

Dr. Cecilio Ortiz García
Departamento de Ciencias Sociales
Recinto Universitario de Mayagüez
Respuestas a las Preguntas a Candidatos- 12/10/11

1. ¿Qué representa para usted ser Rector del Recinto Universitario de Mayagüez?

Ser rector del RUM es ser aquel/aquella miembro de la comunidad universitaria sobre quien es depositada la confianza en su capacidad de lograr motivar, movilizar y viabilizar la diversidad de recursos existentes para alcanzar una visión común del recinto al cual todos/as deseamos pertenecer. Se pudiera alegar que esa visión existe y ya ha quedado plasmada en documentos oficiales, como por ejemplo los planes estratégicos. Mas la visión a la que me refiero, lejos de ser un documento guardado en los anaqueles o en las oficinas de directores/as, decanos/as y otros administradores/as es un ejercicio de desarrollo comunitario participativo y colaborativo que no necesita ser guiado pero si facilitado de manera inclusiva, periódicamente y consistentemente. Creo que la institución que conocemos como rectoría, y quien a se le llame rector/a, tiene el compromiso de garantizar que los recursos y la voluntad necesarios para ese esfuerzo estén presentes. En ese sentido, el/la rector/a, es un gestor del continuo cambio que necesitan las organizaciones complejas como nuestra universidad. Como gestor, se nutre tanto del conocimiento sobre lo que es la sana administración como del cumulo de experiencias que le proveen la sensibilidad necesarias para administrar la diversidad que denota nuestro recinto.

2. Describa cómo ha sido su relación con la comunidad universitaria: estudiantes, personal docente y no-docente. Ofrezca ejemplos relevantes y comente cómo esa experiencia podría ayudarle en su gestión como Rector.

Bajo circunstancias usuales, en una “contienda electoral” una pregunta cómo esta le da la oportunidad al/la candidata/a para desplegar toda una serie de atributos personales basado en posiciones o designaciones pasadas. Sin embargo esta no es una “contienda”, ni mucho menos “electoral”. De este proceso de consulta sale una terna de candidatos más o menos avalados por los participantes, de entre los cuales (esperamos que...) el Presidente va a nombrar uno de su preferencia. Al mirar el desempeño de rectores/a pasados/a, la experiencia en términos de su relación con la comunidad universitaria antes de ocupar el cargo no necesariamente se ha traducido en desempeño satisfactorio en gran parte por nuestros bajos niveles de gobernanza a nivel institucional. Es más, la experiencia en el ambiente altamente fragmentado vertical y horizontalmente, burocratizado y jerárquico de nuestro recinto deja muy poco espacio para la deliberación y la formación democrática de todos sus miembros y pone a los/as candidatos/as, incluyéndome, en una posición bien precaria.

Considero entonces que las experiencias obtenidas al relacionarme con la comunidad universitaria me ofrecen más bien una idea más clara de cómo no usar como marco conceptual el modelo de relaciones actual, y la necesidad imperiosa de cambio institucional que le permita

al rector alcanzar su potencial administrativo dentro de una organización de una alta diversidad y sumamente compleja. Además, creo que lo que hace del puesto del rector uno que necesita re-inventarse lo es la necesidad imperiosa de re conceptualizar no solo las relaciones con comunidades internas de la universidad si no con aquellas del ambiente externo. El triunfo de la labor del equipo de rectoría depende en gran medida de su capacidad de responder de manera creíble a las demandas de múltiples constituyentes dentro y fuera del recinto, aumentando así una mayor transparencia de los procesos administrativos y los más altos estándares de rendición de cuentas de cara a esos constituyentes.

3. ¿Qué experiencias lo cualifican a usted para ser Rector del Recinto Universitario de Mayagüez?

Dicho ya lo anterior sugiere que la comunidad universitaria esta lista para asumir mayor poder sobre el proceso de selección. Ya de por sí, este proceso es experiencia que me ayudaría en mi gestión como rector. También durante mis años como miembro de esta comunidad académica he tenido varias oportunidades de participar en las actividades que nos hacen llamarnos comunidad. Por ejemplo, en mi salón de clase siempre he tratado de utilizar diferentes aspectos del quehacer universitario como herramientas de aprendizaje y de análisis crítico tanto para mí como para mis estudiantes. Como miembro de comités departamentales, he visto los efectos dañinos que la alta fragmentación, y las tribus académicas dentro del recinto tienen sobre nuestra capacidad productiva. A través de mis proyectos de investigación sobre participación ciudadana he podido ver la poca relevancia que percibe nuestra sociedad sobre el impacto que tiene la universidad a la hora de resolver problemas apremiantes de Puerto Rico. Al nivel de gobernanza, mi reciente experiencia con la Middle States Commission on Higher Education me ha permitido vivir las limitaciones de nuestra cultura de participación interna.

4. Dada la naturaleza, complejidad y extensión de nuestro Recinto que incluye cuatro distintas Facultades, la Estación Experimental Agrícola y el Servicio de Extensión Agrícola; a su juicio, ¿cuáles son las necesidades apremiantes del Recinto? De ser nombrado Rector, ¿cómo comenzaría a atenderlas?

Sería arrogante de mi parte alegar que mi “expertise” en administración pública me da una ventaja a la hora de atajar asuntos asociados al tamaño y la complejidad organizacional de nuestra institución académica. Más bien lo que me da esa preparación es un sentido de humildad a la hora de contestar esta pregunta. Como persona responsable y respetuosa de la institución de la rectoría, tengo que decir que no sé. Pero esta respuesta no debe tomarse como un mero indicador estático de ignorancia, sino como un reconocimiento de que como Rector, mi trabajo sería precisamente descubrirlos desde las perspectivas de los constituyentes envueltos a través de un proceso colaborativo y participativo. Ese proceso, en vez de concentrarse en los “cómos”, debe comenzar por definir una visión común del Recinto que deseamos. A mi entender no necesitamos un rector que venga a venderle una visión a la comunidad universitaria de cómo resolver una lista de problemas. Más bien necesitamos a un rector/a que reconociendo la existencia de múltiples y distintas visiones y la naturaleza compleja de los problemas que enfrentamos, se comprometa al diseño, desarrollo, implementación y constante

avalúo de un proceso a través del cual todas las voces del recinto se vean representadas en la toma de decisiones.

Pero ojala y fuera solo un asunto de vanidad profesional... La literatura académica referente a los procesos de toma de decisiones y de política pública apunta a un nuevo tipo de problemas, los problemas perversos. Estos problemas denotan unas características muy particulares: las teorías actuales son insuficientes al tratar de predecir el curso que seguirán, la capacidad individual de los expertos es insuficiente para lidiar con ellos, y la pluralidad de objetivos que los distintos constituyentes envueltos en la resolución del problema es tal que es imposible solucionarlos con las herramientas decisionales clásicas. Este proceso mismo de consulta ha permitido que algunos de los problemas perversos que enfrentamos en el recinto salgan a la luz. Problemas como la acreditación, la oferta de cursos, la transportación en el recinto, el estacionamiento, como devolverles la competitividad a nuestros equipos deportivos, más y mejores oportunidades de participación real para el estudiantado, entre otras, han sido identificadas precisamente porque el proceso de consulta rompió con la práctica actual de meramente anunciar o informar a la comunidad universitaria lo que ya ha sido decidido.

Uno de los modelos decisionales alternativos que tendría la posibilidad de atender estos problemas perversos lo es el construir “comunidades de pares extendidas” alrededor de problemas del recinto. Este modelo no implica crear comités cuya composición y naturaleza jerárquica reflejan las mismas inequidades burocráticas de la institución para tratar problemas complejos como si fueran problemas bien definidos y sobre los que hay unanimidad. Estas comunidades extendidas de pares se crearían identificando primero aquellos constituyentes afectados por el problema, creando mesas de dialogo colaborativo en donde se le ofrecen recursos en igualdad de condiciones a sus miembros para desarrollar de manera colaborativa soluciones basadas en puntos comunes entre esos constituyentes. Los procesos deliberativos podrían convertirse en herramientas didácticas para la creación de un acervo de información que se pueda convertir en recurso para la negociación y resolución de conflictos en el futuro. Como este, existe una multiplicidad de herramientas de participación que proveen estructuras mucho más flexibles, transparentes y que se prestan más a la cultura de rendición de cuentas que tan apremiantemente necesitamos.

5. Sin recurrir a consideraciones económicas, ¿qué otras áreas del ámbito universitario entiende usted que merecen prioridad? ¿Cómo específicamente las trabajaría?

Al participar en las deliberaciones del Comité Ad Hoc del RUM para la visita de la MSCHE al recinto, fui enfático en sugerir que el modelo de gobernanza del recinto (Decide-Anuncia-Defiende) representaba el reto más grande que atentaba contra la sostenibilidad de nuestra institución. Todavía creo que el asunto prioritario en el recinto es la ausencia de una cultura de deliberación colaborativa. Para identificar y encontrar puntos de convergencia a través del dialogo es necesaria la creación de espacios y normas justas de deliberación multisectorial. Como quedó demostrado a través del proceso huelgario del pasado semestre, el dialogo por dialogar, sin acceso a la información ni la transparencia necesaria para participar, reproduce las

inequidades existentes entre constituyentes y más aún abona a la falta de confianza en las decisiones administrativas.

Este asunto necesita acciones de tipo estructural-por ejemplo la disponibilidad de espacios físicos conducentes al dialogo deliberativo, de tipo institucional (reglas de juego justas)-por ejemplo el no denegar esos espacios a grupos y organizaciones “no oficiales”, y al nivel de régimen-armonizar todos los sistemas deliberativos del recinto para que el dialogo se convierta en la norma y no en la excepción. Una manera de crear un régimen de la negociación y el dialogo en el RUM es experimentar con una clínica que provea servicios de negociación y resolución de conflictos a la comunidad universitaria. Atando las actividades de la clínica al Programa de Ciencias Sociales y de Administración de Empresas de manera colaborativa podemos también atajar la fragmentación disciplinaria en el recinto.

Mientras no promovemos el uso de “cut and paste” a la hora de copiar esfuerzos que pudieran o no ser afines con la idiosincrasia cultural del RUM en términos de gobernanza, si podemos mencionar actividades que muy bien se pudieran convertir en proyectos piloto y eventualmente actividades institucionalizadas en el recinto. Algunas de ellas son:

1. Presupuestos Participativos
2. Conferencias de Consenso
3. Jurados Estudiantiles
4. Células de Planificación

Estas actividades no deben ser implantadas utilizando DAD (decide-anuncia-defiende) ya que esto anularía el efecto de apertura y transparencia de procesos que buscan en primera instancia. La implementación de os mismo debe llevarse a cabo siguiendo el modelo Convoca-Delibera-Decide-Implementa, lo cual nos movería años luz hacia delante del modelo arcaico que actualmente tenemos.

6. ¿Cómo cree usted que el personal docente del RUM se ha afectado con las medidas cautelares y otras decisiones ejecutivas recientes? ¿Qué acciones específicas tomaría para motivar y retener a los miembros de la Facultad del Recinto?

Todos y todas nos hemos visto afectados de múltiples maneras. Es más difícil en este caso encontrar un aspecto positivo a las medidas cautelares y las acciones ejecutivas recientes. Si hay algo positivo es que múltiples asuntos que estarían silentes y ausentes de la agenda de discusión del recinto ahora mismo han ascendido en la agenda de discusión gracias en parte a esas acciones. Pero aunque estas se estén discutiendo, eso no quiere decir que la facultad habla con una sola voz a la hora de presentar un frente común a esas medidas cautelares y otras decisiones ejecutivas recientes. Seguimos comportándonos como una “anarquía organizada” albergada en una “torre de babel”. Hay que trabajar para disminuir la fragmentación salarial, institucional, académica, política y económica que sufre nuestra facultad. Para esto también hay que crear los espacios necesarios para desarrollar un lenguaje común que nos permita enfrentar en bloque los retos que enfrenta no solo nuestra facultad si no todos los miembros de nuestra comunidad universitaria.

No hay acción que lograría tanto por motivar y retener a los miembros de la facultad del recinto que el regresar a la normalidad los procesos de ascenso. Es imperativo la creación y coordinación de esfuerzos colaborativos y de coaliciones de apoyo y cabildeo intenso que logren educar a la sociedad y nuestros líderes políticos de los riesgos sociales que trae esta política miope e irresponsable. Mediante esfuerzos de comunicación coordinados, la industria, y sectores que dependen de la calidad del estudiante que sale de nuestra institución deben ser traídos a bordo en el esfuerzo de revertir la paralización de los ascensos. Juntos podemos hacer la presión suficiente para reformular un problema de un marco puramente económico a uno de competitividad global para la academia puertorriqueña y las implicaciones que esto tiene para el resto de la sociedad.

7. ¿Cómo usted visualiza su relación con la Junta de Síndicos y el Presidente de la Universidad de Puerto Rico y con el gobierno central, en defensa de los intereses particulares y apremiantes del RUM?

El concepto de “policy entrepreneur” o empresario de política pública captura la esencia del rol que visualizo para el rector. La relación del el equipo de rectoría (como empresario de política pública) y el ambiente externo a su institución especialmente con la Junta de Síndicos y Presidencia, es una de que presenta grandes retos pero también muchas oportunidades. El RUM se concibe como un actor importante en los procesos de política pública de educación superior del país. Pero la política de educación superior depende de que el RUM como institución se inserte de manera efectiva en todo proceso cuyas decisiones afecten al recinto. El desarrollo de un sistema de comunicaciones interno y externo de alta sofisticación que sirva no solo de un mero generador de anuncios si no de filtro de información para la formulación efectiva de asuntos relacionados con la universidad y así poder insertarlos efectivamente en la agenda de acción del gobierno central. Para esto tenemos que alejarnos del modelo arcaico jerárquico a una organización ágil, capaz de movilizar sus redes de apoyo establecidas a través de acuerdos colaborativos multisectoriales dominar la agenda de acción en el área de educación superior.

8. Si fuera recomendado por este comité y nombrado por el Presidente como próximo rector del RUM, ¿cuál sería el rol de los siguientes elementos en el gobierno interno del RUM bajo su mandato: el “Staff” del Rector, la Junta Administrativa, el Senado Académico, la Oficina del Asesor Legal, la Administración Central y la Junta de Síndicos?

No existe mucho, dada nuestra estructura legal existente, que pueda variar de inmediato con respecto al rol que juega el staff, la junta, el Senado, la oficina del asesor legal, la administración central y la junta de síndicos. Pero la esperanza de este servidor es que a la que el cambio de gobernanza se de en el RUM, el rol que juegan estos elementos en el gobierno interno y externo del RUM se expanda o se contraiga a la que logramos efectuar cambio en la cultura de participación de los diferentes actores en la toma de decisiones del recinto. Creo que en este momento se debe hacer mención de un concepto que ha vuelto a estar de moda en las voces del recinto: la autonomía. Y es que no es para menos. La intromisión de la administración

central y la junta de síndicos en asuntos que se perciben como internos del RUM han llegado a niveles insoportables e incluso han tenido un impacto negativo en nuestros procesos de acreditación. Sin embargo, y a diferencia de otros que ven la autonomía como panacea, yo no creo que la autonomía se logra en base a un “Zero - sum game” en donde la autonomía del recinto se logra a expensas de la pérdida de poder de otro actor universitario. Tampoco la autonomía se logra mediante decreto o estipulación legal administrativa. La autonomía no es un sitio al cual alguien llega, se sienta y dice lo logre, ¡soy autónomo! La autonomía se lucha día a día demostrando tener la capacidad institucional, administrativa, fiscal y política para dar la batalla frente a aquellos que quieren para su beneficio usurpar aquello que en la lucha diaria se ha ganado. En esta constante negociación es que el rector y los demás elementos de gobierno interno del RUM deben estar dispuestos a redefinir sus roles según los tiempos que vivimos. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos (no politiqueros), demográficos y ambientales requieren de estos la capacidad de adaptación y de moverse a esquemas más colaborativos y menos adversariales. La sobrevivencia del RUM y quizás del sistema UPR así lo requiere.