empleo. En consecuencia, es necesario vincular activamente a la comunidad universitaria con los agentes económicos.

1. CESPR (2000). Reunión diálogo el 3 de agosto de 2000 con invitados de la industria, comercio y gobierno.

2. *Ibíd.*

Sin embargo, la educación superior se enfrenta a una posición ambivalente que es fuente de tensión y debate. Las respuestas ofrecidas toman un sesgo muy favorable hacia las demandas del sector productivo y del trabajo en detrimento de la atención que es preciso dar a necesidades sociales que superan la inmediatez del llamado mundo del trabajo, así como al descargue de funciones esenciales para el desempeño efectivo de la educación superior. En definitiva: ¿A quién debe servir con prioridad? ¿Al sector productivo o al mercado de trabajo? ¿A las necesidades sociales? ¿A la cultura? ¿Al pensamiento crítico? ¿Cómo se establece un balance? El sesgo favorable hacia el sector productivo y al mercado de trabajo lo demuestra la existencia de múltiples programas universitarios con pocas variaciones de contenido.

La seriedad de la situación amerita un análisis profundo. Al examinar una muestra amplia de instituciones universitarias del país se comprueba la existencia de múltiples programas con pocas variaciones de contenido, los cuales pretenden atender supuestas demandas del mercado de trabajo.³ Por ejemplo, se encuentra una proliferación de programas en las áreas de administración de empresas, gerencia, educación y tecnologías, para mencionar los más comunes. La canalización de recursos hacia tales programas se ha hecho a costa de ignorar, o no atender adecuadamente, funciones esenciales de la educación superior, como la investigación para el diagnóstico de necesidades sociales que reclaman acción urgente. Entre éstas, podemos mencionar problemas sociales relacionados con la violencia tanto en su expresión doméstica, como en otras instancias sociales; la criminalidad; uso de sustancias controladas; falta de un sentido de responsabilidad social y de comportamiento ético colectivo; desequilibrio ecológico; débil desarrollo comunitario; fragilidad de la sociedad civil; y otros por el estilo.

Para desempeñar efectivamente las funciones sociales que le competen, el sistema de educación superior puertorriqueño deberá evolucionar y colocarse en condiciones de responder a los problemas de la sociedad. Aunque es posible identificar cambios curriculares que atienden de manera innovadora aspectos de la situación prevaleciente, es preciso advertir que ellos son limitados e insuficientes.⁴

Además de lo señalado, la complejidad de la situación actual aumenta considerablemente debido a la sociedad del conocimiento y a la emergente economía multisectorial. La rapidez de los cambios, su carácter discontinuo, su impacto inmediato a nivel global, así como la continua generación de incertidumbre, impiden que las IES puedan prever con precisión las necesidades del mercado o disponer de la tecnología prevaleciente en los escenarios de trabajo. No debemos subestimar la importancia que el nuevo escenario tiene para la labor de la academia, pues supone un completo reajuste en cómo se ejerce

3. CESPR (1999). Informe del Comité Organización de Saberes de noviembre de 1999.

4. *Ibíd.*

la docencia, cómo y qué se investiga, así como dónde y qué tipo de servicio se presta. En otras palabras, ahora la pertinencia de la educación superior se define tanto cuantitativamente como cualitativamente en términos diferentes.

El análisis del mercado de trabajo demuestra que el mundo laboral se caracteriza por la diversificación en empleos como parte de su estructuración. Ello implica que un sujeto deberá readiestrarse en más de una ocasión durante su ciclo vital productivo para desempeñarse en distintas ocupaciones. Esta situación requiere un reajuste en las IES y en la manera en que éstas articulan la producción del conocimiento. A diferencia de la concepción tradicional, más enfocada a una trasmisión pasiva del conocimiento, ahora el imperativo es prestar atención a cómo aprender para que el sujeto se reconozca como un agente capaz de transformar continuamente la realidad. En tal sentido, las IES deberán evolucionar rápida y efectivamente hacia un modelo de educación permanente que sustituya al vigente, de estudio selectivo y concentrado durante un período de tiempo limitado. Un sistema de educación superior diversificado y flexible hará posible enfrentar con éxito los retos de la sociedad del conocimiento, la economía multisectorial y el mercado de trabajo en continua transformación. Este objetivo prioritario sólo se podrá alcanzar si el gobierno de Puerto Rico adopta las medidas requeridas para el fortalecimiento de las IES, a la vez que éstas deberán propiciar la reestructuración y reajuste que les son imprescindibles.

Es preciso reiterar que las IES deberán cobrar conciencia de que su pertinencia social se da en términos de unas funciones sociales diferentes, esto no implica abdicar sus deberes esenciales. Si bien la transmisión y generación de conocimiento, así como la prestación de servicios, tienen características muy diferentes, así también hay que destacar que su función de fomentar los valores éticos de la sociedad —especialmente un espíritu cívico-comunitario de participación activa— adquiere ahora mayor trascendencia.

Educación Superior y las relaciones con el Estado

Establecer relaciones adecuadas y mutuamente aceptables entre la educación superior y el gobierno es una condición necesaria para lograr un proceso efectivo de cambio y desarrollo de la educación superior. Esto es así porque el Estado y sus instituciones tienen como responsabilidad establecer las normas generales que orienten el funcionamiento del sistema de educación superior hacia el bienestar de la sociedad.

La relación gobierno-educación superior ha sido una perennemente problemática porque depende, en gran medida, del buen juicio que deben ejercer los funcionarios en sus esferas de acción. Para que esta relación sea efectiva se requiere mantener un fino equilibrio en cuanto a las áreas que a cada sector compete y sobre todo, en las que existen tangencias entre ambos sectores. Es preciso que las autoridades gubernamentales, a pesar de la función financiera que puedan tener para con la educación superior,

respeten la autonomía institucional, la libertad de enseñanza e investigación, como condiciones para que las IES puedan desempeñar adecuadamente su misión. Por otro lado, el reconocimiento de la libertad de enseñanza e investigación y de la autonomía no exime a los centros de educación superior de ser pertinentes en cuanto a: establecer vínculos y relaciones con el Estado; reconocer el deber de rendir cuentas; promover un mayor sentido de responsabilidad social y en la labor de docencia; estimular una mayor conciencia de la ética en la educación superior; fomentar mayor responsabilidad en los asuntos relacionados con la eficacia en el uso de recursos, así como desarrollar la autoevaluación de la efectividad de la investigación y de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, es necesario reconocer que los mecanismos externos de evaluación de la calidad no pueden convertirse en medidas de control exageradas, sino en medios que permitan el mejoramiento y desarrollo de la educación superior.

Educación Superior y su relación con los otros niveles educativos

Para mejorar la educación superior y fortalecer su pertinencia, hay que reconocer su estrecha interdependencia con los otros niveles educativos. Por consiguiente, es necesario que la educación superior asuma una participación activa en la renovación de todo el sistema educativo. Esto es así porque la educación superior se nutre por los estudiantes que provienen de los niveles educativos primarios y secundarios, y, a su vez, influye en los niveles educativos previos porque es responsable de la formación docente y administrativa de su personal.

Por lo anterior, y por los nuevos retos de la sociedad del conocimiento, es preciso superar el aislamiento entre los diferentes niveles del sistema de educación. En el nuevo milenio el sistema de educación de un país debe concebirse como un todo integrado. De esa manera se podrá lograr la indispensable coherencia del sistema de educación para enfrentar con mayor eficacia los problemas y retos de los nuevos tiempos.

Resumen: Pertinencia y calidad, un binomio esencial

Para la educación superior del nuevo milenio, la pertinencia y la calidad forman un inseparable binomio cuyos factores se refuerzan recíprocamente. Ante los retos contemporáneos la educación superior debe ser, simultáneamente, pertinente y de calidad.

La calidad de la educación superior es un fenómeno complejo que conlleva numerosos elementos, entre los que se destacan: el desarrollo integral de las personas (intelectual, afectivo, social, ético y profesional); la pertinencia social; la adecuación de sus recursos; la integración de sus procesos y ofrecimientos; y el logro exitoso de resultados relacionados con la misión de cada institución en su entorno y contexto social.

Finalmente, la calidad de las IES se establece y define desde adentro (autoevaluación)

y hacia fuera (rendir cuentas) por los miembros que la constituyen, unidos por la identidad y valores que los une en propósito, les da integridad, sentido de pertenencia institucional y proyección hacia el futuro.

En la búsqueda por mayor pertinencia, las IES aumentan su nivel de calidad, y en ese proceso, ante el contexto de recursos exiguos, podrán asegurar su continuidad y viabilidad mediante el manejo efectivo del cambio, el ejercicio responsable de su autonomía y una visión prospectiva.

Premisas y líneas de acción estratégicas

Premisas:

1. El papel central de la educación superior la convierte en un bien social de la más alta prioridad por su particular vinculación a los demás renglones de la vida individual y colectiva.
2. La pertinencia de las IES depende de cómo éstas mantienen un equilibrio dinámico entre su misión y prácticas, y las necesidades sociales.
3. La educación superior tiene que hacer una mayor contribución en el proceso de interpretar y encauzar los profundos y acelerados cambios en la sociedad puertorriqueña.
4. La educación superior, a diferencia de otros sectores sociales, tiene la encomienda de ser una instancia crítica, innovadora y prospectiva que hace viable un sentido de esperanza y una visión de futuro.

Líneas de acción estratégicas:

1. El sistema de educación debe concebirse como un todo integrado y articularse a través de todos sus niveles. Es importante que las IES participen activamente en la renovación de todo el sistema de educación.
2. Las IES deben hacer las transformaciones necesarias en su organización, estructura y funcionamiento para alcanzar una mayor calidad y pertinencia.
3. Las IES deben redefinir y fortalecer sus relaciones con otros sectores públicos y privados para identificar necesidades de la sociedad y unir esfuerzos y recursos para atenderlas adecuadamente.
4. Las IES deben incorporar las más avanzadas tecnologías y prestar mayor atención al desarrollo de competencias de pensamiento, actitudes, sensibilidad y valores conducentes a la educación permanente de las personas.

Las IES son comunidades que se expresan en el conjunto de los discursos y las prácticas de sus proyectos educativos. Una institución educativa se puede entender como un sistema simbólico compartido donde los actores acuerdan vivir ciertas preferencias valorativas que estiman deseables y que las ofrecen a la sociedad en la forma de currículos, servicios, investigaciones, etc. Por lo mismo, las IES son entidades que tienen una fuerte carga de valoración ética, con un nivel de conciencia que les obliga a justificar sus decisiones, a forjarse una identidad que las distingue de las demás instituciones y que las hace responsable de sus acciones. Es decir, se va generando un ‘ethos’ que la hace fiable ante sus miembros y la sociedad. Conciencia, justificación de las decisiones, identidad y responsabilidad son dimensiones fundamentales de la ética en la educación superior.

Las instituciones sociales que hacen compromiso con el conocimiento, la verdad, la excelencia, el desarrollo humano y el bienestar de la sociedad, han de apropiarse de un ambiente intelectual y unas condiciones de trabajo que sean conducentes a lograr sus propósitos. Ciertamente, mucho del prestigio —o su falta— de las instituciones de educación superior deriva de sus compromisos valorativos *vis-à-vis* otras instituciones sociales: racionalidad crítica, independencia de criterio, generación de conocimiento, apego a la verdad, métodos científicos, sentido de servicio, estándares de mérito, responsabilidad social, acceso y oportunidad, etc.

Estos valores constituyen la fuerza de tales instituciones en tanto y en cuanto se manifiestan en su práctica cotidiana. Cuando dichos valores se cuestionan, por motivo de fraude, hipocresía, engaños, demagogia, corrupción o simulación, la sociedad puede poner en entredicho la confianza o apoyo que le brinda a las instituciones.

Cada vez con mayor exigencia, las organizaciones educativas, a todos niveles, han de evaluar su desempeño para merecer la credibilidad de sus proyectos. Tanto por los

1. En este texto no hacemos diferencia entre ética y moral, a sabiendas de que el primero designa el estudio filosófico del segundo. La razón léxica es la generalización de su uso como sinónimos.

finés que promulgan, por las estrategias que se emplean, y por los resultados que se obtienen, las IES deben rendir cuentas ante los constituyentes internos que la componen y los externos con quienes se relacionan. Tales exigencias están marcadas por imperativos éticos en la conducta de los actores universitarios y de las instituciones como entes corporativos.

Los valores éticos se pueden derivar, interpretar y aplicar de diversas fuentes y maneras en las prácticas cotidianas de las IES:

1. la filosofía educativa que inspira a cada institución una cosmovisión de la vida, del mundo y del ser humano;
2. la misión que cada institución establece para justificar su razón de ser;
3. los programas educativos y servicios que la institución ofrece para su pertinencia social;
4. los principios y las prácticas de enseñanza, aprendizaje e investigación;
5. los estatutos, políticas, normas y reglamentos que rigen las conductas individuales e institucionales;
6. los estándares, criterios y procedimientos para determinar grados de mérito en la otorgación de beneficios y recompensas;
7. los procesos de tomar decisiones en el gobierno de la organización;
8. las condiciones y sistemas de incentivos que facilitan el trabajo y el estudio de los actores;
9. la gestión administrativa;
10. los procesos de dirección, planificación y evaluación institucional;
11. las razones, resultados, evaluaciones, evidencias, pruebas y propuestas que la institución presenta como garantía para obtener financiamiento y la manera en que lo utilizan.

Para cada renglón se pueden reflejar principios, relaciones, procesos, resultados que contienen elementos éticos —justicia, veracidad, prudencia, imparcialidad, etc. En la educación superior seguimos necesitando saber qué cosas son mejores que otras y por qué buenos motivos, qué cosas preservar, cuáles cambiar y cómo hacerlo. Si las IES examinan críticamente su entorno, con mayor razón han de examinar con igual rigor crítico cuál es su ejecutoria intelectual, qué resultados obtienen y cómo ejercen su responsabilidad social. Las IES se consideran un bien social en gran medida por su constante preocupación por los valores. Por esa razón sus procesos y finalidades (educar personas, generar conocimiento, crear comunidades de estudio) merecen el respaldo de la sociedad civil y del Estado. Esa razón significa que tales procesos y fines entrañan valores

conducentes a la integridad, responsabilidad y credibilidad que sus actores necesitan, sus usuarios esperan y la sociedad reclama.

Premisas y líneas de acción estratégicas

Premisas:

1. Las IES son entidades que tienen una particular carga de valoración ética, por su compromiso con el conocimiento, la verdad, la excelencia y el bienestar de la sociedad.
2. La ética en las IES se expresa en los valores, la conciencia crítica, el proceso de justificar y tomar decisiones; y la manera en que se ponen en práctica tales decisiones.
3. El cuestionamiento y la evaluación continua son elementos constitutivos de la educación superior, que le confieren identidad y representan unas de sus mayores fortalezas y aportaciones a la sociedad.
4. Nuestra sociedad exige que se preste atención urgente a la formación ético-valorativa de los ciudadanos, pues reconoce que la violencia, la criminalidad, la corrupción, el egocentrismo y la apatía son males que han crecido alarmantemente y afectan la convivencia social.

Líneas de acción estratégicas:

1. Es fundamental que las IES operen dentro de un ambiente intelectual autónomo en el que existan unas condiciones de trabajo y estudio que alienten en los actores de la comunidad académica la creatividad y el compromiso en la búsqueda de la excelencia en todos sus niveles.
2. Las IES deben ejemplificar integridad, transparencia y rendición de cuentas en sus prácticas académicas y administrativas que desaliente y rechace el fraude, la corrupción y el engaño.
3. Las IES deberán evaluar continua y rigurosamente su desempeño, los resultados que obtienen y la manera en que realizan su aportación a la sociedad.
4. Las prácticas y los currículos en las IES tienen que propiciar el desarrollo de conocimientos, actitudes y valores éticos en los miembros de la comunidad.

Las tendencias de cambio que traen consigo la economía y la sociedad del conocimiento han provocado una visión distinta de la educación superior. Las IES están urgidas a transformarse y crear una visión de futuro innovadora en su organización, en los métodos y contenidos de su investigación, en las ofertas curriculares, en la creación y difusión de conocimientos, etc., para ser una instancia *sui generis* de reflexión crítica, intelectualidad pública y visión prospectiva.

Ante los nuevos retos y exigencias las IES están obligadas a responder con propuestas de desarrollo académico y organizacional que permitan avances significativos en la producción y difusión del conocimiento. En este sentido, es necesario que la docencia, la investigación y el servicio se integren y tomen en cuenta nuevas manifestaciones del valor del conocimiento, tales como: valor agregado (económico, social, ético, estético, etc.); valor contextual (inserción histórico cultural); valor dinámico (de innovación, apertura, cambio permanente y manejo de la incertidumbre); valor prospectivo (previsión, proactividad y de proyección futura) y valor holístico (conexiones, complejidad, interrelaciones, integración).

En tal contexto, el aprendizaje continuo de todos los constituyentes se convierte en responsabilidad central de la institución. Igualmente, el efectivo ejercicio de la función docente implica un cambio en deberes y responsabilidades para alcanzar el mejor desarrollo integral del educando. Tal cambio requiere la profunda transformación institucional y la readecuación de sus estructuras administrativas y su cultura organizacional.

Estos cambios, unidos a otros, han provocado una alteración en el paradigma vigente de la enseñanza en la educación. El giro es de la enseñanza al aprendizaje centrado en el educando, lo que conlleva nuevas relaciones en el proceso educativo y el desarrollo curricular. Al transformarse las instituciones en centros de aprendizaje, advienen como propósitos centrales de la comunidad o institución el aprovechamiento del educando y la efectividad de los docentes –investigadores en los procesos educativos para incorporar, crear, producir, construir y difundir conocimiento. Simultáneamente, la reestructuración

institucional implica que todos sus procesos se integren para aumentar la capacidad de éstos de interactuar y así logren su misión de insertarse efectivamente en la sociedad del conocimiento.

Es de rigor reconocer que cada institución va a tener que enfrentar la nueva situación en un contexto financiero sumamente complejo. Esto, unido a la limitación de recursos disponibles, constituye para las IES uno de los retos más grande que han enfrentado en su historia. Para lidiar exitosamente con este reto se requerirán enfoques innovadores, colaboración y gran imaginación creativa.

Gestión educativa e investigación

Por la celeridad con que ocurren, los cambios en el sistema social y económico hacen de la investigación una tarea imprescindible para la pertinencia del sistema de educación superior.

En el mundo contemporáneo las universidades tienen que enfrentar la intensa competencia de centros de investigación que no forman parte de la comunidad universitaria y que, en algunos campos, disponen de mayores recursos. Una consecuencia negativa ha sido que los fondos públicos asignados a la investigación en los centros universitarios están condicionados por mayores regulaciones administrativas. Para enfrentar esta situación efectivamente, los investigadores en los centros de educación superior deberán demostrar mayor capacidad para emprender e innovar. Lo complejo de los problemas a enfrentar, y lo costoso de las investigaciones, hacen necesario propiciar un mayor acercamiento, e idear nuevas formas de cooperación entre la educación superior y unidades de investigación ubicados en esferas tradicionalmente consideradas como no académicas, tales como unidades de investigación en grandes complejos industriales y comerciales. Esta es un área que requiere nuevos tipos de relación de la comunidad universitaria con su entorno, que al mismo tiempo que mantiene las características académicas esenciales de libertad de investigación y autonomía, fortalece su pertinencia investigando asuntos que conciernen directamente a la sociedad, tanto al nivel local como regional.

En este sentido, el desarrollo de los programas graduados es de suma importancia por ser la investigación su componente esencial. Sin embargo, es preciso reconocer que, dada la mayor complejidad y el costo de la investigación de más alto nivel, ésta debe concentrarse en las unidades que dispongan de los recursos humanos y materiales para mejor realizarla. Una visión de la IES como sistema integrado facilitará la indispensable colaboración y las alianzas entre las instituciones en el proceso de investigación y creación de nuevos conocimientos. Es de urgencia prestar atención a este aspecto, por lo que significa para la continuada efectividad del sistema de educación superior como un todo.

Docencia en las Instituciones de Educación Superior

Por lo anterior, las tendencias y estrategias de reducir costos en las nóminas del profesorado, la investigación y el desarrollo organizacional para poder responder a los retos de este siglo, ponen en peligro el futuro de las IES. Aunque es posible que durante la transición transformativa éstas se piensen a corto plazo (conformándose con sobrevivir y adaptarse al cambio paradigmático), eventualmente tendrán que visualizarse en un rol protagónico dentro de la sociedad del conocimiento y una economía mundializada.

Las IES deberán mejorar y estabilizar las condiciones de trabajo de sus docentes-investigadores como parte de sus estrategias para aumentar su efectividad institucional sin perder su identidad y responsabilidad social. Es cada vez más importante que las condiciones de trabajo docente sean renegociadas y redefinidas y que, además, se reevalúen y reconstituyan los criterios e indicadores que se utilizan para determinar la productividad de los docentes. Se debe asegurar que exista correspondencia entre lo que se le exige al docente y el apoyo y remuneración que se le brinda. De esa manera propiciarán las posibilidades de reclutar al personal docente más idóneo. Eso evitaría que tengamos docentes que enseñen cursos para los que no tienen los estudios formales o la preparación adecuada.

Al asumir mayor responsabilidad por el aprendizaje de sus constituyentes, las instituciones deberán reenfocar y fortalecer sus políticas de reclutamiento, adiestramiento, desarrollo y retención de todo personal que les añada valor. El costo adicional de estas políticas es ineludible e impostergable.

Premisas y líneas de acción estratégicas

Premisas:

1. Las IES han de representar instancias de reflexión crítica, intelectualidad pública y visión prospectiva que propicien el aprendizaje participativo en el proceso de construcción y difusión del conocimiento.
2. Las nuevas manifestaciones del valor del conocimiento —agregado, contextual, dinámico, holístico, prospectivo— requerirán nuevas responsabilidades para los docentes y las instituciones en sus proyectos académicos y organizacionales.
3. Las condiciones inadecuadas de trabajo en las IES son un obstáculo para mejorar la calidad de los procesos educativos, la productividad de los docentes y la efectividad en el logro de la misión institucional.
4. En la nueva sociedad del conocimiento —caracterizada por la celeridad de

los cambios socio-económicos, el derrumbe de los viejos paradigmas y el surgimiento de nuevos esquemas interpretativos— la investigación se hace imprescindible para producir soluciones y alternativas a los problemas y necesidades de la sociedad.

Líneas de acción estratégicas:

1. Es necesario promover una cultura de colaboración entre las IES y otros sectores públicos y privados para desarrollar proyectos orientados al servicio público y a la producción, difusión y utilización del conocimiento.
2. Las IES deben proveer las condiciones para que los docentes puedan convertirse en comunidades de estudio e investigación interdisciplinaria —local e internacional— que diseñen currículo, faciliten el aprendizaje, participen de la toma de decisiones y evalúen el proceso educativo.
3. Garantizar el desarrollo de los docentes mediante la elaboración e implantación de políticas públicas e institucionales encaminadas a asegurar la continuidad (permanencia), mejorar la remuneración y el desarrollo profesional (completar grados, renovación de conocimiento, entre otros) para fortalecer su desempeño y efectividad en la gestión educativa.
4. Es necesario que las IES aúnen recursos y esfuerzos para la investigación y los estudios graduados, tomando en cuenta la misión diferenciada de cada institución.
5. Es necesario elaborar e implantar políticas públicas de obtención y asignación de recursos económicos para promover la investigación y los estudios graduados considerando las necesidades de los distintos sectores de la sociedad y las posibilidades de las IES para atenderlas.

El financiamiento de la educación superior es uno de los temas más controversiales de los últimos 20 años, sobre todo en lo que respecta a las instituciones públicas, y más precisamente, a las universidades. En muchos países se vienen emprendiendo ambiciosos programas de reforma, tanto para mejorar la viabilidad, como para atender los problemas de financiamiento que enfrentan las IES.

Dichas reformas han puesto en marcha cambios significativos en los patrones de financiamiento de la educación superior. En la medida en que los estados se ven impulsados a reducir su presencia social, éstos, entre otras cosas, reducen su participación en el financiamiento de las instituciones de educación superior. Si bien es cierto que la inestabilidad que provocan los nuevos patrones de financiamiento puede poner en peligro la autonomía y la libertad académica, también lo es que muchas de las transformaciones que se efectúan pueden provocar mejoras sustanciales en la calidad y eficiencia de la educación superior. Además, dichas transformaciones pueden motivar a las IES a vincularse más estrechamente con la sociedad que, en gran medida, las subvenciona.

El apoyo financiero que se le da al sistema de educación superior constituye el mejor índice del respaldo que una sociedad le otorga. Con el advenimiento de un nuevo milenio, caracterizado por lo que se ha denominado como sociedad del conocimiento, se hace imprescindible el re-pensamiento profundo que conduzca a considerar la educación como un bien social. Corolario fundamental de ese pensamiento, más que nunca, deberá ser visualizar el financiamiento de la educación superior como una inversión de largo alcance antes que como un gasto presupuestario más. El sistema educativo, visto como un todo integrado, tendrá que ser fortalecido a la vez que ampliado, si es que se desea enfrentar los nuevos retos efectivamente. Esto es muy cierto para todos los países, incluyendo a Puerto Rico. En nuestro país, tanto el aumento en los fondos asignados a la educación como la inversión más estratégica de los mismos, son asuntos que continuamente adquieren mayor importancia y prioridad.

En el ámbito internacional, se han identificado varios factores que contribuyen a la crisis financiera que padece la educación superior en la actualidad. Entre éstos:

- 1) la masificación de la educación superior, producto de una implantación no coordinada de las políticas para ampliar el acceso;
- 2) el incremento en los costos en la enseñanza superior a un ritmo más acelerado que el de los costos en la economía en general;
- 3) el vertiginoso aumento en el gasto asociado con el uso de la tecnología, agravado por la rápida obsolescencia de ésta;
- 4) el mayor costo asociado al acelerado cambio tanto en el contenido como en las técnicas de las disciplinas, particularmente en aquellas para las cuales existe una mayor demanda;
- 5) la reducción en la tasa de crecimiento de los fondos públicos destinados a la educación superior, por la atención preferente brindada a otras prioridades sociales.

Tendencias recientes: la búsqueda de nuevas formas de financiamiento

Dada la contribución que la educación hace al desarrollo económico, social y cultural sustentable, es necesario que el Estado conserve una función esencial en su financiamiento. Por otro lado, es igualmente necesario que la sociedad, en su conjunto, le preste apoyo en todas sus dimensiones, incluyendo la educación superior.

En años recientes, al decrecer los fondos provenientes del sector público, la necesidad de encontrar otras fuentes de financiamiento se hizo evidente. La diversidad de fuentes de financiamiento le ofrece más flexibilidad a las IES, y es reflejo de la manera en que la sociedad respalda a éstas.

En términos generales se pueden identificar varias formas de complementar el financiamiento estatal de la educación superior con ingresos de otras procedencias: 1) el aumento de los derechos de matrícula y cuotas académicas para que representen una aportación proporcionalmente mayor al sufragar los gastos de la educación superior; 2) las subvenciones y préstamos condicionados a los medios de vida del beneficiario; 3) el fomento de las actividades empresariales por parte de los docentes y la institución (investigación aplicada, adiestramientos, consultorías, entre otros) y 4) el estímulo a la filantropía —para obtener fondos de dotación, financiar operaciones directas o conceder becas a los alumnos (Johnstone, 1998, p. 6).

Tomando en cuenta lo anterior, en muchos de los programas de reforma financiera que se han emprendido se pueden identificar los siguientes elementos comunes. Éstos son:

- 1) una mayor participación de los alumnos en los costos de la educación superior;

- 2) crecimiento de las instituciones del sector privado y sus ofrecimientos académicos;
- 3) el financiamiento de las IES está tomando en consideración indicadores cuantificables de ejecución;
- 4) la tecnología, sobre todo en el sector de las telecomunicaciones electrónicas, se está incorporando cada vez más a las IES ofreciendo acceso instantáneo e información —en muchas ocasiones a un menor costo— a especialistas, bibliotecas, estudiantes, etc.;
- 5) las actividades empresariales por parte de las instituciones, departamentos y miembros del profesorado están aumentando, y en general, proporcionan ingresos adicionales a las instituciones. (D. Bruce Johnstone, 1998, p. 27).

Las nuevas formas de financiamiento estatal conceden al gobierno una mayor capacidad de orientación de los sistemas de educación superior. Las asignaciones efectuadas por vía gubernamental pueden emplear distintos mecanismos de transferencia de fondos, tales como subsidios institucionales y las transferencias vinculadas a proyectos, contratos, desempeño y resultados. A diferencia de las asignaciones automáticas, estos mecanismos son guiados por procedimientos dirigidos a determinar y evaluar los resultados esperados o efectivamente alcanzados. Un financiamiento por desempeño (*performance*) y resultados (*outcomes*) aplicado para transferir una proporción significativa de fondos públicos, permitiría una estructura de incentivos que podría estimular la planificación institucional, la eficiencia en función de logros (*delivery*) y una mayor rendición de cuentas (*accountability*) de las instituciones. (Brunner, 1996, otros).

Ante el nuevo panorama financiero, compete a las instituciones de educación superior desarrollar estrategias para destacar su importancia como sector clave para el desarrollo social y económico sustentable que le facilite la obtención de los recursos que necesita. El mejorar la calidad y la pertinencia es de singular importancia en la efectividad de las IES. Igualmente lo es rendir cuentas a la sociedad y mantener los principios de libertad académica y de autonomía institucional.

En Puerto Rico, igual que en otros países, el financiamiento de las IES está condicionado, cada vez más, por la responsabilidad social, la integridad ética, la auto-evaluación institucional, la calidad de la investigación y los procesos de enseñanza-aprendizaje, y una constante atención por la eficacia y responsabilidad en el manejo de sus costos. (UNESCO, 1995, Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior, p. 32).

Premisas y líneas de acción estratégicas

Premisas:

1. En la era del conocimiento, la educación superior constituye un bien social de primer orden por su significativa contribución al progreso y bienestar de la sociedad en general (desarrollo e integración cultural, cohesión social, capacidad productiva y competitividad económica, entre otras). Por tanto, proveer recursos financieros —públicos y privados— representa una inversión necesaria para el desarrollo social y económico sustentable.
2. El financiamiento de la educación superior refleja el apoyo y la encomienda que la sociedad le confiere a las IES. Para mantener y aumentar este respaldo, las IES deberán elevar la calidad y pertinencia de su gestión, aumentar la eficacia institucional y reafirmar su compromiso con la sociedad.
3. El Estado y otros sectores sociales comparten la responsabilidad de contribuir a la transformación de la educación superior mediante la adopción de políticas que conduzcan a incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento, lograr una mejor distribución y uso de los fondos e incrementar la eficiencia.
4. El financiamiento estratégico contribuye a orientar, articular, integrar, establecer prioridades y objetivos en el sector de la educación superior para que éste se desarrolle como un sistema.
5. Un sistema educativo orientado a la pertinencia, calidad, autosuficiencia, equidad, articulación y eficacia de todos sus componentes requiere un modelo integrado de financiamiento (público-privado) que atienda adecuadamente los retos del futuro.

Líneas de acción estratégicas:

1. La educación superior debe diversificar sus fuentes de financiamiento para complementar los fondos provistos por el gobierno, lo que exige identificar posibles fuentes complementarias y alternas, usando estrategias tales como: incentivos a las donaciones (filantropía) hechas a las IES, desarrollo y venta de patentes y productos, contrato de investigación, venta de servicio (adiestramiento, consultoría, estudios de mercado, etc.), arrendamiento de facilidades, inclusión de la educación superior como beneficiario (directo e indirecto) de ciertas transacciones financieras y fiscales.

2. Eliminar las trabas burocráticas y normas institucionales que dificultan a los docentes allegar —y manejar— recursos a las instituciones.
3. El financiamiento de las IES debe estar relacionado con indicadores de ejecución y resultados obtenidos mediante evaluaciones frecuentes y rigurosas.
4. El financiamiento a base de desempeños (*performance*) y resultados (*outcomes*) permitirá desarrollar una política pública que orientará las estructuras de incentivos, la planificación institucional, la eficiencia en función de logros y una mayor rendición de cuentas de las IES ante la sociedad.
5. Las IES deben incorporar técnicas innovadoras de gerencia y administración, en la elaboración de presupuestos, asignación y distribución de recursos y estados de ejecución, para aumentar la transparencia y efectividad de la gestión universitaria.
6. Se deben utilizar incentivos financieros que promuevan la articulación e integración del sistema de educación superior, mediante el desarrollo de mecanismos ágiles y flexibles que faciliten la colaboración en la elaboración de propuestas y proyectos que mancomunen recursos e integren esfuerzos.
7. El financiamiento a la educación superior debe considerarse como un componente integrado de las políticas públicas del sistema educativo del país tomando en consideración tanto las prioridades urgentes como las de carácter prospectivo.
8. Es necesario promover estudios e investigaciones encaminadas a la búsqueda de fuentes alternas y estrategias innovadoras de financiamiento para la educación superior en Puerto Rico.

Estamos convencidos de que este documento representa los sólidos cimientos de un puente. Sólidos por la amplitud y profundidad, tanto de la convocatoria como de la respuesta a ésta. Puente, porque propone una visión que hilvana la situación actual de la educación superior con una visión de futuro.

El compromiso y la pasión demostrados en todos los procesos de diálogo y discusión ponderada, constituyen los cimientos de un sistema de educación superior diversificado, pertinente, con profundas valoraciones éticas y financiamiento solvente. Un sistema que sea capaz de propulsar el conocimiento y la excelencia a los niveles más altos que haya conocido el país.

Ahora reiteramos la invitación al diálogo, al trabajo colaborativo, a la incorporación de todo el talento que tenemos en Puerto Rico, y que abunda en nuestras instituciones, para continuar profundizando en los análisis y ofreciendo alternativas viables que puedan implantarse con celeridad, para mejorar la educación superior.

Este trabajo representa una contribución a ese proceso de mejoramiento continuo y refleja unos pasos de avance en un camino que vincula al presente con el futuro; por medio de un puente que hay que atravesar con una visión compartida por la comunidad de educación superior.

- Adam, N. et al. (1997). *Globalizing Business, Education Culture Through the Internet*, en *Communication of the ACM*, vol. 40, no. 2.
- Aragunde, Rafael (1996). *Sobre lo universitario y la Universidad de Puerto Rico*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Hato Rey, Puerto Rico.
- Ashton, D. y F. Green. (1996). *Education, Training and the Global Economy*. Edward Elgar Pub., Cheltenham, UK.
- Banco Mundial (1995). *La enseñanza superior. Las lecciones derivadas de la experiencia*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Bricall, Josep María (1999). *Universidad 2000. Informe encargado por la Conferencia de Rectores Europeos*.
- Brunner, José Joaquín (1996). “Educación en América Latina durante la década de 1980: la economía política de los sistemas”, en Kent, Rollin (comp.) *Los temas críticos de la educación superior en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CESPR (1997). *Análisis de los Programas de Asistencia Económica para estudios universitarios*, San Juan, Puerto Rico.
- Clark, Burton R. (1998). *University Transformation for the Twenty-First Century*. (UNESCO: World Conference on Higher Education).
- Comisión Europea (1999). *Libro blanco sobre la educación y la formación*. (Comisión Europea).
- Escotet, Miguel Ángel (2000). “La Universidad como objeto de investigación: evaluación, auto-evaluación y cambio en la cultura universitaria”, ponencia presentada el 29 de septiembre de 2000 en Universidad de Puerto Rico en Cayey.
- Johnstone, D. Bruce (1998). *Financiamiento y gestión de la educación superior: informes sobre los progresos de las reformas en el mundo*. Washington, D. C.: Banco Mundial.

- Rodríguez Guerra, J. (1995). “Exigencias educativas de la producción flexible”, en Jurjo Torres Santomé (comp.), *Volver a pensar la educación (Vol. I) Política, educación y sociedad, Congreso Internacional de Didáctica*. Ediciones Morata, S.L., Madrid: España.
- Tapia, G. y M. Valenzuela (1995). “Crisis y flexibilidad laboral”, en *Economía Política, Trayectoria y Perspectivas*, núm. 1, mayo-junio, 1995.
- UNESCO (1995). *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior*, París: UNESCO.
- Young, M. (1995). “La especialización, los intelectuales y la crisis actual de la educación”, en Jurjo Torres Santomé (comp.), *Volver a pensar la educación (Vol. I) Política, educación y sociedad, Congreso Internacional de Didáctica*. Ediciones Morata, S.L., Madrid: España.

Referencias particulares del proceso de diálogo

Comité Política:

- CESPR (1999). Documento de Trabajo preparado por el Grupo I: “Guías para la Articulación, Coordinación y Desarrollo del Sistema de Educación Superior en Puerto Rico”, 23 de marzo de 1999.

Comité Saberes:

- CESPR (1999). “Informe del Comité Organización de Saberes”, noviembre 1999.
- CESPR (1998). Claudio, Carmen Zoraida (1998). *Características seleccionadas de los Bachilleratos de las instituciones de educación superior en Puerto Rico*, junio de 1998, San Juan, Puerto Rico.
- CESPR (1998). Transcripción de los diálogos, *Diálogo con las Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico sobre la renovación de los Programas de Bachillerato*, 30 y 31 de marzo de 1998, San Juan, Puerto Rico.

Comité Procesos Educativos:

- CESPR (1999). “Informe del Comité Procesos Educativos”, diciembre 1999.
- Silva, Pedro (2000). Informe: “*Consideraciones sobre el personal docente en los manuales de facultad de las instituciones de educación superior*”, marzo 2000, San Juan, Puerto Rico.

Comité Timón:

- CESPR (2000). “Resumen Ejecutivo/Recomendaciones para propiciar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior”, marzo, 2000.
- CESPR (2000). Transcripción de diálogo del 11 de mayo de 2000, *Diálogos sobre las Recomendaciones para propiciar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior*, Ponce, Puerto Rico.
- CESPR (2000). Transcripción de diálogo del 12 de mayo de 2000, *Diálogos sobre las Recomendaciones para propiciar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior*, Mayaguez, Puerto Rico.
- CESPR (2000). Transcripción de diálogo del 19 de mayo de 2000, *Diálogos sobre las Recomendaciones para propiciar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior*, San Juan, Puerto Rico.
- CESPR (2000). Reunión diálogo el 3 de agosto de 2000 con invitados de la industria, comercio y gobierno, San Juan, Puerto Rico.
- CESPR (2000). Reunión diálogo el 18 de agosto de 2000 con los decanos académicos de programas graduados, San Juan, Puerto Rico.

Comité Timón

Juan R. Fernández Velázquez
 Carmen A. Collazo Rivera
 Waldemiro Vélez Cardona
 Pedro Subirats Camaraza
 Sandra Espada Santos
 Gloria Dávila Casasnovas
 Eduardo Aponte Hernández

Coordinadores de Grupo

Juan R. Fernández Velázquez - Grupo I
 Manuel Maldonado Rivera - Grupo II
 Waldemiro Vélez Cardona - Grupo III

Otros colaboradores

Doris Abraham
 Dorca Acosta
 Maritza Aguilar
 Magaly Alverio
 Elie Angélica
 Rafael Aragunde
 Evelyn Ayala
 Elsy Candelario
 Lucía Carballada
 Margarita Carrasquillo
 Nellie Carrión
 Alicia Castillo
 William Ceinos
 Carlos Chardón
 María del Pilar Charneco
 Carmen Zoraida Claudio
 Rafael Cofrera
 Pedro Collazo
 Myrna Colón
 Blanca Concepción
 Gloria Cordero

Luz M. Crespo Montero
 Arístides Cruz
 Irma del Pilar Cruz
 José Luis Cruz
 Sonia Dávila
 Ángela de Jesús
 Beatriz de León
 Victoria de Jesús de Jesús
 Carlos H. Del Río
 Eusebio Díaz Díaz
 Rafael Faría
 Bernardette Feliciano
 Manuel Fernós
 Arcadio Figueroa Zambrana
 José Figueroa
 Jeannette Frett
 Celeste Freytes
 Limaris Galarza
 Ramón D. García Barrios
 Hilda Gelly
 Mariamelia González
 Reynaldo González
 Nilda Guerrero
 José Hawayek
 Diana Hernández
 Rubén Hernández
 Edith Tamara Herrera
 Alicia Iguina
 René Labarca Bonnet
 Ram Lamba
 Carmen Lebrón de Oliva
 Doris López
 Humberto Malavé
 Norman Maldonado
 Sayra Maldonado
 Wendy Matos
 Nilsa Medina Piña

Evelyn Mercado
Dolores Miranda
Enid Miranda
Wilfredo Miranda
María C. Monserrate
Miriam Moral
José Alberto Morales
Lourdes I. Morales
Alma Moreno
Luz Navel Méndez
Aida Negrón de Montilla
Lillian Negrón
Priscilla Negrón
Gladys Nieves de Berríos
Ana Ilia Noriega
Dulcinia Núñez
Nelson Ortiz
Marlyn Pastrana
Zulma M. Peña
Gladys Pereles
Ladislao Pérez Almeida
Guillermo Picó
Omar Ponce
Hilda Quintana
Ana Helvia Quintero
Doel Quiñones
Carmen Quiroja
Rafael Ramírez Rivera
Carlos G. Ramos
Luis A. Ramos
César Rey Hernández
Justo Reyes
Tomás Reyes
William Riefkohl
Miguel Riestra
Ethel Ríos Orlandi
Irvin Riquer Torres

Eduardo Rivera Medina
Eneida Rivera
Gabriel Rivera
Ivonne Rivera
José Jaime Rivera
Marcia Rivera
Carlos Rodríguez Fraticelli
Dalia Rodríguez
Evi Rodríguez
Griselle Rodríguez
Irma Rodríguez
José Rodríguez Albira
María del R. Rodríguez
Isabel M. Román
Mayra Y. Ruiz
Jesús Sánchez
Salvador Santiago
Jaime Segull
Leida Sierra
Pedro Silva
Bárbara Southard
Luz Delia Talavera
Zulma Toro
Jimmy Torres
Luis J. Torres Llompart
Mercedes Torres
Roamé Torres
Yolanda Torres Delgado
Juan N. Varona
Generosa Vázquez
Gregorio Vázquez
Marcelina Vélez
Blanca Villamil
Ángel R. Villarini
Luiz Yarzabal
Amelia Yordán

