

Universidad de Puerto Rico  
Administración de Colegios Regionales

BORRADOR

Informe sobre el Proyecto  
de Reforma Universitaria del  
Personal de las Oficinas Centrales  
de la  
Administración de Colegios Regionales

Presentado por:  
Comité Ad Hoc de Reforma Universitaria

agosto 1994

## TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	1 - 4
PROPUESTA DE ENMIENDA A LA LEY UNIVERSITARIA DE P.R.	5 - 10
RECOMENDACIONES EN LAS ÁREAS ACADÉMICA, ESTUDIANTIL Y ADMINISTRATIVA	11 - 29
I.    ÁREA ACADÉMICA	
A.  RECOMENDACIONES GENERALES	11 - 14
II.   ÁREA ESTUDIANTIL	
A.  RECOMENDACIONES GENERALES	15 - 17
III.  ÁREA ADMINISTRATIVA	
A.  RECOMENDACIONES GENERALES	18 - 22
B.  RESUMEN DE LA SITUACIÓN FISCAL DE LA ACR	23 - 29
REACCIÓN DE LOS EMPLEADOS ANTE LA POSIBILIDAD DE LA ELIMINACIÓN DE LAS OFICINAS CENTRALES	30 - 39

SE INCLUYE AL FINAL DEL DOCUMENTO LO SIGUIENTE:

ANEXO I, ANEXO II, TABLA I, GRÁFICA I, TABLA II,  
TABLA III, GRÁFICA II, GRÁFICA III, TABLA IV,  
GRÁFICA IV, GRÁFICA V

## INTRODUCCIÓN

El Dr. Norman I. Maldonado, Presidente de la Universidad de Puerto Rico, decretó el 20 de abril 1994 como Día de la Reflexión sobre la Reforma Universitaria. En las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales el entonces Decano de Administración, Sr. Félix Aponte Pérez, convocó a reunión a todos los empleados. Distribuyó unas preguntas guías y se comenzó con el proceso de reflexión. Se determinó que el tiempo para este proceso resultaba insuficiente y que por la trascendencia del asunto era necesario buscar medios alternos para recopilar las recomendaciones de los empleados. Surgió como preocupación entre éstos los posibles efectos que pueda tener un plan de descentralización de las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales expresado por diversas fuentes a lo largo del Sistema Universitario.

Se seleccionó un Comité Ad Hoc de Reforma Universitaria para llevar a cabo unas reuniones por oficina y recoger las ideas y el sentir de los empleados en cuanto a la Reforma Universitaria. Fueron seleccionadas las siguientes personas:

Sr. Norman L. de la Rosa, Decanato de Asuntos Administrativos

Sra. Myriam Buitrago, Decanato de Asuntos Académicos

Sra. Ana Myriam Soto, Decanato de Asuntos Estudiantiles

## INTRODUCCIÓN

El Dr. Norman I. Maldonado, Presidente de la Universidad de Puerto Rico, decretó el 20 de abril 1994 como Día de la Reflexión sobre la Reforma Universitaria. En las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales el entonces Decano de Administración, Sr. Félix Aponte Pérez, convocó a reunión a todos los empleados. Distribuyó unas preguntas guías y se comenzó con el proceso de reflexión. Se determinó que el tiempo para este proceso resultaba insuficiente y que por la trascendencia del asunto era necesario buscar medios alternos para recopilar las recomendaciones de los empleados. Surgió como preocupación entre éstos los posibles efectos que pueda tener un plan de descentralización de las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales expresado por diversas fuentes a lo largo del Sistema Universitario.

Se seleccionó un Comité Ad Hoc de Reforma Universitaria para llevar a cabo unas reuniones por oficina y recoger las ideas y el sentir de los empleados en cuanto a la Reforma Universitaria. Fueron seleccionadas las siguientes personas:

Sr. Norman L. de la Rosa, Decanato de Asuntos Administrativos

Sra. Myriam Buitrago, Decanato de Asuntos Académicos

Sra. Ana Myriam Soto, Decanato de Asuntos Estudiantiles

Sra. Laura R. Fontanés, Oficina de Recursos Humanos  
Sra. Edna González, Oficina de Recursos Humanos  
Srta. Dámaris Vélez, Oficina de Finanzas  
Sra. María Vargas, Oficina de Finanzas  
Lic. Salvador Acosta, Rectoría  
Sr. Gilberto Pagán, Centro de Reproducciones  
Sra. Mildred Nigaglioni, Oficina de Presupuesto  
Sra. Cheryl J. Silva, Centro de Sistemas de Información

En su primera reunión los miembros del Comité seleccionaron al Sr. Norman L. de la Rosa como Presidente. Se asignó a la Sra. Mirthelina Maldonado como Secretaria. La Sra. Mildred Nigaglioni, por razones de índole personal, recomendó como sustituto alerno de la Oficina de Presupuesto al Sr. Luis F. Berríos. El Comité aceptó la designación a partir de esta primera reunión.

El propósito del Comité fue el auscultar el sentir de los empleados sobre el tema de la Reforma Universitaria y recoger las ideas que deberían formar parte del Proyecto de Ley de la Universidad de Puerto Rico.

La metodología utilizada por el Comité en la preparación de este Informe incluyó lo siguiente:

1. Se redactaron preguntas guías.

2. Las oficinas se reunieron para discutir las preguntas y proponer sus ideas en torno a la Reforma.
3. El Lic. Salvador Acosta ofreció una disertación a todos los empleados de las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales en relación con la Ley Universitaria y las enmiendas propuestas. A consecuencia de este intercambio surgió la necesidad de preparar un borrador de enmienda a la Ley Universitaria, formalizando la existencia de la Administración de Colegios Regionales como parte de la Ley Universitaria.
4. Cada oficina presentó un informe al Comité con todas sus recomendaciones.
5. Los informes presentados por cada una de las oficinas fueron discutidos ampliamente por todos los miembros del Comité.
6. Para la redacción del Informe Final, se designó un Subcomité, compuesto por las siguientes personas: Sr. Norman L. de la Rosa, Lic. Salvador Acosta, Sr. Luis F. Berríos, Sra. Laura R. Fontanés y Sra. Myriam Buitrago.
7. El Subcomité se reunió y estableció el formato, presentación y estilo del documento que aquí se les presenta.

El escrito que se presenta al Presidente y a la Junta de Síndicos consta de tres partes. La primera parte, Propuesta de Enmienda a la Ley, surge de la preocupación de los empleados para que formalmente se cree y establezca la Administración de Colegios

Regionales. Además, incluye una enmienda a la composición de la Junta de Síndicos. El borrador de la Propuesta de Enmienda a la Ley fue preparado por el Lic. Salvador Acosta.

La segunda parte recoge las ideas y recomendaciones en el área académica, estudiantil y administrativa, ya que entendemos que todas ellas nutren el funcionamiento de la Universidad desde diferentes perspectivas que no pueden separarse. Entendemos que el móvil de la Universidad son los estudiantes y por lo tanto las fases docente y estudiantil deben ser fortalecidas. Sin embargo, no podemos olvidar que la fase administrativa es el eje que mueve las dos anteriores. Además, todos contribuimos al propósito primordial que es el educar a nuestro pueblo.

La tercera y no menos importante de las partes, incluye la reacción de los empleados ante las manifestaciones de que otras unidades del Sistema recomiendan la eliminación de estas Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales.

PROPUESTA DE ENMIENDA A LA LEY  
UNIVERSITARIA DE PUERTO RICO

Preceptos de la Ley Universitaria de Puerto Rico, Núm. 1, del 20 de enero de 1966, que deben tomarse en consideración en el Informe de la Comisión de la Reforma Universitaria de la Administración de Colegios Regionales como proyecto de revisión de la Ley Universitaria, según dispuesta en la Ley de la Universidad de Puerto Rico, según enmendada en la Ley Núm. 16, del 16 de junio de 1993, en su Artículo 3, Apartado E, Inciso (18)

ARTÍCULO 3: Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico

B. Composición de la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico

- (1) La Junta de Síndicos estará compuesta por trece (13) miembros, que incluirán tres (3) estudiantes regulares de segundo año en adelante, tres (3) profesores que tengan nombramiento permanente en el Sistema Universitario, tres (3) miembros del personal administrativo que tengan nombramiento permanente en el Sistema Universitario y cuatro (4) ciudadanos de la



comunidad, de los cuales por lo menos dos (2) deben ser graduados de la Universidad de Puerto Rico. Estos últimos serán nombrados por el Gobernador...

El estudiante, los miembros del personal administrativo y los profesores que habrán de fungir como miembros de la Junta de Síndicos serán electos por ellos y entre ellos, respectivamente, mediante voto secreto, por los estudiantes, personal administrativo y profesores que... serán como representantes del estudiantado, del personal administrativo y del personal docente en la Junta Universitaria. Los representantes del personal docente y administrativo no podrán ser de la misma unidad institucional...

- (2) Los representantes del personal docente y administrativo, así como del estudiantado...; tres (3) de los miembros... nombrados por el Gobernador ocuparán sus cargos por el término de ocho (8) años;...

### C. Quórum, Sesiones y Dietas

- (2) Los miembros de la Junta recibirán dietas... y los dos (2) miembros del personal administrativo, así como los dos (2) miembros de la Facultad ... se acogerán a lo establecido en la reglamentación universitaria sobre gastos de viaje.

### E. Deberes y Atribuciones Indelegables de la Junta

- (2) Autorizar la creación, modificación y reorganización de recintos, centros y otras unidades institucionales; colegios, escuelas, facultades, departamentos y dependencias de la Universidad; pero no podrá abolir las unidades institucionales autónomas existentes, ni los Colegios Universitarios y Colegios Regionales existentes, sin previa autorización de Ley.
- (6) Resolver las apelaciones... del Presidente, de la Junta Universitaria, de la Junta del Sistema de Retiro y de la Junta de Apelaciones del Personal Administrativo en el Sistema Universitario.

ARTÍCULO 4: Organización de la Universidad de Puerto Rico

A. La Universidad de Puerto Rico constituirá un sistema orgánico de educación superior...

(4) La Administración de Colegios Regionales de Educación Superior, con el carácter de unidad institucional autónoma dentro del Sistema Universitario.

ARTÍCULO 6: De la Junta Universitaria

A. Habrá una Junta Universitaria compuesta por el Presidente de la Universidad, quien la preside; los Rectores de los Recintos Universitarios de Río Piedras, Mayagüez, Ciencias Médicas y de la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior, así como de toda otra unidad autónoma que se creare;... y por un representante elegido por cada una de las unidades institucionales autónomas de entre los miembros del personal administrativo de las mismas.

ARTÍCULO 7: De los Rectores y Directores...

- A. Los Recintos Universitarios de Río Piedras, Mayagüez, Ciencias Médicas y de la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior estarán dirigidas cada una por un Rector...

ARTÍCULO 8: De las Juntas Administrativas

- A. En cada uno de los Recintos Universitarios de Río Piedras, Mayagüez, Ciencias Médicas y de la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior habrá una Junta Administrativa integrada por...

ARTÍCULO 11: De los Senados Académicos

- A. Habrá un Senado Académico en cada uno de los Recintos Universitarios de Río Piedras, Mayagüez, Ciencias Médicas y de la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior y, cuando así lo disponga la Junta de Síndicos en otras unidades institucionales autónomas...

ARTÍCULO 12: De la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior

- A. Corresponderá a la Administración de Colegios Regionales de Educación Superior, (omitido) ofrecer oportunidades de educación académica universitaria y ...
- B. El Reglamento General de la Universidad determinará (omitido) la organización interna de la Administración de Colegios Regionales y la constitución...
- C. El Rector de la Administración de Colegios Regionales será nominado por el Presidente de la Universidad...
- D. (Derogado)

## RECOMENDACIONES EN LAS ÁREAS ACADÉMICA, ESTUDIANTIL Y ADMINISTRATIVA

### I. ÁREA ACADÉMICA

#### A. Recomendaciones Generales

1. Uniformar el ofrecimiento de cursos con otros recintos del Sistema Universitario, garantizando la equivalencia y convalidación a los estudiantes que se mueven de los Colegios Regionales o Universitarios Tecnológicos a otros recintos, y de los recintos hacia nuestros Colegios Regionales o Universitarios Tecnológicos.
2. Fortalecer la educación secundaria a través de programas innovadores, a tono con los cambios en nuestro mundo... (cambios tecnológicos sin perder el enfoque de índole humanístico). La Universidad debe ser el promotor de estos cambios; no esperar a que se nos soliciten de afuera.
3. Fomentar el diálogo, pensamiento crítico y el intercambio de ideas.

4. Promover y fortalecer la investigación científica.
5. Colaborar con la industria en la fase educativa, ofreciendo cursos dirigidos hacia esta clientela, incluyendo, entre otros, ofrecimientos de cursos en horario extendido.
6. Propiciar, al menor costo posible, la educación secundaria en beneficio del pueblo puertorriqueño.
7. Mantener el compromiso con los aspectos de calidad total en todas las áreas académicas y administrativas.
8. Reestructurar los programas académicos actuales para atender las necesidades reales de la región donde está ubicado el Colegio Regional o Universitario Tecnológico.
9. Establecer un proceso de orientación con los Directores de Departamento con el fin de redirigir los fondos de unos departamentos académicos a otros. Esto se lograría estableciendo un comité departamental institucional que evalúe, periódicamente, las necesidades de los departamentos de acuerdo a sus prioridades.

10. Realizar estudios a nivel Isla para determinar si es necesario crear nuevos colegios que atiendan aquellas regiones que así lo ameriten. Preparar planes a largo plazo para convertirlos en realidad.
11. Desarrollar programas cuyos ofrecimientos lleguen hasta los sectores poblacionales menos privilegiados.
12. Revisar los currículos a tono con el mercado de empleo, las necesidades, intereses y capacidades de los estudiantes. La Universidad debe dar prioridad al currículo de la Facultad de Educación de todos los recintos.
13. Fortalecer la División de Educación Continua.
14. Desarrollar nuevos ofrecimientos a través de la División de Educación Continua y Extensión, incluyendo cursos con créditos y grados académicos.
15. Ampliar los ofrecimientos académicos nocturnos, conducentes a grado, con requisitos de admisión más flexibles, para así poder atender la población adulta joven y adulta que trabaja.



16. Realizar acercamientos con el Departamento de Educación, con el fin de ofrecer cursos de Mejoramiento Profesional a los maestros, y que se le ofrezca este servicio dentro del horario regular de trabajo.
17. Definir el tiempo que un claustal puede dedicar en servicios de consultoría y trabajos externos. Se debe establecer una reglamentación uniforme para todos los recintos.
18. Llevar la carga académica del profesor de 12 créditos a 15 créditos equivalentes, con la correspondiente revisión de escala.
19. Ampliar la cantidad de cursos ofrecidos en la sesión académica de Verano.
20. Revisar la remuneración actual para la sesión de Verano, buscando otra alternativa que no sea el pago a sueldo y medio.
21. Ofrecer dos sesiones de Verano.

## II. ÁREA ESTUDIANTIL

### A. Recomendaciones Generales

1. Planificar los procesos de matrícula de tal forma que se ofrezcan a los estudiantes los cursos que sean requisitos para su preparación, para así lograr que se gradúen en el término de años que requiera el programa.
2. Instituir un foro confiable y dinámico para que los estudiantes puedan elevar sus querellas o situaciones con los profesores para garantizar que:
  - a. no se afectará adversamente en sus notas por someter sus asuntos;
  - b. se hará la investigación necesaria;
  - c. se tomarán las medidas pertinentes.
3. Establecer un proceso mediante el cual el estudiante de segundo año en adelante, antes de la pre-matrícula, reciba automáticamente información sobre los cursos que le faltan para completar su grado, indicando si pertenecen a su currículum o no.

4. Establecer la fecha de elección de los Consejos de Estudiantes en el Calendario Académico para que se le dé la importancia que conlleva este Cuerpo Estudiantil y la participación del estudiantado en todos los procesos del Sistema Universitario donde ellos están presentes. Producir el Informe de Votantes al ocurrir el cuadro de matrícula. Designar la fecha de votación la primera semana de clases para luego la segunda semana de clases constituir el Consejo General de Estudiantes.
- ✓ 5. En coordinación con las agencias de gobierno y el sector privado, establecer centros de práctica para los estudiantes en todos los programas que así lo requieran.
6. Ofrecer a los estudiantes foros y orientación para que asuman posición en asuntos importantes como: preservación del ambiente, violencia doméstica, aborto y otras situaciones que afectan la calidad de vida en el país.
7. A través de los diferentes foros y actividades se deberá promover el desarrollo de líderes comprometidos a solucionar situaciones y males que aquejan a la Universidad de Puerto Rico.

8. Coordinar un programa agresivo de orientación para los estudiantes de escuela superior de segundo año en adelante, tanto de escuelas públicas como privadas, para que desarrollen su visión hacia la carrera profesional que piensan seleccionar. Estas visitas deben ser monitoreadas.
9. Dirigir esfuerzos a rescatar estudiantes que no completaron grados o que desertaron por motivos personales.
10. Crear boletines para mantener a los estudiantes informados sobre cambios en los currículos.
11. Institucionalizar en el Sistema de Colegios Regionales el Centro de Carreras y Colocaciones para promover, en las diferentes empresas, el reclutamiento de potenciales candidatos a graduación.

### III. ÁREA ADMINISTRATIVA

#### A. Recomendaciones Generales

1. Establecer un Plan Maestro cuyo alcance sea de cinco años, coordinado por la Administración Central, en el cual todos los recintos tengan metas específicas con un fin común. El mismo debe estructurarse tomando en cuenta la planificación académica, planificación física, recursos humanos necesarios y recursos económicos. Un plan dirigido evita que las unidades se afecten adversamente con los cambios en la alta gerencia y dará continuidad a los proyectos en marcha.
2. Establecer una escala de retribución uniforme para el personal que desempeñe funciones de confianza. Esta nueva escala puede ser a base del sueldo más una bonificación por la tarea a realizar. Se aplicará tanto al personal docente como al administrativo en funciones de confianza.
3. Instituir un plan dinámico de evaluaciones al personal que incluya:
  - a. Evaluación periódica (anual) al personal en funciones de confianza.

- b. Evaluación anual a todo el personal permanente, tanto docente como administrativo. En el caso del personal administrativo, establecer un sistema para evaluar anualmente al personal que ya adquirió permanencia. Una alternativa es establecer un sistema para evaluar empleados en el cual se mida su desempeño a base de puntos que permitirá recomendar incentivos económicos (pasos o niveles intermedios en las escalas).
  - c. Evaluación al personal docente que se desempeña en la Biblioteca.
  - d. Revisión del formulario que se utiliza para evaluar.
  - e. Adiestramiento de capacitación para el personal de supervisión que llevará a cabo la evaluación.
4. Enmendar el sistema actual de aumento de sueldo por años de servicio para que el mismo se conceda por años totales a la Universidad de Puerto Rico, independientemente sean docentes, administrativos o de confianza.
5. Sustituir en el Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico el término no docente por administrativo, tal como aparece en la Ley número 1 del 20 de enero de 1966.

6. Estructurar un sistema de compras de materiales y equipo por volumen para todas las unidades del Sistema Universitario lo cual generará economías.
7. Reforzar la Oficina de Auditoría en cada unidad para que puedan ofrecer a los rectores, periódicamente, un insumo de las operaciones con las recomendaciones pertinentes.
8. En la designación de Rectores, Directores-Decanos, Decanos y Directores de Departamento, se deberá considerar un personal con vasto conocimiento y experiencia afín con el área, con pleno conocimiento de la Ley, Reglamento General y las normas que rigen a la Universidad. El personal seleccionado debe recibir adiestramientos de capacitación por parte de las Oficinas Centrales de la Universidad de Puerto Rico, al igual que una descripción escrita de sus funciones.
9. Otorgar participación al personal administrativo en las Juntas Administrativas de las unidades en igual proporción que el personal docente.

10. Otorgar participación del personal administrativo ante la Junta de Síndicos. Véase enmienda a Ley, página 5 y subsiguiente.
11. Enmendar el Artículo 41, Sección 41.1.6, del Reglamento General, con respecto a la evaluación de los Rectores, para atemperarlo a lo dispuesto por la Ley 16 del 16 de junio de 1993. Articular los mecanismos necesarios para que se cumpla con lo dispuesto por Ley. Atemperar el Reglamento General a las demás disposiciones de Ley.
12. Reevaluar el beneficio de licencias de estudios al personal administrativo para que esté más a tono con las necesidades de los empleados, y que se provea una partida separada en el presupuesto anual para estos propósitos.
13. Preparar una evaluación, por parte de las unidades, en lo que respecta a su planta física, para determinar la adecuación de las estructuras existentes, necesidad de nuevas estructuras, al igual que el mantenimiento y reparación de éstas.
14. Atemperar el Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico en todas las áreas esenciales al principio del mérito, tanto para el personal docente como el administrativo.



15. Utilizar el concepto gerencial de calidad total en todos los procesos que se realizan en la Universidad de Puerto Rico. Ver Anexo I.

✓ 16. Agilizar procedimientos para convertir a la Universidad de Puerto Rico en una Universidad más dinámica y a la vanguardia en el uso de las tecnologías modernas. De ser necesario descentralizar funciones, el proceso debe ser uno estructurado y que se lleve en el siguiente orden:

- a. Identificar las funciones a descentralizarse.
- b. Establecer procedimientos claros para las funciones que serán descentralizadas.
- c. Revisar y actualizar los formularios que sean necesarios.
- d. Adiestrar al personal de las unidades que llevará a cabo las funciones.
- e. Descentralizar.
- f. Auditar y hacer recomendaciones.
- g. Proveer todo el personal que sea requerido para llevar a cabo eficientemente las funciones.

B. Resumen de la Situación Fiscal de la Administración de Colegios Regionales

La situación fiscal de la Administración de Colegios Regionales ha sido difícil desde su creación en el 1970. Los fondos asignados para su desarrollo y el crecimiento de facilidades ha sido limitado. Se comenzó con un presupuesto operacional de \$3,566,628 y una matrícula de 1,898 estudiantes, coordinando cuatro Colegios Regionales, a saber: Colegio Regional de Humacao, Colegio Regional de Arecibo, Colegio Regional de Ponce y Colegio Regional de Bayamón. Posteriormente, se crearon los Colegios de Aguadilla, Carolina y Utuado dentro de la estructura organizativa de la Administración de Colegios Regionales y bajo la supervisión de las Oficinas Centrales, en la Estación Experimental en Río Piedras. Contamos actualmente con una matrícula preliminar de 15,050 estudiantes y un presupuesto asignado de \$67,963,006 (Certificación Núm. 016-1994-95 de la Junta de Síndicos).

Desde su creación, la Administración de Colegios Regionales comenzó con grandes sacrificios la gran tarea de administrar un centro de educación secundaria. Durante el transcurso de estos 24 años, hemos atendido una matrícula total de aproximadamente 274,849 estudiantes y contamos con un presupuesto de 70 millones de dólares anuales en el fondo general.

La situación fiscal resulta más difícil dado la escasez de recursos en la Universidad. No obstante, para nuestras unidades no es nada nuevo, ya que han palpado las limitaciones económicas durante el transcurso de su existencia. La asignación de fondos por parte de la Presidencia no ha sido constante y proporcional con el número de estudiantes que atendemos. Actualmente, en el Sistema Universitario, la Administración de Colegios Regionales es la segunda unidad en matrícula registrada. Sin embargo, no así su correspondiente asignación de fondos.

Según se puede observar en la Tabla I y Gráfica I correspondiente a Datos del Presupuesto Gastado y Obligado para los Años Fiscales 1988 al 1993, a la Administración de Colegios Regionales le corresponde en el 1992-93 alrededor de un 16% del total de fondos gastados y atendemos un 25% de la matrícula total registrada en el Sistema Universitario. En este análisis se utiliza la base gastado y obligado, ya que los recursos que realmente son utilizados en cada unidad se reflejan más evidentemente al cierre de año fiscal.

Al establecer una comparación en los mismos cuatro años en cuestión, entre las unidades similares a la nuestra; el Colegio Universitario Tecnológico de Bayamón vs. el

Colegio Universitario de Cayey se refleja una marcada diferencia en recursos asignados. El Colegio Universitario de Cayey manejó (1992-93) un total de recursos que alcanzan el 4% del total gastado en el Sistema Universitario con una matrícula de un 6%. El Colegio Universitario Tecnológico de Bayamón manejó un 3% del total de presupuesto y atiende un 8% de la matrícula total registrada. Se evidencia que no existen parámetros equitativos de distribución de recursos aún cuando atendemos un mayor número de estudiantes anualmente.

En la Administración de Colegios Regionales los efectos devastadores de la imposición de las economías anticipadas (1%) en los años 1989-90 al 1992-93 empeoraron la situación financiera de este Sistema. En el 1989-90 el Sistema tuvo que generar 1.48% de su presupuesto en economías anticipadas, lo que significó la cantidad de \$674,088 en recursos. Para el 1991-92 se requirió efectuar un 1% o \$546,550 del presupuesto asignado al Sistema y para el 1992-93 \$546,819 (1%) para un total porcentual 3.48% equivalente a la cantidad de \$1,767,407 en tres años. Estas economías fueron de carácter recurrente para la Administración de Colegios Regionales.

Para los años fiscales 1988-89 al 1991-92 el presupuesto gastado y obligado para el Sistema de Colegios Regionales (Véase Tablas II y III) tuvo un aumento de un 26%. Esto se refleja, al comparar el total gastado y obligado al 30 de junio de cada año fiscal, cuyo aumento resultó en la cantidad de \$12,017,744 en cuatro años (\$57,139,896 - \$45,122,152 = \$12,017,744).

El aumento significativo reflejado en este periodo fue para el área de beneficios a empleados por los aumentos salariales decretados. Además, a partir del 1989-90 se transfirieron a la Administración de Colegios Regionales las partidas que anteriormente se manejaban en la Administración Central, Universidad de Puerto Rico, como: aportaciones patronales al plan médico de empleados, plan médico de estudiantes, seguro por desempleo y Bono de Navidad.

Se puede observar que para el año 1988-89 los beneficios marginales constituían el 12.9% del presupuesto total gastado por programa, para el 1991-92 esta cifra aumentó a un 21.7% del presupuesto total gastado. Véase Gráficas II y III.

En el total del presupuesto gastado de la Administración de Colegios Regionales para los años 1988-89 a 1992-93 por

objeto de gasto, el mayor gasto corresponde a las partidas de servicios personales (salarios y beneficios marginales). Destacamos que para el 1989-90 este renglón representó un 86%, dejando un escaso 14% para atender gastos generales y de funcionamiento. Ver Gráfica IV. Este patrón se repite, como podemos ver en la Tabla IV y Gráfica V (presupuesto 1992-93 y Estimado 1993-94), en cuyo caso los servicios personales y beneficios marginales equivalen a un 87% y un 13% para gastos de funcionamiento y generales. De este total, 7.5% son gastos de funcionamiento, tales como: compra de materiales, equipo y otros, y un 5.6% para atender los gastos fijos (agua, luz, teléfono, etc.)

De este análisis fiscal se desprende que, básicamente, los recursos asignados han sido para atender las acciones salariales en estos últimos años. La Administración de Colegios Regionales no ha recibido recursos suficientes para fortalecer los programas académicos existentes y desarrollar programas nuevos. El deterioro en la planta física y en los laboratorios es evidencia contundente de la austeridad fiscal que se ha vivido en el Sistema de Colegios.

Es necesario que se tomen en consideración las siguientes recomendaciones y observaciones para fortalecer y atender

aquellas áreas que están desprovistas de atención por falta de recursos.

1. Establecer un plan de autoexamen y auditoría continua para asegurarse de que los fondos asignados se utilicen para los propósitos para los cuales fueron asignados. Además, se deben establecer medidas de prudencia, austeridad y mesura en el uso y erogaciones de fondos públicos.
2. Fortalecer las Oficinas de Recursos Externos para implantar una política agresiva de obtención de fondos de fuentes externas.
3. Establecer un Plan Maestro que cubra los aspectos de planificación académica y financiera para garantizar la atención de las necesidades de los estudiantes, la comunidad universitaria y el país.
4. Establecer los parámetros de distribución de recursos a base de los costos operacionales reales y actuales. La asignación de fondos institucionales debe ser proporcional al número de estudiantes y grado de complejidad de los programas que atiende cada unidad. Los servicios que ofrece la Universidad de Puerto Rico son altamente complejos y costosos. Al comparar los

niveles de ingresos con los costos operacionales, se refleja que éstos no son suficientes para cubrir la totalidad de los gastos, esto sin considerar el aumento inflacionario anual.

5. Generar ingresos propios adicionales por la venta de productos y servicios. Como por ejemplo:
  - a. Servicios profesionales de asesoría en las áreas de administración, contabilidad, mercadeo, ciencias y tecnologías.
  - b. Área social como: consejería, rehabilitación, trabajo social, entre otros.
6. Permitir a cada unidad del Sistema Universitario manejar sus fondos con discreción de acuerdo a las necesidades particulares imperantes en cada unidad Institucional.
7. Flexibilizar la reglamentación en las modificaciones a los recursos asignados sin tener que recurrir a la atención de la Presidencia. Flexibilizar las disposiciones contenidas en la certificación anual que aprueban el presupuesto de la Universidad de Puerto Rico.



## REACCIÓN DE LOS EMPLEADOS ANTE LA POSIBILIDAD DE LA ELIMINACIÓN DE LAS OFICINAS CENTRALES

Los Colegios Regionales de la Universidad de Puerto Rico fueron creados para brindar mayores oportunidades educativas de nivel postsecundario con orientación tecnológica. El Artículo 12A de la Ley de la Universidad de 1966 hace explícita su misión al establecer "...ofrecer oportunidades de educación académica universitaria y programas complementarios de capacitación para carreras de carácter parauniversitario y técnico superior, de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de las comunidades en donde se establezcan, conforme al Plan de Desarrollo Integral de la Universidad." No hay duda de la trascendente aportación que el Sistema de Colegios Regionales ha hecho al pueblo en los últimos años. El aumento significativo en su matrícula y en sus ofrecimientos académicos es una prueba adicional de una visión acertada y del profesionalismo de su cuerpo directivo y comunidad universitaria.

La Administración de Colegios Regionales ha sido el organismo en el cual se ha delegado la planificación, dirección y control del desarrollo ordenado de todas las unidades no autónomas que la componen. Como tal, vela tanto por el desarrollo académico como por el administrativo de

todas las unidades bajo su jurisdicción y sirve de gobierno central. Esto le imprime al Sistema la unicidad y uniformidad requerida, a la vez que simplifica sustancialmente el trabajo.

El Rector y su equipo de trabajo, en estrecha colaboración con los directores y decanos, promueven, de forma integral, el proceso de la planificación y desarrollo del Sistema, tomando en consideración las necesidades particulares, prioridades académicas, administrativas y los recursos existentes.

Es de vital importancia para el Sistema esta función que se realiza a nivel Central, de la cual surgen y se perfeccionan los planes de trabajo dentro de su realidad económica. Es de todos conocidos que en el campo de la educación superior, no importa su tamaño, los recursos siempre resultan insuficientes para atender todo lo que los decanos, directores de departamento, facultad, empleados y estudiantes quieren realizar. Por tal razón, en un sistema estructurado como el nuestro es menester contar con un alto grado de liderato e iniciativa en las ejecutorias de los funcionarios adscritos a la rectoría, para establecer un plan adecuado de trabajo que facilite el cumplimiento de las prioridades institucionales de cada unidad. Como es

natural, el insumo para todo este proceso proviene de la base en los Colegios, por conducto de sus Directores--Decanos, Decanos Asociados y Directores de Departamento.

Las necesidades y prioridades institucionales presentadas por los componentes del Sistema son cuidadosamente revisadas y actualizadas periódicamente, plasmándose entre otros, en el documento de presupuesto, planes de trabajo e implantación. En este proceso se traducen en términos económicos los planes trazados de acuerdo a la disponibilidad de los recursos en la Universidad de Puerto Rico para cada año académico en cuestión.

La función de control que se ejerce es instrumental para que se logren las metas y los objetivos institucionales en las áreas académica, estudiantil y administrativa.

Al asumir la Administración de Colegios Regionales el ejercicio de estas responsabilidades, se libera a la Administración Central de la Universidad de Puerto Rico del tiempo que toman los múltiples trámites administrativos de rigor a las diferentes áreas. Esto les permite contar con más tiempo para buscar soluciones a los problemas globales y comunes que confronta la Universidad como institución. También permite a la Administración Central formular planes de acción que facilitan la unidad y la integración del

Sistema Universitario, así como la coordinación de los esfuerzos encaminados a dar orientación y asesoría académica y administrativa a todo el Sistema a tono con el cumplimiento de su misión, objetivos y deberes fundamentales.

La Administración de Colegios Regionales, dentro de sus limitaciones, ha servido bien a sus colegios. Les provee diversos servicios y, a la vez, mantiene la uniformidad académica-administrativa que es tan esencial en estos casos. Además, en este proceso les libera de múltiples gestiones y trámites administrativos, lo cual le permite a los colegios dedicar mayor tiempo a los asuntos particulares inherentes a la docencia y en la prestación de servicios al estudiante.

Las funciones ahora realizadas por las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales tienen el efecto de unificar a las unidades y su trabajo como un Sistema. De no existir este organismo las unidades se verían precisadas a competir entre sí, haciendo más dificultoso el cumplimiento de sus metas, dejando de atender las prioridades académicas y administrativas. Esto no sería beneficioso para los Colegios que actualmente constituyen la Administración de Colegios Regionales ni para el resto de las unidades autónomas del Sistema.

La Administración de Colegios Regionales, visualizado como Recinto, es el canal más adecuado para que el sentir de las pequeñas unidades del sistema se hagan valer a la par de los recintos mayores. Así formado, esta unidad académica y administrativa se convierte en la segunda unidad de mayor tamaño en el Sistema a base de los estudiantes atendidos, lo cual facilita el estudio de sus necesidades y preocupaciones.

Como unidad, la Administración de Colegios Regionales tiene una función única en el Sistema. Consiste ésta en la promoción de las carreras técnicas y paraprofesionales, a la vez que ofrece grados de bachillerato en diferentes áreas. La dispersión geográfica de este recinto es conveniente e instrumental en el logro de éste y otros objetivos y metas. Esta característica facilita la coordinación de asuntos académicos y administrativos, lo cual resulta importante para el desarrollo económico óptimo del país.

Lo anterior nos lleva a concluir que la Administración de Colegios Regionales y sus Colegios es la parte del Sistema Universitario que debe crecer en los próximos años. Su conveniente distribución geográfica y la flexibilidad en sus ofrecimientos académicos facilita el establecimiento de los nuevos programas a nivel Isla. Su sistema centralizado

facilita la toma de decisiones que es determinante para el establecimiento de éstos. La educación, en los próximos años, se dirigirá hacia carreras que permitan el autoempleo o el empleo inmediato del egresado.

Recomendamos el fortalecimiento de la estructura organizativa de las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales para continuar manteniendo la calidad y competencia de sus egresados a través de cursos novedosos que son de provecho para la comunidad en general. Cualquier cambio que afecte la estructura o el funcionamiento de esta organización debe hacerse con sumo cuidado por los efectos negativos que puede tener sobre la educación. Sería un error mayúsculo el fraccionar un sistema que ha servido bien a la comunidad educativa puertorriqueña.

Desde sus orígenes, los Colegios Regionales y Tecnológicos Universitarios han entendido claramente la urgencia de convertirse en una institución educativa diferente a las ya existentes. Su propia identidad operacional las caracteriza. A través de los años se ha logrado un serio compromiso con la preparación y desarrollo de los programas educativos orientados a la preparación del personal técnico y administrativo que reclama la industria puertorriqueña en sus fases operacionales más sofisticadas. La tecnología moderna es sumamente compleja con objetivos útiles que

requieren de capacidades intelectuales de excelencia, preparación académica adecuada, aptitudes desarrolladas y funcionales para un nuevo orden industrial.

La Administración de Colegios Regionales se da a la tarea de capacitar a ese estudiante idóneo que habrá de ejercer las funciones que conducen al desarrollo de nuestro país en el área industrial, a la vez que enriquece culturalmente a sus egresados.

Con frecuencia, las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales han tenido ataques basados en los altos costos de funcionamiento, nada más lejos de la verdad. El estudio de su presupuesto, inevitablemente, lleva a concluir lo contrario.

La Administración de Colegios Regionales ha reducido significativamente a través de los años los costos operacionales. Si al presupuesto de las Oficinas Centrales de los Colegios Regionales se les restan las asignaciones generales, como son las aportaciones a los planes médicos de empleados y estudiantes, Bono de Navidad, Equipo de Laboratorio, Recursos Bibliográficos, Ascensos en Rango, Preparaciones Académicas, Quinquenios y Aumentos de Sueldo,

se evidenciará que su presupuesto se reduce significativamente sin que esto conlleve a que las unidades a las que se les transfiera dicha parte del presupuesto puedan contar con servicios adicionales. Al hacer esto, estaríamos adjudicando el gasto correspondiente en cada una de las partidas de asignaciones generales a cada uno de los Colegios. La administración de estas partidas ha estado centralizada a través del tiempo como medidas de control, con el propósito de evitar deficiencias fiscales al cierre de operaciones de cada año fiscal. Una vez esta operación se traslade a los colegios, esto conllevará la responsabilidad de cubrir en su totalidad las erogaciones correspondientes en estas partidas.

No es cierto que el costo anual de operación de las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales sea de \$11 millones, como con frecuencia ha sido indicado por las personas que atacan esta estructura. Esta cantidad incluye seis millones de dólares correspondientes a las partidas de asignaciones generales para cubrir los gastos de las siete unidades presupuestarias que atendemos. Un estudio del costo administrativo de las unidades análogas a la nuestra refleja ser superior al costo actual de operación del Sistema de Colegios Regionales. Ver Sección II (A) Área Administrativa.



Podemos concluir que el Sistema de Colegios Regionales es mucho más eficiente y eficaz comparado a otras unidades del Sistema. De establecer estructuras administrativas análogas a las Oficinas Centrales de la Administración de Colegios Regionales, será necesario asignarle recursos adicionales por \$3,738.303, aproximado, para cubrir el costo de cada nueva estructura en las seis unidades del Sistema. Ver Anexo II.

El proceso de la descentralización de las Oficinas Centrales de los Colegios Regionales conllevaría un costo significativo adicional a la Universidad. Esto es así, ya que habría que traspasar funciones realizadas a nivel central teniendo que proveer los recursos humanos adicionales necesarios para realizar estos trabajos en los Colegios. Además, esto tendría un efecto multiplicador en los costos y en la redundancia de las funciones que serían realizadas en las diferentes unidades.

Para los próximos años, la Administración de Colegios Regionales deberá diligenciar procedimientos más ágiles que permitan expeditar la atención de sus asuntos internos, utilizando medios tecnológicos modernos. Continuará como centro de orientación y adiestramiento para lograr nuestras metas y planes.

La descentralización de la Universidad de Puerto Rico sólo será viable cuando los niveles gerenciales más altos de la Universidad hayan establecido procedimientos ágiles y uniformes que permitan el funcionamiento de las unidades articuladamente. El fraccionamiento del Sistema de Colegios Regionales, inevitablemente, acarreará una duplicidad de servicios, competencia entre las unidades, fatiga y una inadecuada utilización de los escasos recursos del fisco.

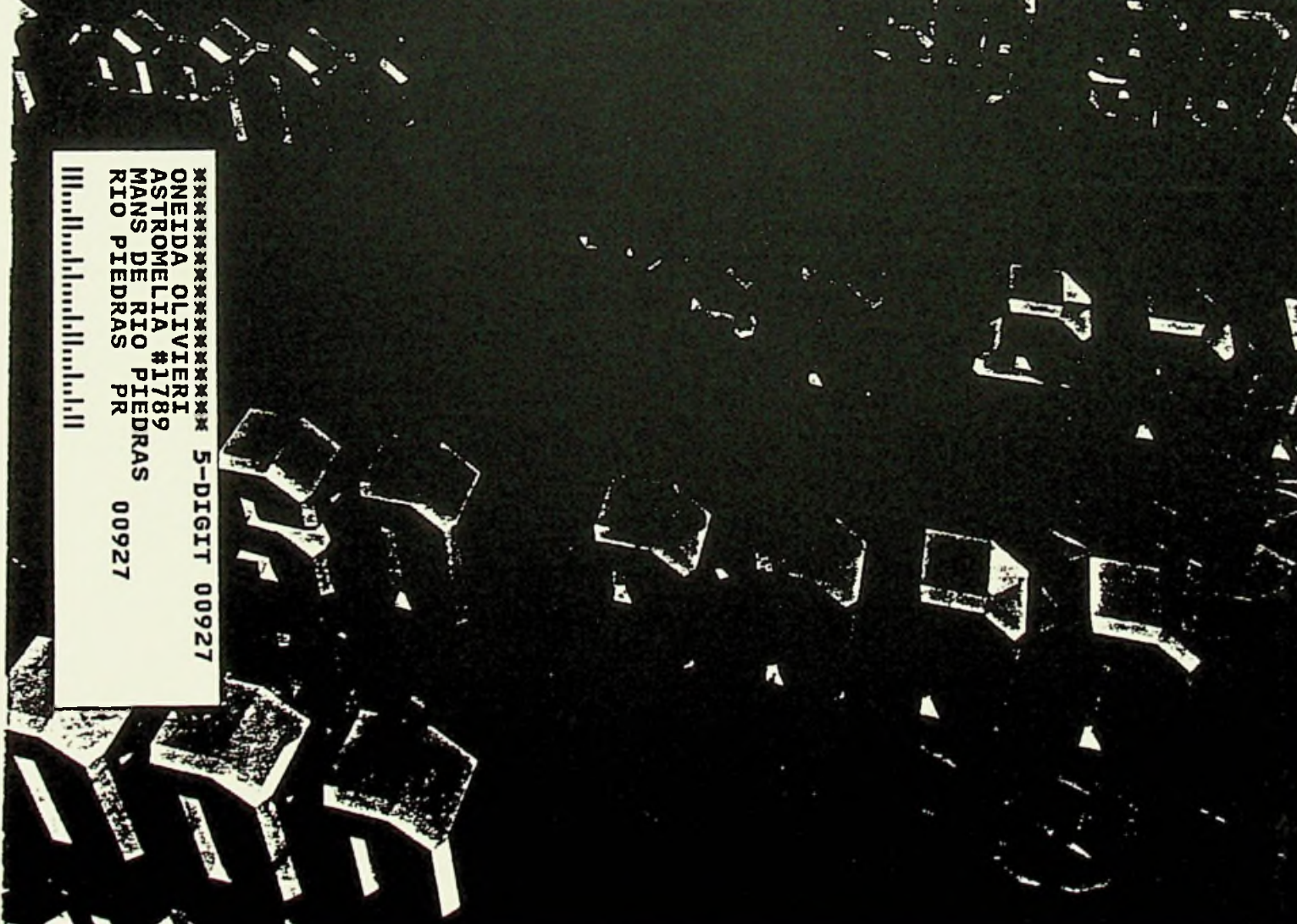
En conclusión, el fortalecimiento de la Administración de Colegios Regionales es, en la actualidad, el mejor negocio que la Universidad de Puerto Rico puede hacer por las economías que representa en su operación al Sistema Universitario.

ANEXO I

# Quality Progress

ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000  
ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000  
ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000  
ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000  
ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000  
ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000 ISO 9000

|||||  
\*\*\*\*\* 5-DIGIT 00927  
ONEIDA OLIVIERI  
ASTROMELIA #1789  
MANS DE RIO PIEDRAS  
RIO PIEDRAS PR 00927





# Can Higher Education Learn From Factories?

Northwest Missouri State University answers this question.

by Dean L. Hubbard

*Benchmarking Def.*

**A**MERICAN INDUSTRIES HAVE DRAMATICALLY improved their effectiveness by applying total quality management (TQM) principles. But are TQM concepts applicable to the unique environment of higher education? Can TQM techniques be applied without compromising traditional academic values, such as academic freedom? In sum, can higher education learn from factories?

In 1984, Northwest Missouri State University began exploring these issues. Northwest is a typical comprehensive, co-educational, publicly supported, regional university. It has a student enrollment of 6,000 and a faculty of 235. The majority of students live in on-campus housing (67%) and come from within a 100-mile radius of the campus, which is located in Maryville, MO, a community of 10,000. The university offers 112 undergraduate degrees, 26 master's degrees, and an educational specialist degree.

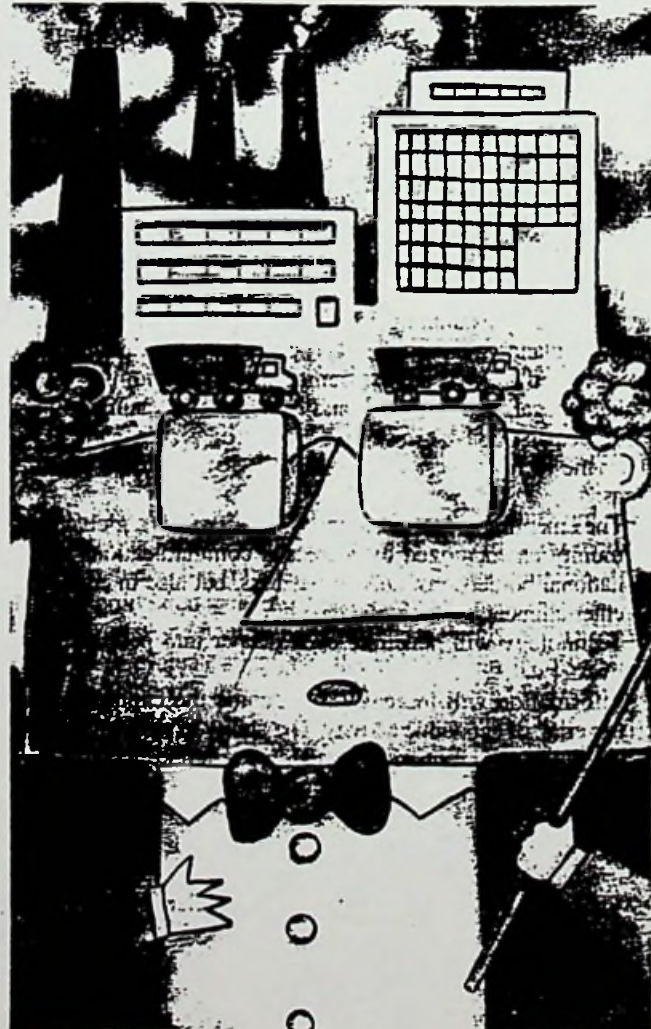
## Implementing TQM in a university

Northwest decided to pursue TQM, particularly in the academic side of the enterprise. The first step in developing Northwest's TQM plan, called the Culture of Quality, involved an approach frequently used by industries: benchmarking. In his book *Benchmarking*, Robert Camp defines the concept as "the [continuous] search for...[the] best practices that lead to superior performance."

Of all the techniques used in TQM, benchmarking is the easiest fit to education and the most important for two reasons. First, it raises expectations, and high expectations are the foundation on which quality is built in any setting. Second, without benchmarks, goals have a tendency to be self-serving and preserve the status quo. Stated more bluntly, comparisons of one's stu-

dents or programs with those of other institutions is the best antidote for the inertia that plagues most campuses.

In keeping with Camp's definition, Northwest benchmarked several sources, beginning with the institution's own faculty and students, who were asked to submit ideas for creating a quality culture on campus. While different individuals and groups on campus spent a semester formulating ideas, a steering committee culled ideas from so-called



“educational reform” literature that had appeared in the previous decade. Various data regarding student characteristics and performance were gathered and compared to national norms. The 200 ideas gleaned from all of these sources were synthesized and incorporated into a document titled “Reviewing the Reviews: Suggestions for Reforming Higher Education.” Of course, not all 200 ideas could be applied at Northwest, nor were all of equal value. In fact, some were mutually exclusive. Ultimately, 42 were selected as the goals to make up the Culture of Quality plan.

### Applying the principle of parsimony

Planning efforts in higher education are usually too global, involve too many goals, and fail to differentiate between the crucial and the trivial. One way to overcome this tendency is to apply the principle of parsimony, which involves rigorously pruning even good ideas and programs until only the vital few remain. While one will not encounter the expression “principle of parsimony” in TQM literature, the concept is frequently used. For example, Nam Suh, professor of engineering at the Massachusetts Institute of Technology, avouched as an axiom: “The perfect design is associated with the assemblage of the fewest parts.” At Northwest, this means fewer and more sharply focused goals, clearer definitions of quality appropriate to the task at hand, fewer administrative layers, fewer programs, and fewer evaluative metrics.

Northwest started by applying this principle to its mission. It adopted a sharply focused statement that commits the university to “place special emphasis upon agriculture, business, and teacher education, particularly as these professions contribute to the primary service region.” Further, the mission states: “All of the university’s programs build upon comprehensive general education requirements.”

A sharpened mission provided half of the context needed for selecting a mutually supporting cluster of goals that reflect the university’s basic values. The steering committee produced the second half by examining 15 major research reports to identify a set of planning assumptions. The committee’s findings were categorized into six areas: demographic, economic, social, political/legal, technological, and competitive. Again, the principle of parsimony was applied. Five megatrends particularly germane to Northwest were extrapolated from these assumptions:

- The emerging global economy will give rise to a global community characterized by increased communications across national borders, not only in business, but also in education, entertainment, science, and the arts.
- Technology will penetrate even deeper into people’s daily lives.
- Information will increasingly become the capital, or raw material, of economic activity. The ability to receive, analyze, and transmit information in oral, written, and numeric form will be crucial.
- The need for specialists will increase since nearly every successful enterprise operates within a rather narrow market niche.
- The rate of change in all areas will accelerate. Those who have learned how to learn will be best equipped to capitalize in such an environment.

The principle of parsimony was applied for a third time to the organizational structure itself. Concomitant with the

Figure 1: The Pledge

### Culture of Quality Commitment to Service

Northwest Missouri State University recognizes that quality service is an essential component of a quality university. Furthermore, we acknowledge that all of us—students, faculty, staff, and administration—are at times providers and at other times recipients of services.

Accordingly, we pledge our best efforts to provide quality service to you by:

- Treating you with respect, fairness, and honesty
  - \* Making you feel important and earning your trust
- Performing our tasks with competence and skill
  - \* Giving you confidence in the quality of what we provide
- Communicating clearly and courteously the services provided
  - \* Making it easy for you to know what you can expect
- Listening actively to your requests, comments, and concerns
  - \* Making it easy for you to tell us what you need
- Being flexible and open to new ideas
  - \* Accepting you and valuing your knowledge
- Providing what we agree to deliver in a timely manner
  - \* Enabling you to depend on us to help meet your goals

announcement of plans to shift to a TQM approach, corporations frequently announce plans to flatten the organizational structure by significantly reducing administrative positions. While cost savings is probably the primary driver of such moves, from a TQM standpoint, eliminating administrative layers facilitates involving employees in defining and managing quality in their own work settings. (Since line administrators justify their existence by pointing to decisions they make and since there are only so many decisions to go around, reducing the number of administrators frees up decisions that can then be pushed down the organizational structure.) A secondary but equally essential benefit is that pruning generally results in an organizational structure that more sharply reflects the mission.

At Northwest, seven colleges were consolidated into four that more accurately reflected the commitment to “place special emphasis upon agriculture, business, and teacher education, particularly as these professions contribute to the primary service region.” Thirty-one programs were eliminated along with four full-time dean positions and two vice president positions. The result was a reallocation of \$1.9 million (more than 6% of the education and general budget) away from administration and academic support areas to quality improvements in instruction.

Finally, the principle of parsimony was applied to the number of support services the university would attempt to manage. The result was outsourcing the management of the custodial, grounds, and maintenance functions and the power plant to a private corporation. (Food service and the bookstore had previously been contracted out.)

Fi  
to  
he  
at  
th.  
de  
“p  
gr.  
de  
ne  
ev.  
ow  
tor  
  
we  
lm  
tiz  
tio  
inc  
wa  
the  
  
stat  
tio  
ate  
“I  
anc  
me  
ser  
duc  
den  
  
Col  
I  
plac  
(to  
rank  
T  
The  
wast  
cost  
and  
that  
thus  
the  
the  
ager  
focu  
rule:  
A  
educ  
back  
ous  
part  
mea  
sole  
impe  
think  
mini  
Onc

## Focusing on the customer

Despite the intuitive appeal of adopting a focus on the customer, faculty members generally have difficulty understanding how such an approach would play out in the classroom. In fact, at some universities, TQM efforts have been aborted because of this issue. Northwest concluded that, in the classroom, the students along with the instructor are "suppliers" who produce a "product" (knowledge) that future "customers" (employers or graduate schools) will evaluate. Since the instructor and students must cooperate to understand and satisfy the customers' needs, the students must be involved in instructional design and evaluation and be empowered to assume more control over their own education. In other settings on campus, students are customers in the typical sense.

In the support services at Northwest, a customer orientation was readily adopted. A permanent Continuous Quality Improvement Committee was established to identify and prioritize opportunities for improvement and to establish expectations. The committee, chaired by a department director, includes faculty and students. One of its first accomplishments was to develop and post the pledge shown in Figure 1 around the campus.

Various assessment instruments have been adopted to understand and monitor customers' needs, expectations, and perceptions, including regular focus group sessions. (The student senate sponsors an annual "Gripe Day" to garner reactions and an "I Love Northwest Week" to celebrate successes.) Maintenance and custodial personnel regularly survey administrators, faculty members, and students regarding the perceived quality of their services. In addition, monthly building inspection tours are conducted at sites selected by a member of the university president's cabinet.

## Conducting assessments for prevention

Historically, industries ensured the quality of products by placing inspectors at the end of the assembly line. Assessment (to use educational parlance) under such conditions consisted of ranking and sorting what the workers produced.

This system has several problems. First, it is very expensive. The cost of not making products right the first time includes wasted labor and raw materials needed for rework, warranty costs for marginal products that were shipped, lost customers, and damaged reputation. Second, the use of inspectors suggests that workers are not trusted to do their jobs right the first time, thus lowering workers' expectations and aspirations. As is often the case, expectations become self-fulfilling prophecies. Finally, the presence of inspectors highlights differences between management and labor. Under such circumstances, workers tend to focus their attention on turf protectionism, cumbersome work rules, and other adversarial strategies.

All of these negative consequences can also be observed in education. Yet, it is incontrovertible that assessment and feedback are crucial to the improvement of any process. Less obvious is the link between assessment systems and attempts on the part of those being assessed to bear the system. Sometimes that means distorting numbers. Other times, it leads to focusing solely on that which is easily measurable while ignoring more important goals (for example, simple recall rather than critical thinking skills). Since assessment, by its very nature, clarifies minimum standards, minimums often become maximums. Once participants—be they students or employees—realize that

their performance is being measured so that they can be sorted and ranked, they will shift their energies toward finding ways to circumvent the system.

This conundrum led Philip Crosby to advocate that inspectors be taken off the assembly line and that the focus be on prevention instead.<sup>4</sup> W. Edwards Deming concurred with Crosby, but went even further, stating: "Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership. Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership."<sup>5</sup>

In higher education, most assessments are inspections at the end of the assembly line for purposes of ranking and sorting; relatively little diagnostic testing is done. Further, the primary beneficiary is the instructor who uses the results to assign grades, not prevent failures. The key to at least attenuating these problems lies in shifting the primary focus of assessment away from ranking and sorting toward improvement.

At Northwest, two assessment approaches were incorporated into the Culture of Quality plan to focus the results on raising expectations and preventing errors rather than simple ranking and sorting. First, an assessment program deliberately designed to raise expectations has been put in place. Freshmen are asked to come to the campus for a weeklong orientation before school begins each fall. During that time, in addition to being introduced to the Culture of Quality, they are tested along several dimensions using a combination of locally developed and nationally normed tests. The information obtained is used for placing students in appropriate classes and later used as a benchmark against which progress is measured.

At the end of the sophomore year, one of the nationally normed tests administered during freshman orientation is re-administered to plot progress. In addition, a writing sample is analyzed. Various departments also administer their own tests, examine portfolios, and the like before students are formally admitted to advanced standing. Three benefits accrue from such a program:

1. An opportunity is provided to solve problems while there is still time.
2. Freshmen encounter a salutary kind of anxiety as they look forward to this hurdle.
3. A more homogeneous upper-division environment is created that facilitates teaching higher-order thinking skills, such as analysis, synthesis, and evaluation.

This approach also avoids the problem encountered with administering senior exams that are part of graduation requirements: namely, the reluctance to deny graduation after four years of promotion and presumed satisfactory performance.

Just prior to graduation, additional tests are given. The results are used to evaluate program effectiveness. Finally, five years after graduation, alumni are surveyed to gain additional feedback.

A second, less traditional use of assessment focuses on improving both teaching and learning. In his book *Higher Learning*, Derek Bok suggests that testing drives students' study habits.<sup>6</sup> The first thing that students do when beginning a course is find out how they will be tested. They ask the instructor, query former students, and study the syllabus. Once they have a feel for the types of questions they will be asked, they adjust their study habits accordingly. Therefore, if instructors ask questions that force students to use higher-order cognitive skills, such as analysis, synthesis, or evaluation, students will



prepare themselves for those tasks. On the other hand, if all the instructor demands is recall and understanding, students will study in those modes.

Since few college instructors have ever systematically learned how to construct questions that test different cognitive levels, Northwest focused on that task. Specialists were brought on campus to hold weekend workshops on the topic of how to teach and test students on higher-order cognition. Participation was extensive and enthusiastic. Thus, the stigma often associated with assessment was avoided, assessments were moved in the direction of prevention, the quality of instruction was improved, and the expectations of students were raised.

### Training

While it would be impossible to implement TQM without training, training should not be treated as an end in itself nor should success be judged by how many participate in specific training exercises. Over the years, Northwest has sponsored many training programs dealing with everything from statistical process control to how to handle telephone conversations. Through the George Washington University National Satellite Network, the university has participated in video conferences featuring Deming, Crosby, Peter Drucker, Joseph Juran, and Peter Scholtes.

### TQM in support services

Most colleges and universities that have attempted to apply TQM concepts have started with support services, in the hope that the academic side will emulate what is working successfully in these more amenable areas. In fact, some have advocated that this is where the process should start.

Northwest took the opposite approach. It worried that starting with support services might trivialize the whole effort and would be akin to an automaker sprucing up the factory and cleaning up the cafeteria while still turning out inferior cars. So, it started with the academic program. Within a year, the Support Staff Council asked why it couldn't be a part of the Culture of Quality. Since that time, all of the support services (custodial, grounds, maintenance, and power plant) and the traditional student services (registrar's office, student finance office, cashier's office, and the like) have been involved.

### An ongoing process

Continuous quality improvement is one of the pillars of the TQM faith. In that spirit, managing quality, like quality itself, must be viewed as a receding horizon. Hence, Northwest does not claim to have arrived at the quality gate. In fact, the Culture of Quality plan is currently being evaluated and expanded in the context of the latest Malcolm Baldrige National Quality Award criteria.

Educators, like their counterparts in industry, need to remind themselves that plans are not static, nor are they ever complete. (In this sense, the notion of total quality management is a misnomer.) Some action steps involve initiating activities that are ongoing and thus never completed. A lecture series that supports general education would be an example. Other action steps are complex and require several years to pilot, test, and refine before it can be said that they have been fully implemented. Northwest's assessment program would fit this category. Also, some departments begin implementing some action steps earlier than others. And, of course, in the process of implement-

ation, refinements or adjustments are frequently made in the original action step.

### Results of TQM at Northwest

Following is a summary of some major accomplishments realized as a result of the Culture of Quality program so far:

- The first comprehensive electronic campus in the nation was installed. It includes a computer workstation, two dedicated television channels, and a telephone that accesses a computer-generated voice in each residence hall room. (The computer-generated voice makes it possible to listen to stored information instead of reading it on a monitor). The network has more than 2,400 terminals, 400 microcomputers in 15 labs, 200 software applications, and a computerized videodisc and interactive voice-synthesizer tutorial system.
- Major writing assignments have increased 72% as a result of an across-the-curriculum writing program and the electronic campus.
- The semester was lengthened from 15 to 17 weeks. The net effect of this change was the addition of one month of instruction to the school year, or 16 weeks to the four-year college experience.
- A research program for undergraduates is in place, which has had remarkable success. Since 1990, top students have been required to participate.
- More than 50 events designed to integrate students' extracurricular lives with learning activities are sponsored each year. Examples include guest lecturers, art gallery exhibits, music master classes, Black History Month speakers, and Greek Week presentations.
- A Student Services Center was established with the goal that students be able to transact 90% of their business with the university at a single location. In other words, instead of going to different buildings or offices to cash checks, pay bills, buy tickets, and so forth, students can do all of that at one centrally located counter.
- Registration, which used to take one or two days, can now be accomplished from the student's room on the electronic campus in less than 15 minutes.
- A set of 17 "Institution-Wide Instructional Goals" was adopted by the faculty. These goals provide a context for all other action steps.
- An assessment program was initiated. In this program, multiple measures are used to gauge students' attitudes and performance.
- General-education core courses were adopted. Core courses encompass the basic knowledge and skills necessary for successful completion of college and later for functioning as a literate, educated citizen. Core courses must be completed by the end of the sophomore year.
- Freshmen experiencing difficulty in selected courses now have the opportunity to participate in supplemental instruction activities that not only help them in the targeted course, but also provide instruction in note taking, using a textbook as a learning tool, test taking, and similar topics. The result is that, instead of spending three hours per week, for example, studying chemistry, students might spend four or five hours per week.
- Advanced-standing requirements are being developed whereby students will be formally evaluated at the end of their sophomore year.



Expertos en Calidad: Deming, Crosby, Peter Drucker, Joseph Juran, Peter Scholtes

- Workshops are regularly conducted to help faculty develop pedagogical strategies for extending writing, thinking, and listening skills across the curriculum.
- A faculty committee created a uniform course outline/syllabus format to ensure that the university's Institution-Wide Instructional Goals are integrated into the objectives of core courses.
- An applied research program encourages faculty to experiment with alternative teaching and learning strategies.
- More than half of all departments have adopted or developed comprehensive senior exit exams.
- Yearly workshops are conducted to help faculty members who are inexperienced at teaching at the college level.
- A new faculty evaluation system was developed by the faculty. Of course, most of these initiatives could have been implemented in the absence of TQM, but they weren't. Northwest's experience suggests that doing things better does, in the end, pay off. Specifically, the dollar impact of Culture of Quality changes is dramatic:
  - A \$962,000 deficit in the education and general budget in 1985 was erased in four years and has been replaced with a \$1.3 million surplus.
  - The number of students choosing to move out of the residence halls at the end of their freshman year dropped by 50%.
  - The university went from technical default on its auxiliary bonds to a \$1.7 million surplus—a surplus realized while the residence halls were being renovated, new furniture was purchased, and occupancy rates went from 60% to 100%.
  - Faculty salaries increased at nearly twice the rate of inflation (39.3% vs. 21.3%), and operating and equipment budgets were substantially increased.
  - The portion of the university's education and general budget allocated to instruction grew from 48.5% (the national average) to more than 59%.
  - Computed in fiscal year 1992 dollars, \$3.1 million (10%) of the education and general budget was shifted from physical plant, administrative, and academic support services to instruction. At the same time, these services were improved.
  - Despite a severely declining population in its catchment area, enrollment grew 26% until it hit capacity.
  - Foundation assets grew from \$1.4 million to \$3.7 million.
  - A six- to 18-month backlog on maintenance projects was eliminated. A campus beautification program was implemented. At the same time, campus maintenance costs were reduced by \$1.7 million per year.

### Observations and lessons

Colleges and universities are exceedingly complex organizations. A typical campus encompasses a bookstore, dining establishment, hotel operation, police force, construction company, athletic club, and entertainment center, all of which supposedly support and complement a collection of fiercely competitive (internally) academic departments that deliver the institution's core product. Each segment shares attitudes and technologies common to its industry, albeit tempered by its association with the others and with the traditions and expectations of academe. The assertion that a single concept can be applied in this multifarious environment seems exceedingly heroic. Indeed, any attempt to slavishly apply Deming's, Crosby's, Juran's, or any other guru's model to every segment of an educational institu-

tion is probably doomed from the outset. Nonetheless, the system in all of its diverse dimensions—from the registration of students to the presentation of ideas—can be managed in ways that maximize quality outcomes. Furthermore, while there are identifiable differences between manufacturing a product, teaching a course, and delivering a service, many of the principles and techniques used in managing manufacturing quality can be applied to managing educational quality. Likewise, some of the principles that undergird quality education have trenchant potential for manufacturing (for example, designing assessments to raise expectations).

Higher education can learn from factories. Principles for ensuring quality—principles that are grounded in a clear sense of mission, concern for people, and high expectations—can and should be emulated. John Gardner's observation applies to education just as surely as it does to other segments of society:

"In a society of free men, competence is an elementary duty. Men and women doing competently whatever job is theirs to do tone up the whole society. And the man who does a slovenly job—whether he is a janitor or a judge, a surgeon or a technician—lowers the tone of the society...."

"Those who are most deeply devoted to a democratic society must be precisely the ones who insist upon excellence, who insist that free men are capable of the highest standards of performance, who insist that a free society can be a great society in the richest sense of that phrase. The idea for which this nation stands will not survive if the highest goal free men can set themselves is an amiable mediocrity."

### References

1. Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1989), p. 12.
2. The principle of parsimony was introduced in the book *The Quest for Quality: The Challenge for Undergraduate Education in the 1990s* by Dean L. Hubbard, Lewis B. Mayhew, and Patrick J. Ford (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990).
3. L.D. Albano and Nam P. Suh, "The Information Axiom and Its Implications," *Proceedings of the ASME Conference on Intelligent Concurrent Design*, DE-Vol. 66, December 1993, pp. 1-11.
4. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York, NY: McGraw-Hill Book Co., 1979).
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1986), p. 24.
6. Derek Bok, *Higher Learning* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981).
7. John Gardner, *Excellence*, second edition (New York, NY: Harper & Row, 1971), pp. 193-194.

Dean L. Hubbard is the president of Northwest Missouri State University in Maryville. He received a doctorate in administration and policy analysis from Stanford University in California. Hubbard is a member of ASQC.

### What did you think about this article?

Quality Progress needs your feedback. On the postage-paid reader service card inserted toward the back of this magazine, please circle the number that corresponds with your opinion of the preceding article.	Excellent	Circle #345
	Good	Circle #346
	Fair	Circle #347
	Poor	Circle #348

ANEXO II

**TABLAS Y GRÁFICAS**

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

TABLA II

1 de 3

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR PROGRAMA FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

Resumen

	(1) Presupuesto Asignado 1 Jul 1988	(2) Gastado y Obligado 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 Jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 Jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 Jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
TOTAL	47,139,611	45,122,152	45,542,247	50,127,120	51,419,954	53,398,343	54,655,034	57,139,896
INSTRUCCION	16,747,184	18,741,882	18,687,539	18,867,347	19,313,836	19,361,967	19,434,832	19,971,588
PROGRAMAS ACADÉMICOS	9,260,676	10,327,725	10,359,886	10,278,851	10,459,005	10,262,253	10,647,383	10,844,827
PROGRAMAS TÉCNICOS	7,143,664	7,995,453	8,038,597	8,279,924	8,575,737	8,765,750	8,504,455	8,806,208
PROGRAMAS DE VERANO	153,084	180,666	153,084	129,394	154,594	176,671	154,594	162,645
PROG. EDUC. CONTINUA	129,864	179,206	135,972	179,178	124,500	157,313	128,400	157,908
PROG. RECR. IMPED.	59,896	58,832						
INVEST. INSTITUCIONALES	255,860	315,797	266,268	231,865	261,654	247,488	301,545	265,707
ESTUDIOS INSTITUCION.	255,860	315,797	266,268	231,865	261,654	247,488	301,545	265,707
SERV. AUX. EDUCATIVOS	3,606,296	3,411,756	4,153,137	3,319,536	3,310,552	3,345,364	4,420,576	4,629,875
DECANATO ASUNTOS ACAD.	1,482,513	1,025,560	1,864,399	1,450,849	1,416,397	1,269,776	1,329,841	1,600,398
PROFESORES VISITANTES								10,897
BIBLIOTECA	1,804,163	1,982,071	1,935,438	1,970,266	2,022,795	2,153,236	2,097,155	2,488,676
AUDIOVISUAL	319,620	404,125	333,300	398,401	371,360	422,852	393,580	529,904
FORT. LABORATORIOS							200,000	
FORT. REC. BIBLIOGRAF.							400,000	
SERV. ESTUDIANTES	2,880,709	2,954,982	3,064,604	3,111,979	3,745,164	4,152,671	4,249,822	4,166,175
DECAN. ASUN. ESTUD.	1,722,872	1,759,923	1,840,868	1,855,934	1,878,008	1,922,746	1,977,330	1,968,579
REGISTRADURIA	654,660	680,372	685,260	720,676	727,940	752,409	802,680	798,607
OFIC. SERV. MCD. EST.	278,057	267,140	280,356	287,273	287,396	316,669	302,616	298,805
ACTIV. SOC. Y CULT.	83,664	97,979	91,664	81,688	92,104	91,339	93,904	113,233
ACTIV. ATLETICAS	141,456	149,567	146,456	142,957	145,456	153,372	144,456	161,083
ACTIV. ESPECIALES			20,000	23,451	20,000	12,000	20,000	21,017
PLAN MEDICO ESTUD.					593,760	904,136	904,136	802,734
G.F. CONSEJO ESTUD.							4,800	2,117
	4,766,295	5,767,800	5,759,156	10,737,585	9,787,573	11,144,125	11,254,762	12,670,912
BENEFICIOS A EMPLEADOS								
APORTACIONES PATRONALES	4,766,295	5,767,800	5,759,156	8,505,718	8,179,970	8,980,204	9,174,477	10,057,674
SEGURO SOCIAL	2,259,351	2,473,046	2,410,541	2,546,696	2,506,517	2,779,346	2,588,217	2,805,948
SISTEMA DE RETIRO	2,116,330	2,864,006	2,918,056	3,284,044	3,590,576	3,676,877	3,998,193	4,156,031
FONDO SEGURO ESTADO	390,614	410,748	430,559	427,411	452,597	501,271	484,950	455,732
SEGURO SOC. CHOFERIL				443	746	849	651	635
SEGURO POR DESEMPLIO				15,257	21,981	77,991	21,331	26,100
SERV. MEDICOS EMP.				2,231,867	1,607,603	2,163,921	2,080,285	2,613,238

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

TABLA III  
1 de 3

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR OBJETO DE GASTOS FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

Resumen de Sistema

OBJETOS DE GASTOS	(1) Presupuesto Asignado * 1 jul 1988	(2) Gastado y Obligado * 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>								
SUELDOS PER DOC Y NO DOC	29,399,905	27,509,701						
1011 SUELDOS DOCENTE			18,307,207	16,521,441	18,364,708	16,382,447	18,468,405	16,870,076
1030 SUELDOS NO DOCENTES			13,966,768	12,261,073	14,569,066	13,302,779	15,754,233	14,165,027
1040 SUELDOS PERS. N/D CON. CONTRATOS DE SERVICIOS	77,265	2,865,690	121,346	1,905,583	110,596	1,643,177	98,747	1,544,601
1012 SUELDO P/D CONTRATO			54,720	608,877	9,335	562,560	10,321	781,740
1021 SUELDO PROF. VISITANTES		1,647						600
1050 JORNALES PERS. IRREGULAR	12,000	251,671	1,000	230,559	11,260	236,273	20,324	309,171
1060 JORNALES ESTUDIANTES				9,663	2,000	9,706		23,560
1073 COMP. ADIC. PERS. NO DOC.	3,000	10,511	3,000	39,095	4,800	38,196	12,500	18,091
1072 COMP. ADIC. PERS. DOC.	386,713	1,330,960	516,767	1,189,323	562,469	1,081,313	545,059	1,208,081
1071 COMP. VERANO	153,084	188,667	163,084	129,395	154,594	176,671	154,594	162,645
3210 SERV. PROF. Y CONSULTIVOS	21,000	22,176	32,326	54,483	44,650	105,645	46,650	68,538
3230 SERVS. PERS. NO PROF.	365,420	408,960	332,620	434,955	305,673	383,046	321,018	442,027
2057 OVBENCIONES	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,000
1081 HORAS EXTRAS		126,106	46,000	112,051	23,000	96,672	23,000	151,325
2031 SEGURO SOCIAL FEDERAL	2,259,351	2,473,046	2,410,541	2,546,696	2,506,517	2,559,345	2,588,217	2,805,939
2051 FONDO RETIRO UPR	2,116,330	2,884,005	2,918,056	3,284,044	3,590,526	3,676,827	3,692,193	4,156,031
2045 FONDO SEGURO ESTADO	390,614	410,749	430,659	427,411	462,597	501,271	484,950	465,732
2042 SEGURO SOCIAL CHOFERIL				476	746	849	851	635
2000 LIC. ESTUDIOS A EMP.	261,815	203,560	266,816	219,462	246,815	242,395	231,815	243,497
2056 MAT. CURS. REL. TRABAJO	47,000	66,099	65,700	66,368	58,200	81,360	76,200	90,170
1091 AUMENTO SALARIAL	1,196,740				1,026,628	46,000		275,210
1082 BONO DE NAVIDAD				743,467	818,620	806,624	818,620	876,732
1083 QUINQUENIOS	60,000		50,000		60,000			595
1086 BONIF. PREP. ACADEMICA	60,000		33,300		60,000			
2044 SEGURO POR DESEMPLEO				15,257	21,981	77,991	21,981	26,100
2053 SEGURO MEDICO EMPLEADOS				1,645,122	1,607,603	2,163,921	2,080,285	2,613,238
1090 ASCENSOS PER. DOC.	230,000		230,000		230,000			
2055 OTROS BENEFICIOS						14,000		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>37,080,637</b>	<b>38,794,008</b>	<b>39,969,208</b>	<b>42,485,201</b>	<b>44,882,674</b>	<b>44,228,268</b>	<b>45,479,263</b>	<b>47,319,261</b>
<b>OTROS GASTOS FUNCIONAMIENTO</b>								
4000 GASTOS VIAJES,DIETAS MIS.	83,000	112,557	112,252	124,512	124,252	136,889	120,252	159,224
4700 GASTOS REPRESENTACION	52,668	81,665	42,668	73,843	57,994	74,244	57,994	89,127
3000 MATERIALES, SUM. Y PIEZAS	402,780	674,252	615,810	810,933	943,757	968,624	985,912	889,081
3122 MATERIALES LABORATORIO			40,000	23,155	53,000	65,937	66,000	90,131
3130 MAT. Y FORMAS CONT.	56,145	47,484	106,000	38,514		51,541		62,619
3150 MATERIALES USO EDUCATIVO	204,764	186,728	301,149	288,898	245,793	215,619	227,518	223,029
5200 ADQUISICIONES BIBLIOTECA	417,464	412,510	430,722	300,623	313,500	269,123	279,548	456,690

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

TABLA II  
2 de 3

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR PROGRAMA FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

Resumen

	(1) Presupuesto Asignado 1 jul 1988	(2) Gastado y Obligado 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
OTROS BENEFICIOS	1.396,995	263,151	625,815	1.019,805	2.500,163	1,177,475	2,595,163	1,487,819
PROGRAMA DE LICENCIAS	308,815	263,151	312,615	276,338	305,015	325,951	307,015	335,877
ASCENSOS EN RANGO	230,000		230,000		230,000		230,000	
AÑOS DE SERVICIOS	60,000		50,000		60,000		60,000	
PREPARACION ACADÉMICA	60,000		33,300		60,000		60,000	
BONO DE NAVIDAD				743,467	818,520	605,524	911,520	876,732
AUMENTO SALARIAL	738,180				1,026,628	46,000	1,026,628	15,350
LICENCIAS ACUMULADAS								259,860
ADMINISTRACION	11,847,783	13,519,025	12,985,728	13,940,830	13,608,615	14,953,654	14,478,619	16,046,156
ADMIN. EJECUTIVA	4,020,306	4,482,982	4,520,409	4,882,215	4,866,124	5,046,627	5,072,537	5,426,789
RECTORIA	446,129	504,837	763,582	708,999	838,397	771,200	883,094	811,298
JUNTA Y SEN. ACADÉMICO	72,072	65,527	75,432	74,878	80,756	79,621	86,000	78,325
DECAN. ASUNTOS ADMIN.	1,053,160	1,099,894	922,676	980,082	974,080	1,064,342	1,028,260	1,135,660
ADMINISTRACION	2,448,945	2,812,724	2,758,719	3,118,256	2,972,891	3,131,464	3,075,183	3,401,506
OTROS PROGRAMAS	5,643,823	6,311,712	6,246,929	6,529,255	6,408,814	7,228,032	6,997,405	8,149,264
RECURSOS FISICOS	4,388,304	5,011,712	4,929,485	5,009,163	5,029,158	5,610,593	5,412,935	6,125,388
CENTRO DE COMPUTOS	1,135,959	1,129,325	1,164,524	1,289,763	1,216,936	1,402,934	1,355,050	1,381,634
PROYECTO INFORMATICA		25,432		75,543		9,000		32,946
CENTRO REPRODUCCION	119,560	145,243	152,920	154,786	162,720	205,555	229,420	259,508
TERRENOS Y EDIFICIOS								349,588
GASTOS GENERALES INST.	2,183,654	2,724,331	2,218,390	2,529,360	2,333,677	2,678,945	2,406,677	2,470,103
PRIMAS Y SEGUROS			249,463	20,885	26,166	26,166	23,931	24,426
AGUA Y ALCANTARILLADO			160,782	207,580	163,850	208,184	172,850	167,516
ENERGIA ELECTRICA			1,135,509	1,494,274	1,440,198	1,627,010	1,504,198	1,510,492
COMBUSTIBLE			74,265	82,967	81,715	108,130	83,715	89,052
TELEFONO			535,253	623,818	550,830	624,960	554,633	593,512
FRANQUEO			58,900	96,022	68,350	78,502	69,350	83,088
OTROS	2,183,654	2,724,331	4,218	3,814	2,568	5,993		2,017
ECONOMIAS ANTICIPADAS								
OTRAS ASIGNACIONES	583,560	71,875						
FONDOS DE BECAS	583,560	71,875		630,040		679,000		514,902

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

TABLA II  
3 de 3

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR PROGRAMA FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

	(1) Presupuesto Asignado 1 Jul 1988	(2) Gastado y Obligado 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 Jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 Jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 Jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
TOTAL DE LOS COLEGIOS	42.139.611	45.122.152	45.542.247	50.127.120	51.419.954	53.398.343	54.655.034	57.139.896
A.C.R.	5.087.219	4.388.884	4.929.752	8.131.128	9.232.625	9.495.988	11.050.128	10.184.961
COLEGIO AGUADILLA	4.379.717	4.888.327	4.878.375	5.024.174	5.031.319	5.249.221	5.242.658	5.663.074
COLEGIO UTUADO	2.878.565	3.122.740	3.157.184	3.360.958	3.331.335	3.609.329	3.537.905	4.243.452
COLEGIO CAROLINA	5.367.824	5.956.726	5.936.292	6.231.142	6.359.323	6.667.466	6.458.602	7.042.864
COLEGIO ARECIBO	8.046.844	8.845.944	8.783.931	9.012.235	9.155.595	9.481.144	9.483.973	10.056.313
COLEGIO PONCE	6.581.797	7.141.328	7.112.513	7.262.149	7.291.995	7.561.720	7.555.393	7.979.930
COLEGIO DAYAMON	9.798.645	10.778.203	10.744.200	11.115.334	11.017.762	11.333.475	11.326.375	11.969.282

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

TABLA III  
2 de 3

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR OBJETO DE GASTOS FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

Resumen de Sistema

OBJETOS DE GASTOS	(1) Presupuesto Asignado 1 jul 1988	(2) Gastado y Obligado 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
5202 ENCUADERNACION LIBROS			40,000	42,158	5,000	5,143		7,954
3191 PELICULAS Y DISCOS				48,878	17,722	47,729	10,722	39,950
3192 CUOTA DE LA BIBLIOTECA				500	500	950	500	650
3193 SUSCRIP. BIBLIOTECA				54,275	90,500	109,529	83,500	111,111
3251 MANT. EQUIPO ELECTRONICO			59,401	69,279		7,592		18,380
3253 MANT. COMPUTADORA	570,951	538,843	496,983	448,625	360,112	630,349	627,927	595,656
3256 MANT. EQUIPO OFICINA	22,207	42,681	299,441	252,553		176,327		172,476
3260 MANT. EQUIPO EDUC. Y LAB.	181,293	236,264		10,042		58,771		73,394
3250 OTROS GASTOS DE MANT.	67,050	46,039	100,000	103,800	561,192	211,954	360,471	331,278
3500 REPARACION Y MANT. EQUIPO	45,000	66,463		33,862	227,159	99,345	235,159	85,686
3601 MATERIALES CONSTRUCCION	192,147	367,852	5,000	19,353		66,676		91,259
3701 ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS	141,206	153,708	160,386	170,298	5,620	230,522	5,620	221,672
3800 ARREND. TERRENOS EDIFICIO	4,240	17,999	13,200	17,963		17,873		17,250
4800 GASTOS ACREDITACION	9,000	108	4,000	20,700	8,250	6,162	25,550	67,655
5005 EQUIPO OFICINA	3,960	145,732	300	75,489		60,289		159,028
5011 EQUIPO LABORATORIO	353,085	318,285	372,337	336,282	514,492	708,509	306,357	846,789
5028 EQUIPO AUDIOVISUAL				3,000		5,850		19,521
5020 EQUIPOS USO EDUC.				184,979	38,000	32,999	20,000	382,453
5050 VEHICULOS DE MOTOR				92,695		59,888		54,470
5034 EQUIPO CONGT. Y MANT.		256,513	25,000	31,752		24,978		150,697
5000 OTROS EQUIPOS				12,186	13,000	435,604	16,000	123,136
3980 OTROS SERV. Y GASTOS MISC	2,000	20,639	130,000	79,162	30,000	61,201	53,000	142,792
7000 GASTOS RELAC. TERRENO EDIF								
5001 EQUIPO DE COMPUTADORAS				56,833		34,487		271,073
5027 EQUIPO COMUN RADIODIF.				2,946		24,902		11,957
SUBTOTAL	2,808,960	3,724,322	3,364,649	3,828,088	3,609,843	4,898,802	3,481,030	5,966,188
<b>GASTOS OPERACIONALES GENERALES</b>								
3301 ANUNCIOS Y AVISOS PUBLICO		2,148		48,749		3,860		30,125
3930 PRIMAS, FINANZAS Y SEGURO	246,668	217,917	249,463	19,256	26,166	26,244	23,931	16,004
3933 SEGURO MED. ESTUDIANTE				593,760	593,760	904,136	904,136	802,734
3402 AGUA	107,900	188,390	160,782	207,580	163,850	208,184	172,850	167,516
3401 ENERGIA ELECTRICA	1,181,732	1,106,188	1,135,509	1,518,822	1,440,198	1,627,410	1,504,198	1,510,492
3403 COMBUSTIBLE	68,265	69,809	74,266	82,982	81,715	108,130	83,715	89,771
3302 TELEFONO	343,284	595,157	635,253	623,820	550,830	624,960	552,865	633,081
3305 CORREO	50,300	73,501	58,900	96,022	68,350	78,502	69,350	83,454
3405 RECOGIDO DE BASURA				1,680		10,228	1,500	5,938
3307 RADIO TELEFONO Y TELEX	18,576	19,395	4,218	3,814	2,568	1,622	1,768	431



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR OBJETO DE GASTOS FONDO-GENERAL UPR  
AÑOS FISCALES 1988-89, 1989-90, 1990-91 Y 1991-92

Resumen de Sistema

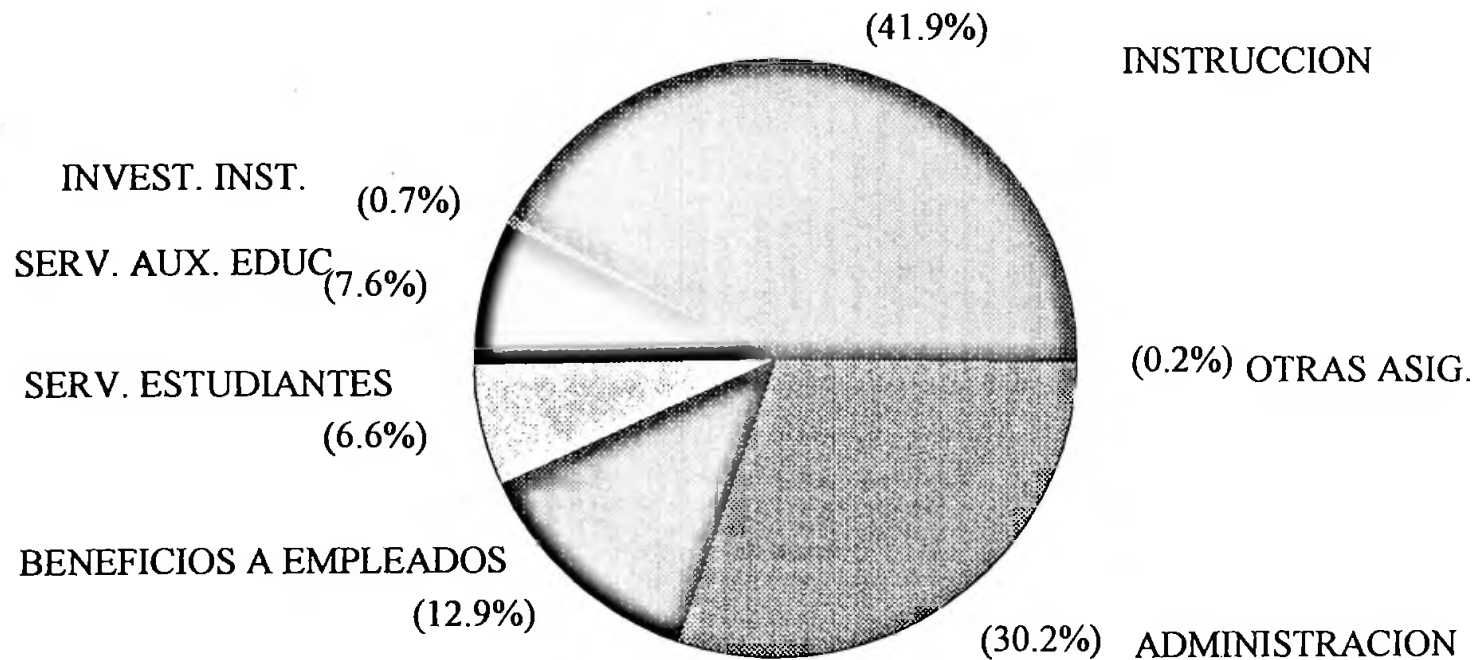
OBJETOS DE GASTOS	(1) Presupuesto Asignado 1 jul 1988	(2) Gastado y Obligado 1988-89	(3) Presupuesto Asignado 1 jul 1989	(4) Gastado y Obligado 1989-90	(5) Presupuesto Asignado 1 jul 1990	(6) Gastado y Obligado 1990-91	(7) Presupuesto Asignado 1 jul 1991	(8) Gastado y Obligado 1991-92
DEUDAS AÑOS ANTERIORES		221,273						
FORT. PROGRAMA	109,299	28,969						
CONV. LAB 1-1	125,000							
DESPERDICIOS TOXICOS		9,200						
CONTROL INCENDIOS		71,876						
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,250,014</b>	<b>2,603,822</b>	<b>2,218,390</b>	<b>3,196,485</b>	<b>2,927,437</b>	<b>3,592,276</b>	<b>3,314,313</b>	<b>3,339,546</b>
<b>BECAS</b>								
8000 BECAS Y ESTIPENDIOS				630,040		679,000		514,902
<b>SUBTOTAL</b>				<b>630,040</b>		<b>679,000</b>		<b>514,902</b>
<b>OTROS</b>								
9000 OTROS								
<b>SUBTOTAL</b>								
<b>TOTAL DE SISTEMA</b>	<b>\$42,139,611</b>	<b>\$46,122,162</b>	<b>\$46,642,247</b>	<b>\$60,139,814</b>	<b>\$51,419,954</b>	<b>\$63,398,345</b>	<b>\$52,274,606</b>	<b>\$57,139,897</b>

\* Para este año fiscal aún no estaba establecido el Sistema de Contabilidad Financiero de Information Associates (FRS) y se contabilizaban los objetos de gastos en forma más generalizada.

Como se puede apreciar, la asignación de fondos en los objetos de Materiales, Suministros y Piezas (3000), aparece un aumento a partir del 1989-90. Estas asignaciones son automáticamente transferidas a los objetos de gastos específicos de acuerdo al gasto correspondiente.

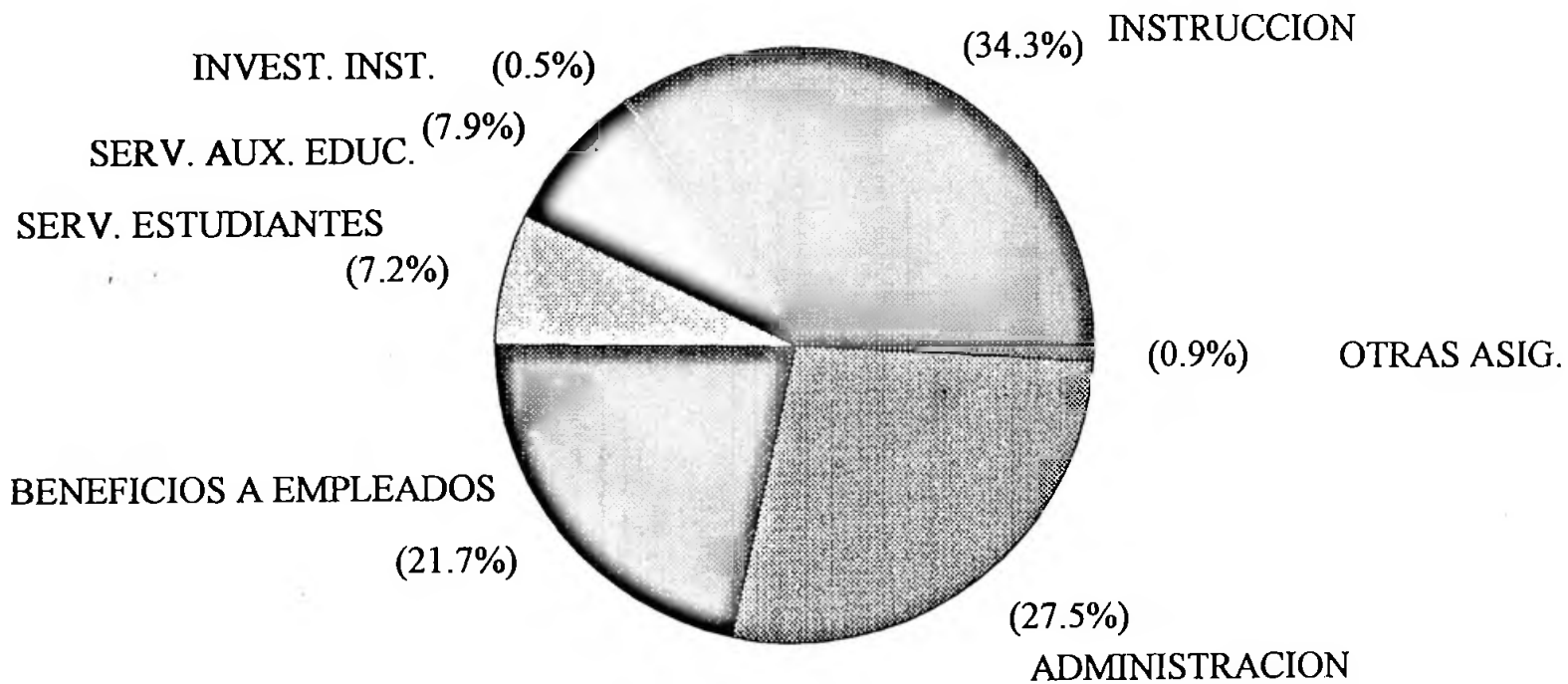
# ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES-U.P.R.

## PRESUPUESTO GASTADO POR PROGRAMA 1988-89



# ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES-U.P.R.

## PRESUPUESTO GASTADO POR PROGRAMA 1991-92



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES

## SISTEMA DE PRESUPUESTO

## RESUMEN DE SISTEMA POR OBJ. GASTO - PETICION PRESUPUESTARIA

ANOS FISCALES 91-92, 92-93 Y ESTIMADO 93-94

OBJETO DE GASTO	GASTADO Y OBLIGADO 91-92	PRESUPUESTO ENMENDADO 21-01-93	PRESUPUESTO ESTIMADO AL 1 JUL 93	CAMBIO (COL 3-2)
SERVICIOS PERSONALES				
1011 S DOC	16870075.56	20570952.00	20293834.00	-277118.00
1030 S NO DOC	14165026.62	17466594.00	17521709.00	55115.00
1040 SUELDO PERS. N/D CON	1544600.71	118772.00	151832.00	33060.00
1012 SUELDO P/D/CONTRATO	781740.84	20321.00	61281.00	40960.00
1021 SUELDO PROF VISITANT	500.00	.00	.00	.00
1050 JORNALES PERSONAL IRREGULAR	309170.12	23017.00	95004.00	71987.00
1060 JORNALES ESTUDIANTES	23560.51	.00	10290.00	10290.00
1073 COMP ADIC PERS N DOC	18088.06	17500.00	14500.00	-3000.00
1072 COMP ADIC PERS DOCEN	1208079.88	523442.00	694580.00	171138.00
1071 COMP VERANO	162645.30	164594.00	112264.00	-42330.00
3210 SERVICIOS PROF.Y CONSULTIVOS	58537.93	21650.00	29650.00	8000.00
3230 SERVS. PERSONALES NO PROF.	442027.85	339670.00	442670.00	103000.00
2057 ODEVENCIONES	40000.00	40400.00	40400.00	.00
1081 HORAS EXTRAS	151324.10	22000.00	24209.00	2209.00
2031 SEGURO SOCIAL FEDERAL	2796830.53	2915926.00	2907956.00	-7970.00
2051 FONDO RETIRO UPR	4156031.51	4697341.00	4671364.00	-25977.00
2046 FONDO SEG. ESTADO	455731.71	502500.00	501943.00	-557.00
2042 SEG. SOC. CHOFERIL	634.88	851.00	851.00	.00
2000 LIC. ESTUDIOS A EMP.	243497.43	226000.00	384642.00	158642.00
2056 MAT CURS REL TRABAJO	90168.78	76802.00	97500.00	20698.00
1091 AUMENTO SALARIAL	275209.94	.00	1375916.00	1375916.00
1082 BONO DE NAVIDAD	876732.10	911520.00	950496.00	38976.00
1083 QUINQUENIOS	595.00	.00	90000.00	90000.00
1086 BONIF PREP ACADEMICA	.00	.00	60000.00	60000.00
2044 SEGURO POR DESEMPLEO	26099.56	21981.00	21981.00	.00
2053 SEGURO MEDICO EMPLEADOS	2613237.88	2839310.00	3538250.00	698940.00
1090 ASCENSOS PER DOC	.00	.00	300000.00	300000.00
SUBTOTAL	47310146.80	51611143.00	64393122.00	2881979.00
OTROS GASTOS FUNCIONAMIENTO				
2031 SEGURO SOCIAL FEDERAL	9107.68	.00	.00	.00
4000 GASTOS VIAJES,DIETAS MIS. OFIC	159223.13	138780.00	138140.00	-640.00
4700 GASTOS REPRESENTACION	89126.59	52994.00	44668.00	-8326.00
3000 MATERIALES, SUM. Y PIEZAS	889093.29	1153899.00	957162.00	-196737.00
3122 MATERIALES LABORATORIO	90131.01	23000.00	43000.00	20000.00
3130 MAT Y FORMAS CONT.	62618.70	.00	.00	.00
3150 MATERIALES PARA USO EDUCATIVO	223029.10	236950.00	348662.00	111712.00
5200 EQUIP.PURCHASES	456690.44	579548.00	804548.00	225000.00

## ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES

## SISTEMA DE PRESUPUESTO

## RESUMEN DE SISTEMA POR OBJ. GASTO - PETICION PRESUPUESTARIA

## ANOS FISCALES 91-92, 92-93 Y ESTIMADO 93-94

OBJETO DE GASTO	GASTADO Y OBLIGADO 91-92	PRESUPUESTO ENMENDADO 21-01-93	PRESUPUESTO ESTIMADO AL 1 JUL 93	CAMBIO (COL 3-2)
<b>OTROS GASTOS FUNCIONAMIENTO</b>				
102 ENCUADERNACION LIBROS	7953.50	.00	.00	.00
3191 PELICULAS Y DISCOS	39951.00	5290.00	5290.00	.00
3192 CUOTA DE LA BIBLIOTE	650.00	500.00	500.00	.00
3193 SUSCRIP. DIQ.	111110.48	79500.00	79500.00	.00
3251 MANT. EQUIPO ELECTRONICO	18379.85	.00	.00	.00
3253 MANT COMPUTADORA	595656.17	699927.00	694574.00	-5353.00
3256 MANTEN EQUIPO OFICIN	172474.16	.00	10000.00	10000.00
3260 MANT. EQUIPO EDUCATIVO Y LAB.	73394.24	.00	.00	.00
3250 OTROS GASTOS DE MANTENIMIENTO	331277.43	432771.00	549071.00	116300.00
3500 REPARACION Y MANT. EQUIPOS	85684.80	248608.00	290788.00	42180.00
3601 MATERIALES CONSTRUCCION	91259.16	.00	.00	.00
3701 ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS	221672.65	6620.00	6620.00	.00
3800 ARREND. TERRENOS Y EDIFICIOS	17260.20	.00	.00	.00
4800 GASTOS ACREDITACION	67655.09	1250.00	34050.00	32800.00
5005 EQUIPO OFICINA	159027.47	.00	40000.00	40000.00
5011 EQUIPO DE LABORATORIO	846789.03	728357.00	808357.00	80000.00
5028 EQUIPO AUDIOVISUAL	19521.08	.00	.00	.00
5020 EQUIPOS USO EDU.	382452.71	.00	.00	.00
5050 VEHICULOS DE MOTOR	54470.00	.00	.00	.00
5034 EQUIPO CONST. Y MANT.	150696.34	.00	.00	.00
5000 OTROS EQUIPOS	123135.96	13000.00	100000.00	87000.00
3980 OTROS SERVS. Y GASTOS MICELANE	142689.09	77500.00	74500.00	-3000.00
7000 GASTOS RELAC. TERRENOS Y EDIF.	.00	60000.00	.00	-60000.00
6001 EQUIPO DE COMPUTADORAS	271073.00	.00	20000.00	20000.00
6027 EQUIP COMUN RADIODIF	11957.15	.00	.00	.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>6976100.60</b>	<b>4437494.00</b>	<b>4948430.00</b>	<b>610936.00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES GENERALES</b>				
3980 OTROS SERVS. Y GASTOS MICELANE	202.60	.00	.00	.00
3301 ANUNCIOS Y AV PUBL	30125.19	.00	.00	.00
3930 PRIMAS, FIANZAS Y SEG.	16002.72	22931.00	25920.00	2989.00
3933 SEGURO MED. ESTUDIAN	802734.00	904136.00	820666.00	-83470.00
3402 AGUA	167516.21	171850.00	184850.00	13000.00
3401 ENERGIA ELECTRICA	1510492.25	1522585.00	1789936.00	267351.00
3403 COMBUSTIBLE	89770.95	85716.00	95334.00	9619.00
3302 TELEFONO	633080.80	538765.00	536146.00	-2619.00
3305 CORREO	83454.80	89350.00	88350.00	-1000.00
3405 RECOGIDO DE BASURA	5937.60	1500.00	1500.00	.00

21-02-93

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES

SISTEMA DE PRESUPUESTO

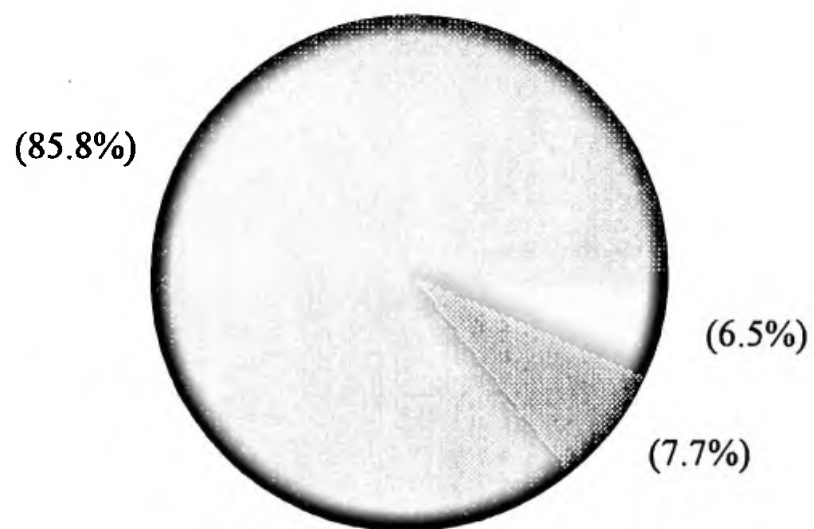
RESUMEN DE SISTEMA POR OBJ. GASTO - PETICION PRESUPUESTARIA



AÑOS FISCALES 91-92, 92-93 Y ESTIMADO 93-94

OBJETO DE GASTO	GASTADO Y OBLIGADO 91-92	PRESUPUESTO ENMENDADO 21-01-93	PRESUPUESTO ESTIMADO AL 1 JUL 93	CAMBIO (COL 3-2)
<b>GASTOS OPERACIONALES GENERALES</b>				
3307 RADIO TELEFONO	431.00	1768.00	1768.00	.00
SUBTOTAL	3339748.02	3338600.00	3544470.00	205870.00
<b>BECAS</b>				
8000 BECAS Y ESTIPENDIOS	514901.59	.00	.00	.00
SUBTOTAL	514901.59	.00	.00	.00
<b>OTROS</b>				
9000 OTROS	.00	.00	592872.00	592872.00
SUBTOTAL	.00	.00	592872.00	592872.00
<b>OTROS</b>				
GRAN TOTAL	\$ 57139896.91	\$ 59287237.00	\$ 63478894.00	\$4191657.00

# ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES-U.P.R.

## PRESUPUESTO GASTADO POR OBJETO DE GASTO 1989-90



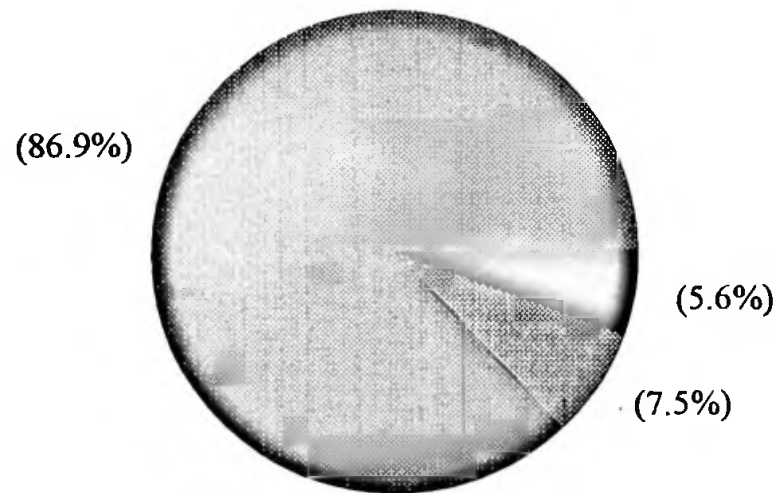
 Servicios Personales  
 Gastos Oper. Generales



 Otros Gastos Funcionamiento

Gráfica IV

# ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES-U.P.R.

## PRESUPUESTO GASTADO 1992-93



 Servicios Personales  
 Gastos Oper. Generales

 Otros Gastos Funcionamiento

LFBVOGP

Gráfica V



PONENCIA ANTE EL COMITÉ INSTITUCIONAL DE REFORMA  
DE LA U.P.R.

LUGAR: UPR

DÍA: lunes, 14 de noviembre de 1994

La A.C.R. se creó en el 1970 como una alternativa de educación post secundaria con el propósito de ofrecer educación universitaria especializada y dirigida a todos los núcleos sociales del país.

Comenzamos con un presupuesto operacional de \$3,566,678, y una matrícula de 1,898 estudiantes, coordinando cuatro Colegios Regionales ubicados en Humacao, Arecibo, Ponce y Bayamón. Más adelante se crearon los colegios de Aguadilla, Carolina y Utuado, pero el Colegio de Humacao pasó a ser Recinto Universitario. Actualmente la A.C.R. ha llegado a ser la segunda unidad en matrícula registrada, ya que contamos con 15,050 estudiantes.

Quiero presentar en esta ponencia que la A.C.R. representa una economía y a su vez, una buena alternativa para el Recinto Universitario. Esto lo podemos comprobar estableciendo una comparación entre unidades similares a las nuestras, como por ejemplo, el C.U.T.B. vs. el Recinto Universitario de Utuado y si visualizamos a la A.C.R. como Recinto, podemos hacer una comparación entre el R.U.M. vs. A.C.R.

El R.U.C. manejó en el 1992-93 un presupuesto que alcanzaban el 4% del total gastado en el Recinto con una matrícula de un 6% mientras que el R.U.M. gastó el 3% del total del presupuesto y atendió a una matrícula total registrada.

En caso del R.U.M. este porcentaje de gastos gastados para un 20% de la matrícula, mientras que la A.C.R. recibió un 16% de los recursos y atendimos un 25% de la matrícula.

En este análisis se utiliza la base de lo gastado y obligado, ya que los recursos que realmente son utilizados en cada unidad se reflejan más evidentemente al cierre del año fiscal.

A pesar de que la asignación de fondos para la A.C.R. no ha sido constante y proporcional con el número de estudiantes (Tabla 1) nos sentimos orgullosos de seguir ofreciendo un servicio de excelencia, tanto en Grados Asociados como en Bachilleratos, orientados hacia la calidad y las necesidades identificadas en las diferentes regiones geográficas de nuestro país.

La A.C.R. promueve el proceso de la planificación y desarrollo del sistema tomando en consideración las necesidades particulares, prioridades académicas, administrativas y los recursos existentes. Es importante para el sistema la función que se realiza a nivel central, de la cual surgen y se perfeccionan los planes de trabajo dentro de su realidad económica. Esta función de control de la A.C.R. es importante porque ayuda a que se logren las metas y objetivos institucionales en las áreas académica, estudiantil y administrativas de rigor de las diferentes áreas. También les provee a los Colegios diversos servicios y a su vez mantiene la uniformidad académica, administrativa que es tan esencial en estos casos.

Podemos concluir que el Sistema de Colegios Regionales es mucho más eficiente y eficaz comparado a otras unidades del sistema. De descentralizar las oficinas centrales de los Colegios Regionales conllevaría un costo significativo adicional a la Universidad, ya que ~~sería necesario~~ asignar \$3,738,303<sup>1</sup> aproximado, para cubrir costos de cada nueva estructura en las seis unidades del sistema (ver anexo). Esto es así, ya que habría que traspasar funciones realizadas a nivel central teniendo que proveer los recursos humanos adicionales necesarios para realizar estos trabajos en los colegios, y tendría un efecto multiplicador en los costos y en las funciones que serían realizadas en diferentes unidades.

Sería un error mayúsculo el fraccional un sistema que ha servido bien a la comunidad educativa puertorriqueña y cualquier cambio que afecte la estructura o el funcionamiento de esta organización, debe hacerse con sumo cuidado por los efectos negativos que puede tener sobre la educación.

Como podemos observar en los datos presentados, sería una falacia el plantamiento de que se obtendría más presupuesto y se beneficiarían más los servicios al independizarse los colegios. También tendríamos que investigar si el presupuesto del Pueblo de Puerto Rico puede absorber los \$22,429,818 que conllevaría ~~la separación de los seis colegios~~ que forman el Sistema de los Colegios Regionales.

Leído ante los miembros del comité Institucional de Reforma el lunes, 14 de noviembre de 1994, en el Recinto Universitario de Rio Piedras.



Abdiel A. Martínez Barrios  
Coordinador de Cobros y Reclamaciones  
Administración de Colegios Regionales

cc: Comité de Consulta  
Junta de Síndicos  
Prof. Juan J. Adrover, Rector  
Dr. Norman Maldonado, Presidente

anexos

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GASTADO Y OBLIGADO AÑOS FISCALES 1988 - 1993 \*

Resumen de Gastos y Obligaciones	GASTADO Y OBLIGADO 1988-89	GASTADO Y OBLIGADO 1989-90	GASTADO Y OBLIGADO 1990-91	GASTADO Y OBLIGADO 1991-92	GASTADO Y OBLIGADO 1992-93	PORCIENTO	MATRICULA REGISTRADA 1992-93	PORCIENTO
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$313,984,538</b>	<b>\$326,690,041</b>	<b>\$344,113,312</b>	<b>\$369,002,926</b>	<b>\$389,084,697</b>	<b>100%</b>	<b>53,982</b>	<b>100%</b>
<b>Administración de Colegios Regionales</b>	<b>45,122,152</b>	<b>50,127,120</b>	<b>53,417,406</b>	<b>57,139,896</b>	<b>60,694,790</b>	<b>16%</b>	<b>13,752</b>	<b>25%</b>
Administración-Propia	4,388,884	4,510,497	5,730,511	5,878,779	5,910,754	2%		
Asignaciones Generales		3,620,631	3,765,477	4,306,182	4,704,477	1%		
Colegio Regional de Arecibo	8,845,944	9,012,235	9,481,090	10,056,313	10,671,639	3%	3,402	6%
Colegio Regional de Ponce	7,141,328	7,252,149	7,561,720	7,979,930	8,514,205	2%	2,263	4%
Colegio Regional de Bayamón	10,778,203	11,115,334	11,333,475	11,969,282	12,881,344	3%	4,108	8%
Colegio Regional de Aguadilla	4,888,327	5,024,174	5,249,221	5,663,074	6,074,817	2%	1,435	3%
Colegio Regional de Carolina	5,956,726	6,231,142	6,686,583	7,042,884	7,566,505	2%	1,847	3%
Colegio Regional de la Montaña	3,122,740	3,360,958	3,609,329	4,243,452	4,371,049	1%	697	1%
COLEGIO UNIVERSITARIO DE CAYEY	11,267,449	13,074,985	14,150,213	15,025,510	15,861,703	4%	3,236	6%
COLEGIO UNIVERSITARIO DE HUMACAO	13,819,399	15,584,150	16,798,624	18,003,855	19,263,833	5%	3,009	6%
<b>CONSEJO DE EDUCACION SUPERIOR</b>	<b>1,997,684</b>	<b>2,256,068</b>	<b>2,360,897</b>	<b>3,386,745</b>	<b>2,812,310</b>	<b>1%</b>		
ADMINISTRACION CENTRAL	49,151,749	38,319,657	38,395,939	40,969,208	44,968,995	12%		
PROG. AYUDA ECONOMICA A ESTUDIANTES	3,618,615	0	0	0	0	0%		
RECINTO UNIVERSITARIO DE RIO PIEDRAS	96,637,695	106,735,245	111,650,792	118,817,648	125,781,782	32%	20,157	37%
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ	52,219,304	57,414,293	61,149,188	66,381,332	66,541,230	17%	10,819	20%
RECINTO UNIV. DE CIENCIAS MEDICAS	40,150,491	43,178,523	46,190,253	49,278,732	53,160,054	14%	3,009	6%

\* Según información obtenida de la Oficina Central de Presupuesto e informes Presupuestarios de la Oficina de Presupuesto ACR.  
Nota : A partir de año fiscal 89-90 se transfieren a la ACR los recursos correspondientes a Asignaciones Generales.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACION DE COLEGIOS REGIONALES  
OFICINA DE PRESUPUESTO

Página 1 de 3

COSTO APROXIMADO PARA ATENDER ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO A NIVEL DE  
RECINTO DE UN COLEGIO UNIVERSITARIO A RECINTO UNIVERSITARIO

	GRAN TOTAL	<u>\$3,738,303</u>
<b>RECTORIA</b>		<u>85,080</u>
1 Rector		10,000
1 Secretaria del Rector		14,640
1 Ayudante Especial		30,000
1 Secretaria Administrativa		10,440
Obvecciones		2,000
Gastos de Representación		10,000
Gastos de Viaje		8,000
<b>SENADO ACADEMICO Y JUNTA ADMINISTRATIVA</b>		<u>34,440</u>
1 Secretaria Ejecutiva Junta y Senado		24,000
1 Secretaria Administrativa		10,440
<b>SERVICIOS LEGALES</b>		<u>40,440</u>
1 Abogado		30,000
1 Secretaria Administrativa I		10,440
<b>DECANATO DE ASUNTOS ACADEMICOS</b>		<u>93,700</u>
1 Decano de Asuntos Académicos		40,000
1 Decano Asociado de Estudios		
1 Ayudante del Decano de Estudios		30,000
1 Secretaria Ejecutiva		13,260
1 Secretaria Administrativa I		10,440
<b>DECANO DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<u>79,300</u>
1 Decano de Asuntos Administrativos		40,000
1 Decano de Asociado de Administración		
1 Secretaria Ejecutiva		13,260
1 Secretaria Administrativa I		10,440
1 Oficial Ejecutivo		15,600
<b>DECANATO DE ASUNTOS ESTUDIANTILES</b>		<u>192,640</u>
3 Oficiales Asistencia Económica I (\$11,580 c/u)		34,740
2 Oficiales de Evaluación Expedientes		24,000
1 Decano de Asuntos Estudiantiles		40,000
1 Decano Asociado		
1 Secretaria Ejecutiva		13,260
3 Secretarias Administrativas I (\$10,440 c/u)		31,320
1 Director Oficina Exalumnos y Hospedaje		18,000
1 Registrador Asociado		16,680
1 Registrador Auxiliar		14,640
<b>OFICINA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO</b>		<u>166,520</u>
1 Director Recursos Externos		27,600
1 Director de Planificación		40,000
1 Ingeniero		40,000
1 Director Investigación Institucional		27,600
3 Secretarias Administrativas I (\$10,440 c/u)		31,320

## OFICINA DE PRESUPUESTO

	79,800
1 Director de Presupuesto Recinto	30,000
2 Analistas de Presupuesto I (\$13,680 c/u)	27,360
1 Secretaria Administrativa V	12,000
1 Secretaria Administrativa I	10,440

## OFICINA DE PERSONAL

	127,800
1 Director de Personal	30,000
1 Técnico de Clasificación (Analista de Recursos Humanos)	13,680
1 Técnico de Reclutamiento (Analista de Recursos Humanos)	13,680
2 Asistentes Administrativos II (Planes Médicos y Asistencia)	24,840
1 Oficial de Recursos Humanos (\$12,420 c/u)	
1 Secretaria Administrativa V	12,000
1 Secretaria Administrativa III	11,160
1 Secretaria Administrativa I	10,440
1 Registrador Datos Línea	12,000

## NOMINAS

	59,760
1 Director de Nóminas	15,000
2 Auxiliares de Nóminas I (\$11,160 c/u)	22,320
1 Secretaria Administrativa I	10,440
1 Registrador Datos Línea I	12,000

## OFICINA DE FINANZAS

	170,760
1 Director de Finanzas	30,000
1 Oficial de Recibo y Entrega	12,840
1 Director de Compras	13,260
1 Recaudador Auxiliar	10,800
1 Oficial de Cobros y Recaudaciones	11,580
1 Oficial Pagador	12,000
1 Mensajero Motorista	9,720
2 Contadores I	26,520
1 Auxiliar de Contabilidad	11,160
1 Secretaria Administrativa V	12,000
1 Secretaria Administrativa I	10,440
1 Auxiliar de Propiedad	10,440

## OPERACION Y MANTENIMIENTO

	229,380
1 Director de Recursos Físicos	15,000
1 Supervisor de la Guardia	12,180
1 Supervisor de Conserjes II	10,080
1 Supervisor Mantenimiento de Edificios	12,420
1 Técnico de Refrigeración	11,160
6 Oficiales de Seguridad (\$10,800 c/u)	64,800
7 Conserjes	63,420
1 Mecánico Equipo Automotriz (\$9,720 c/u)	11,160
3 Trabajadores Conservación	29,160

## FORTALECIMIENTO FASE DOCENTE

	999,580
Compensaciones Regulares Docentes	50,000
Personal a Jornal	18,000
Equipo de Laboratorio	350,000
Materiales Educativos	100,000
Programa de Licencia y Ayuda Económica	80,000
Programa de Verano	60,000
Educación Continuada	
1 Director	24,000
1 Secretaria III	11,160
1 Asistente Administrativa IV	12,420
14 Plazas docentes adicionales para fort. Prog. Actual y aum. matricula	294,000

## FORTALECIMIENTO CENTRO DE RECURSOS PARA EL APREDISAJE

203,640

1 Bibliotecario Profesional	21,000
4 Bibliotecarios Auxiliares (\$11,580 c/u)	46,320
2 Secretarias Administrativas I (\$10,440 c/u)	20,880
Libros y Revistas	30,000
1 Auxiliar de Biblioteca	10,440
Recursos Audiovisuales (Materiales y Equipo)	75,000

## FORTALECER FASE ADMINISTRATIVA

Gastos Fijos	93,000
-Primas y Seguros	20,000
-Agua	3,000
-Energía Eléctrica	50,000
-Teléfono	20,000
Otras Partidas	227,500
-Materiales Oficina	51,500
-Compra Equipo de Oficina	30,000
-Equipo Campo y Automotriz	50,000
-Actividades Sociales y Culturales	10,000
-Actividades Atléticas	6,000
-Graduación	5,000
-Mejoras Varias	35,000
-Materiales Mantenimiento	40,000
Aportaciones Patronales (23.20%)	775,683
Fondo de Seguro del Estado (\$1,885,940 * 1.55%)	29,232
Seguro Social (\$1,885,940 * 7.65%)	144,275
Sistema de Retiro (\$1,695,540 * 14%)	237,376
Plan Médico (120 puestos * 2,520 c/u)	302,400
Bono de Navidad (\$520 * 120 puestos)	62,400

## CENTRO DE COMPUTOS

	79,280
1 Programador Sistema	12,840
1 Analista Progr : Sist. Elect.	16,140
1 Director de Programación y Análisis	18,300
1 Director Centro Sistemas de Información	
1 Operador Computadoras Electronicas	12,000
Aumento port Materiales y Formas Continuas	20,000

6 de junio de 1994

Estudiantes Propos nuevo ingreso

Punto base de la reforma - Univ -  
Academia  
Investigación  
Negociación Colectiva  
mejoramiento prof.

Las autonomías de los Colegios

Eliminación de la ACR

Áreas sujetas a Est.

No a las divisiones de Empl. Universitario

a 2º punto el Consejo Est. Presidente  
y créditos aprobados.

Situación histórica de los Rectores, pensar  
de los Colegios actualmente.

Evaluación del Rector.



PROYECTO DE LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE EDUCACION  
SUPERIOR EN PUERTO RICO ANEXO 1

Tania Díaz-González, c/°1994

I. EXPOSICION DE MOTIVOS

A. CARENCIA DE LEY INTEGRADORA DE LA EDUCACION SUPERIOR -  
PUBLICA Y PRIVADA - EN PUERTO RICO.

B. NECESIDAD DE UN SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR:

1. Definición de Educación Superior. Comparaciones  
internacionales.

2. Pluralismo de instituciones de educación superior  
en Puerto Rico:

Definiciones

Objetivos

Integración de planificación integral

3. Tipos de instituciones de educación superior:

3.1. Universidades- la participación de Puerto Rico en la  
Asociación Internacional de Universidades de la UNESCO/ONU

3.1.1. Universidades tradicionales

3.1.2. Universidades Tecnológicas (San Germán; Universidad  
Politécnica)

3.1.3. Universidades Integradas

3.2. Colegios Universitarios

3.3. Colegios Universitarios Tecnológicos

3.4. Institutos de Educación Superior

3.4.1. A nivel del CES [públicos

[privados

PROYECTO DE LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR EN  
PUERTO RICO

PÁGINA 2

---

3.4.2. A nivel del Departamento de Educación

3.4.3. Otras agencias.

[Ejem. Cuerpo de Voluntarios.]

3.5. Escuelas Especializadas de educación superior

3. En qué consiste un sistema de educación superior.

Comparaciones Internacionales

4. Presupuestos de un sistema de educación superior:

4.1. Ley de la Junta de Síndicos 1993

4.2. Ley del Consejo de Educación Superior 1993

4.3. Legislación Federal aplicable- sistema de acreditación

4.4. Otra legislación vigente

4.5. Normas de acreditación vigentes en Puerto Rico

4.6. Necesidades de la planificación integral de Puerto Rico

4.6.1. Necesidades establecidas por las instituciones

(públicas y privadas)/ tendencias del mercado de empleo en Puerto Rico:

Identificarlas y ver sus requerimientos/comités de recursos externos de:

Junta de Planificación y Fomento Económico

Asociación de Industriales

Asociaciones Profesionales

Asociación de Bancos (bancos)

Empresas nacionales y multinacionales

Organismos internacionales

PROYECTO DE LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR EN PUERTO RICO

PÁGINA 3

## 4.6.2 Consorcios entre instituciones 4.6.3.

Implicaciones en el contenido y selección del currículo y/o grados académicos:

- Cuándo dejar de dar los cursos u otorgar grados académicos
- Necesidad de la globalización del currículo para atender a los acoplamientos o transformaciones profesionales y a la formación integral del alumno

## 5. BIBLIOGRAFIA

II. Principios de derecho de la educación superior:

1. La personalidad jurídica de las universidades, colegios y otras instituciones de educación superior:

- 1.1. Importancia de la personalidad jurídica para la autonomía universitaria
- 1.2. reconocimiento de la personalidad jurídica por la legislación
- 1.3. reconocimiento de la personalidad jurídica por la reglamentación universitaria de Puerto Rico

2. El principio de la autonomía de las instituciones de educación superior:

## a. Qué significa autonomía

- autonomía financiera /
- autonomía administrativa /
- autonomía en la selección de personal /
  - estudiantil /
  - empleados /
  - profesores /
- autonomía académica /

PROYECTO DE LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR EN PUERTO RICO

PÁGINA 4

---

3. Lineamientos de la autonomía de la educación superior:

3.1. relación con los organismos acreditadores

3.2. La autonomía financiera como fundamento para la autonomía universitaria:

3.2.1. dotación de fondos y autonomía

3.2.2. el patrimonio universitario:

[ Derecho de propiedad sobre bienes muebles e

inmuebles

[ Constitución de un patrimonio fundacional  
( la aplicación de la Ley de Fundaciones de  
Puerto Rico)

[ Aportaciones de fondos públicos

{federales

{estales

[ Aportaciones de fondos privados

- exención contributiva(Ley de contribuciones PR)

- emisión de bonos

ANEXO 2  
PROPUESTA PARA UN  
PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA  
Cámara de Representantes  
y Senado  
Asamblea Legislativa del Estado Libre  
Asociado de Puerto Rico: LEY ORGANICA  
DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS  
Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE  
PUERTO RICO, 1994  
c/Tania Díaz González/1994

Con el propósito de dar parcial cumplimiento al mandato legislativo de la LEY PARA ENMENDAR EL ARTICULO 3 DE LA LEY NUMERO 1 DE 1966, LEY DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO (LEY NO. DE 1993, SECCION 1, ARTICULO 3, INCISO E- DEBERES Y ATRIBUCIONES INDELEGABLES DE LA JUNTA, NUMERO 18\*), a través de la presente ley, LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE PUERTO RICO crea el SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS, TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO (SIS.CO.U.TE.RE.).

La erección del SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO (SIS.CO.U.TE.RE.) responde a los siguientes principios:

PRIMERO: Conforme a la ley que rige actualmente la Universidad de Puerto Rico ( Ley no. 1 de 1966), en su artículo 4, inciso (a), la Universidad es "un sistema orgánico de educación superior, compuesto por" las unidades existentes actualmente, "y las que en el futuro se crearen..."

SEGUNDO: Conforme al artículo 12 de la Ley de la Universidad de Puerto Rico( no. 1 de 1966/LPRA sec. 611a), T. 18), las entidades regionales que se creen en la Universidad de Puerto Rico, deben

PROPUESTA PARA UN

PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

ofrecer oportunidades de educación académica y profesional ,  
de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de las comunidades  
donde se establezcan...".

TERCERO: Para dar cumplimiento a los objetivos de educación  
general y profesional que se propone la Ley de la Universidad de  
Puerto Rico, y de acuerdo con la voluntad fundacional del  
legislador, que estableció la Administración de Colegios  
Regionales, para servir a las necesidades de cada Región de  
Puerto Rico, se establece la siguiente PROPUESTA PARA UN  
PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA, para dar cumplimiento a lo  
establecido en el artículo 4, inciso (a) de dicha ley (Ley UPR,  
1966) que requiere que tales unidades institucionales funcionen  
"... con autonomía académica y administrativa...".

CUARTO: De acuerdo con el espíritu de esta Ley, los objetivos de  
la institución, los organismos que administren el SISTEMA DE  
COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, y las atribuciones legales que se les  
otorguen, deberán responder a los siguientes objetivos  
específicos :

(A) Contribuir a la formación integral del estudiante  
universitario puertorriqueño, para que sea capaz de dirigirse a  
sí mismo, y a la sociedad en que vive, e incorporarse a través  
de su vida profesional, al proceso de cambio social, económico y  
cultural de nuestra sociedad.

(B) Desarrollar unas condiciones de trabajo, en el personal  
universitario- docente y administrativo-, que propicien la  
educación e investigación permanentes, en un clima de armonía y  
participación efectiva en el proceso educativo.

PROPUESTA PARA UN PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

(C) Facilitar a través del SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, la máxima eficiencia educativa, con el mínimo de aparato burocrático; conjuntamente con la eficacia que brinda una acción conjunta programática, de un sistema poderoso en el número de sus instituciones, estudiantes, y personal administrativo y docente: con la ventaja de estar representado en todas las regiones del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

QUINTO: El SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, estará gobernado por un Rector. La estructura administrativa que se organice debe ser la necesaria, eficiente, y por tanto, ágil, y de reducida intervención central, con el propósito de propiciar la realización óptima de los aspectos básicos que determinan la autonomía universitaria - la autonomía financiera, la autonomía administrativa y la autonomía docente-.

Se establecerá una organización administrativa que facilite y apoye el tipo de unidades institucionales universitarias autónomas, que responda a las siguientes criterios programáticos:

1) El Sistema de Colegios Universitarios Tecnológicos y Regionales de la Universidad de Puerto Rico, respetará la autonomía institucional de los diversos colegios.

(2) Para asegurar la participación activa efectiva en la toma de decisiones, a nivel central del Sistema de Colegios Universitarios Tecnológicos y Regionales de la Universidad de Puerto Rico, habrá un representante permanente in situs por cada

PROPUESTA PARA UN

PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

Colegio Universtiaro Tecnológico y Regional, con rango de Decano Adjunto representante de cada unidad, como representante de carácter gerencial y académico, en la sede de la Rectoría del Sistema de Colegios Universitarios Tecnológicos y Regionales de la Universidad de Puerto Rico.

(3) Las decisiones del proceso administrativo y educativo corresponderán al nivel donde éstas se ejercen.

(4) Se identificarán e implantarán procesos gerenciales que hagan viables la autonomía operacional de la institución, y se propiciarán medidas innovadoras que mejoren su gestión administrativa, según las circunstancias y características de los diversos colegios universitarios tecnológicos y regionales, y de las comunidades a los que éstos sirven.

(5) El Sistema de Colegios Universitarios Tecnológicos y las unidades autónomas que lo constituyen, propiciarán la máxima participación de la comunidad académica y regional a través del trabajo en equipo, en el proceso educativo.

(6) Se establecerán proyectos de investigación dirigidos a conocer las características de la comunidad, sus necesidades, intereses y expectativas, relacionándolos con el proceso educativo.

(7) Las diversas regiones y municipios de Puerto Rico, a través de la colaboración de la comunidad y de las autoridades locales, aportarán al financiamiento y a los recursos que faciliten enriquecer y ampliar los ofrecimientos educativos de los colegios autónomos que integran el Sistema de Colegios Universitarios Tecnológicos y Regionales de la Universidad de Puerto Rico.



PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

(8) El Sistema de Colegios, y las unidades autónomas que lo integran, podrán efectuar consorcios con las diversas comunidades regionales, a través de sus industrias, asociaciones, organizaciones cívicas e individuos, y con otros centros universitarios públicos y privados, que permitan desarrollar relaciones fructíferas para la creación y el fortalecimiento de sus servicios educativos.

SEXTO: EL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES, y sus unidades autónomas, contribuirán con los diversos organismos centrales y regionales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, dentro de las esferas de acción que le son propias, al estudio de los problemas de Puerto Rico, como lo establece la Ley de la Universidad de Puerto Rico-artículo 2, no. (5)-.

Las diversas regiones y municipios deben colaborar con los colegios universitarios, tecnológicos y regionales y con el Sistema de Colegios Universitarios. A este propósito:

(1) Deben verlos como un recurso para su desarrollo, y deben ayudar y asegurar el mejoramiento de los distintos colegios, y de todo Puerto Rico, a través de su colaboración con el Sistema de Colegios Regionales y Universitarios.

(2) Las Regiones del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, deben generar un sentido de pertenencia y de orgullo por su respectivo colegio, y deben aprender a valorarlo y a protegerlo.

(3) Para lograr este propósito, la legislación que se establezca, articulará un proceso de participación activa y sistemática de las diversas Regiones en el proceso educativo.

PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

Se buscará la participación efectiva de los padres, de las autoridades municipales, y de otras personas prominentes de la comunidad, en la toma de decisiones que conlleva el proceso educativo.

(4) Se identificará en las diversas regiones y municipios, fuentes alternas al financiamiento y recursos que faciliten enriquecer y ampliar los ofrecimientos educativos.

POR TANTO, SE ERIGE POR LA PRESENTE LEY, EL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO.

La dirección del SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, estará a cargo de un Rector y de los organismos administrativos que establece la ley para el gobierno de la Universidad de Puerto Rico, y de aquellos que se establezcan en el futuro, conforme a la Ley Orgánica de Reforma de la Universidad de Puerto Rico, y las normas legales específicas que se establezcan para el Sistema de Colegios un SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGICOS Y REGIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO.

---

LEY NO. 16, 1993, ARTICULO 3, INCISO E, NO.(18):" Elaborar y remitir a la Asamblea Legislativa, dentro de un término no mayor de 18 meses a partir de la Constitución de la Junta, un proyecto de revisión de la Ley Universitaria, y que en la elaboración de dicha revisión se provean mecanismos que garanticen la participación plena de todos los sectores universitarios. La

PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

-----

autonomía universitaria de las unidades y el respeto a la  
libertad académica deben ser esenciales en cualquier propuesta de  
revisión. El plan propuesto deberá proveer para la  
descentralización del sistema y estimular, a la vez, nuestros  
compromisos con la investigación científica, el desarrollo de la  
tecnología y la modernización de los procesos universitarios."

"EXISTE EN LA JUNTA UN COMPROMISO DE ABRIR EL GOBIERNO DEL  
SISTEMA UNIVERSITARIO A UNA PARTICIPACION DEMOCRATICA DE TODAS  
LAS PARTES DEL SISTEMA."(...)

"LA JUNTA DE SINDICOS ENTIENDE QUE SUS PROPOSITOS Y  
FUNCIONES PRINCIPALES CON RELACION AL GOBIERNO Y ADMINISTRACION  
DEL SISTEMA UNIVERSITARIO SON:

1. Definir el curso de su futuro desarrollo institucional. ✓
2. Constituir y defender la genuina autonomía de todo el ✓  
Sistema Universitario.
3. Dirigir y coordinar el proceso democrático de reforma  
del Sistema Universitario que la ley le encomienda, recabando la ✓  
maxima participación de la comunidad universitaria.(...)

(...)

"Dentro de las limitaciones que como humanos tenemos, pero con  
las mejores intenciones, nos proponemos desempeñar estas  
Funciones siguiendo un estilo o forma de gobernar democratico.  
Concebimos a la junta de sindicatos como un instrumento de dialogo,  
consulta, consenso, y colaboracion. Nuestros procesos de  
decision estaran basados en criterios, analisis y procedimientos

PROYECTO DE RESOLUCION CONJUNTA

LEY ORGANICA DEL SISTEMA DE COLEGIOS UNIVERSITARIOS Y REGIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, 1994

racionales y objetivos. Actuaremos con independencia de  
criterio. Nuestra lealtad primaria sera siempre la  
universidad;nuestro compromiso inalterable es trabajar para  
mejorar la Universidad.

"Entendemos que es misión de la Universidad responder a la  
sociedad de la cual es parte integral y contribuir a su  
mejoramiento y evolución."

Certificación numero 38-93 del 17 de noviembre de 1993:

" RESOLUCION

"En cumplimiento con las disposiciones de la Ley número 16 del  
16 de junio de 1993, donde se garantiza la participación plena de  
todos los sectores universitarios en la elaboración de un  
proyecto de revisión de la Ley Universitaria, la Junta de  
Síndicos acuerda lo siguiente:

"SOLICITAR DE TODOS LOS SECTORES DE LA COMUNIDAD  
UNIVERSITARIA QUE COMIENCEN O CONTINUEN LA CONSIDERACION DE  
PROPUESTAS PARA LA REVISION DE LA LEY UNIVERSITARIA. LA  
AUTONOMIA UNIVERSITARIA DE LAS UNIDADES Y EL RESPETO LA LIBERTAD  
ACADÉMICA DEBERAN SER PUNTOS ESENCIALES EN ESTAS PROPUESTAS.  
ESTAS DEBERAN PROVEER, ADEMAS, PARA LA DESCENTRALIZACION DEL  
SISTEMA Y ESTIMULAR LA INVESTIGACION CIENTIFICA, EL DESARROLLO DE  
LA TECNOLOGIA Y LA MODERNIZACION DE LOS PROCEDIMIENTOS  
UNIVERSITARIOS."

## ANEXO 3

PROYECTO DE LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD  
DE PUERTO RICO

C/Tania Díaz-González, 1994

- A. EXPOSICION DE MOTIVOS
- B. DEFINICION DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
  - 1. SISTEMA
  - 2. RECINTOS
  - 3. UNIDADES
  - 4. AUTONOMIA: DEFINICION, EXTENSION Y LIMITES.  
ASPECTOS:
    - a ) AUTONOMIA DOCENTE
    - b ) AUTONOMIA ADMINISTRATIVA
    - c ) AUTONOMIA FINANCIERA
- C. ORGANIZACION DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
  - 1. ORGANOS BASICOS DEL SISTEMA
- D. RECINTOS Y SISTEMA DE LA UPR/UNIDADES AUTONOMAS
  - 1. CONDICIONES PARTICULARES.
  - 2. REFERENCIA A LEYES ESPECIALES POR RECINTOS Y UNIDADES
- E. PERSONAL UNIVERSITARIO: REGIMEN
  - 1. PRINCIPIOS COMUNES AL REGIMEN DE PERSONAL STATUS ADMINISTRATIVO-DOCENTE
  - 2. CLASIFICACION DE PERSONAL
    - a) DOCENTE
      - 1. RANGOS
      - 2. ORGANISMOS REPRESENTATIVOS

PROYECTO DE LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

- b) ADMINISTRATIVO
  - 1. CLASIFICACION
  - 2. ORGANISMOS REPRESENTATIVOS
- c) ESTUDIANTIL CLASIFICACION
  - 2. ORGANISMOS REPRESENTATIVOS

3. REFERENCIA A LEY ESPECIAL PARA EL PERSONAL UNIVERSITARIO

F. ADMINISTRACION FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA:

1. PATRIMONIO DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO:

- a) Definición
- b) elementos:

BIENES MUEBLES E INMUEBLES

- 2. ORGANIZACION FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA
- 3. PRESUPUESTO
  - a) REGIMEN

4. RECURSOS:

- a) estatales
- b) federales
- c) privados:

EMPRESAS

EX TALUMNOS

OTROS

- d) RECURRENTES

G. DEFINICIONES

TANIA DIAZ GONZALEZ

9 DE DICIEMBRE DE 1994