

SIMPOSIO SOBRE REFORMA UNIVERSITARIA
RECINTO DE MAYAGÜEZ UPR
30 DE ENERO - 1RO. DE FEBRERO DE 2014

Proyectos de Reformas en Asuntos Específicos del Reglamento o la Ley de la UPR:
Gerencia Académica y Gobernanza

Muy buenos días a todos y todas.

Me uno al saludo protocolar, para de manera muy especial, felicitar y dar las gracias a todas las personas de este Recinto que se tomaron la iniciativa de organizar y celebrar una actividad que tanto promete y que puede resultar tan trascendental para el mejor futuro de nuestra Universidad, justo en estos precisos momentos tan cruciales y decisivos para la institución. La UPR está en deuda con el Colegio.

Aunque natural es que así sea, pues este simposio es producto o consecuencia de un proceso que se inició precisamente desde este recinto. Cuando en los momentos de mayor crisis la institución se vio acosada por la incapacidad sostenida y casi suicida de su anterior cuerpo rector y administradores de alto rango, esta comunidad académica decidió cumplir con su responsabilidad de ejercer la autonomía universitaria a través de sus cuerpos de gobernanza, en defensa de los intereses de la UPR, que a la postre, son los intereses de Puerto Rico.

Me refiero al momento cuando, ante la suspensión de fondos de la Fundación Nacional de las Ciencias, -NSF por sus siglas en inglés- y el riesgo eminente de perder esos endosos de forma definitiva con todo lo que ello significaba para la Universidad, los cuerpos de gobernanza de este Recinto, uno por uno, el Senado Académico y cada una de sus facultades, se fueron pronunciando, primero para exigir información y transparencia sobre el estado de situación en torno el plan de corrección pautado desde la Administración Central para atender el problema y luego, cuando eso falló por caer en oídos sordos, reclamando las renuncias de los funcionarios responsables.

Aquí hago un breve paréntesis para compartirles la siguiente anécdota: las entonces representantes claustrales ante la Junta de Síndicos, una de Comunicaciones y yo de Derecho, ninguna de las dos teníamos ni remota idea de la intrínquilis de los *time and effort*, los posibles usos de los costos indirectos y otros temas relacionados. En tal ocasión, solo pudimos descargar dignamente nuestras responsabilidades, gracias al apoyo que recibimos de nuestros compañeros del RUM. En esos días, no se cuántas veces el Dr. Félix Fernández me tuvo que explicar, con la paciencia de Job, la ciencia oculta de la distribución del tiempo y esfuerzo de los investigadores y la normativa aplicable.

Ante esos retos, aprendí mucho y sigo aprendiendo, igual que el resto de la comunidad académica, sobre cómo ejercer la autonomía universitaria. Por todo ello, quiero decir que me siento especialmente honrada y agradecida por la invitación que se me ha cursado para compartir con ustedes algunas ideas en torno al tema de la gobernanza.

Tengo que admitir que con el beneficio de escuchar las excelentes ponencias presentadas en el día de ayer, anoche revisé mi presentación para no repetirme porque muchas de las cosas que me proponía a decir, ya se dijeron, y eso es bueno, porque apunta al consenso.

Con ese beneficio, he reorganizado mis ideas para:

1. Repasar el marco jurídico vigente que regula la gobernanza universitaria.
2. Colocar en justo contexto las razones que promovieron la más reciente enmienda a la Ley 1 de 1966, conocida como la Ley Universitaria,¹ mediante la aprobación de la Ley 13-2013 y los consensos que la comunidad universitaria generó en esos momentos en torno a la necesidad de reformar los presupuestos y el texto de su ley orgánica
3. Hacer recuento de las dinámicas, valores, culturas y acciones que, al margen de la enmienda a la ley, deben promoverse para conseguir reforma efectiva, más allá del mero marco jurídico.
4. Plantear, además, los críticos retos que tundra que enfrentar la Universidad de Puerto Rico próximamente y que sin duda pondrán a prueba nuestra capacidad para tomar decisiones difíciles e impostergables.

Para comenzar, me parece prudente tratar de definir lo que entendemos por gobernanza universitaria, para luego contextualizar la pertinencia de su discusión y análisis en función a la propuesta de una reforma.

Desde el referente de diversas organizaciones relacionadas a la educación superior, tales como la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o la Comisión Mixta del Ministerio de Educación y la Secretaría General de Universidades de España, en términos generales, cuando hablamos de gobernanza universitaria nos referimos al conjunto de estructuras, procedimientos y sistemas de gobierno, conducentes a la toma de decisiones eficientes para la formulación de la orientación, metas y objetivos de la institución, el manejo de las demandas y necesidades, así como la capacidad para adaptarse con agilidad y eficiencia estratégica a los cambios y nuevos retos que puedan surgir.

En el plano de la gestión, la gobernanza se refiere a la implantación cotidiana de las decisiones adoptadas para administrar con éxito la continuidad de la operación,

¹ 18 L.P.R.A. §601 *et seq.*

asegurar los recursos necesarios y su óptima utilización para producir los resultados esperados.

Un buen sistema de gobernanza universitaria comprende, pues, un conjunto de procedimientos y sistemas que promueven el logro de un alto nivel de eficiencia en la planificación estratégica, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, todo ello conducido en un ámbito de la mayor transparencia, con sostenido rigor en la rendición de cuentas y con un elevado nivel de participación y escrutinio de todos los actores internos y externos, relacionados con el particular programa de educación superior.

En apretada síntesis, se trata de cómo organizar la función universitaria de la mejor y más efectiva forma posible para cumplir con su misión y objetivos.

Desde sus orígenes, allá para los siglos 11 y 12, según nos relata el Dr. Fernando Picó en su ponencia titulada *El surgimiento de las universidades*, las primeras de éstas se organizaron en París y en Bolonia con el propósito de aglutinar a maestros y estudiantes para mejor practicar sus quehaceres de enseñanza y aprendizaje y lograr así que las autoridades eclesiásticas aceptaran a los maestros de los respectivos gremios como los llamados a certificar las competencias de sus alumnos. Para ese entonces, en Bolonia eran los estudiantes los que elegían entre ellos a su propio rector. Mucho han cambiado las cosas desde entonces.

Esas instituciones medievales, incorporadas por maestros y estudiantes comprometidos con la búsqueda de la verdad y el saber, han evolucionado hasta nuestro días y en el transcurso del tiempo han adoptando modelos diversos, ya públicos o privados, con énfasis en las artes o en las ciencias. Pero, independientemente de su forma particular de organización, en todo ámbito universitario siempre se han proclamado como postulados esenciales a su función, la libertad de pensamiento y el libre flujo de las ideas. Es decir, la autonomía universitaria ha sido siempre reconocida como una premisa necesaria y consustancial a la razón misma de la Universidad.

Este valor no le es ajeno al modelo norteamericano que moldeó la organización de nuestra Universidad desde sus inicios. De hecho, nuestra agencia acreditadora, la MSCHE, reconoce en su estándar cuatro (4) que la autonomía es un elemento indispensable para la adecuada gobernanza universitaria.

En Puerto Rico, los modelos de gobernanza adoptados mediante las diversas leyes orgánicas de la Universidad de Puerto Rico aprobadas durante la primera mitad del siglo pasado, que no fueron pocas, muy lentamente abrieron camino para el régimen de gobernanza que finalmente se conformó con la aprobación de la hoy vigente Ley Núm. 1-1966, según enmendada, que de entrada, anunció en su Art. 1 que *"esta ley tiene el propósito de reorganizar la Universidad de Puerto Rico, reafirmar y*

*robustecer su autonomía y facilitar su continuo crecimiento*² (énfasis suplido). Punto y seguido, en su Art. 2 se dispuso que la misión de la Universidad es alcanzar los objetivos allí enunciados, *con los cuales "es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica"*³(énfasis suplido).

El esquema de gobernanza promulgado por el Art. 11 (d) de dicha ley⁴, sin duda reconoció espacios importantes de autonomía, delegando en los cuerpos de gobernanza de los respectivos recintos el poder de decidir todo aquello relacionado a la orientación del programa académico, lo relativo al reclutamiento, la retención y promoción de docentes, los requisitos y procesos de admisión y los criterios de evaluación de los alumnos, que no es poco.

Ese diseño estatutario, evoca el esquema articulado por el Juez Felix Frankfurter en su opinión concurrente en el caso de Sweezy v. New Hampshire,⁵ decidido por la Corte Suprema de los EE.UU.. En dicha opinión, el Juez Frankfurter reconoció las cuatro (4) libertades esenciales que amparan a las universidades y a sus funcionarios, como garantías derivadas de la Primera Enmienda de la Constitución de los EE.UU. a saber; la libertad de los universitarios para decidir por sí mismos y conforme a sus propios criterios académicos, quién enseñará y a quién, qué se enseñará y cómo.

No obstante, la garantía constitucional que protege la autonomía en los renglones antes dichos, no se ha extendido al ámbito de la administración académica. La ocasión para reconocerlo surgió en Puerto Rico cuando el Consejo de Educación Superior de la Universidad de Puerto Rico (CES), acudió hasta el Tribunal Supremo para impugnar la constitucionalidad de la Leyes 12, 16 y 17 de 1993 que, entre otras cosas, enmendaron el Art. 3 de la Ley 1-1966 para eliminar al CES como cuerpo rector de la Universidad y sustituirlo por la Junta de Síndicos. Por vía de sentencia - el Tribunal no dictó opinión y por lo tanto lo allí decidido no sentó precedente- en el caso de C.E.S. v. Hon. Pedro Rosselló,⁶ se decidió que el cambio del cuerpo rector, sin más prueba que demostrara que con ello se perseguía una intromisión indebida en la libertades académicas, no constituía de por sí una violación a la autonomía universitaria protegida constitucionalmente.

Con la creación de la nueva Junta de Síndicos no se alteró el esquema establecido en la Ley 1-1966 que asigna y distribuye las funciones y prerrogativas propias de las antes mencionadas libertades académicas entre un cuerpo rector de más alta jerarquía y el resto de los cuerpos de gobernanza institucional. Al cuerpo rector lo componen los representantes del sector público, designados por el Gobernador y

² 1966 L.P.R. 1(3ra ses.)

³ 18 L.P.R.A. §601(a)

⁴ 18 L.P.R.A. §610(d)

⁵ 357 US 234 (1957)

⁶ 137 D.P.R. 83 (1994)

confirmados por el Senado y una minoría de miembros electos por el claustro y estudiantes como sus representantes en ese foro. Los otros tres principales cuerpos de gobernanza, a saber; los Senados Académicos, las Juntas Administrativas y la Junta Universitaria, son todos foros académicos, compuestos por miembros de la comunidad universitaria.

Según lo dispuesto en el Art. 11(c) de la ley universitaria vigente,⁷ los Senados constituirán el foro oficial de la comunidad académica para la discusión de los problemas generales que interesen a la marcha de la Universidad y para los asuntos en que tiene jurisdicción. El Art. 11(d)⁸ expresamente le confiere a los Senados la jurisdicción para determinar la orientación del programa académico y regular las cuatro áreas protegidas constitucionalmente que antes mencionamos. El mismo artículo también enumera las funciones consultivas de los Senados, incluyendo asuntos tales como consultas para nombramientos de presidentes, rectores y decanos sin facultades, elevar propuestas para el proyecto de Reglamento General y formular recomendaciones sobre la creación de facultades, colegios, escuelas o dependencias, para mencionar algunas. Además, por disposición del Reglamento General⁹, los Senados Académicos podrán deliberar y hacer recomendaciones sobre cualquier asunto de interés institucional, aún sobre los no previstos en el ordenamiento institucional, y las mismas deberán ser elevadas por el Rector o Rectora al Presidente o Presidenta.

A poco que se examine con detenimiento este esquema, se hace patente la inconsistencia que existe en la distribución de las competencias académicas. Es decir, a pesar de que la propia Ley 1-1966 dispone que los Senados constituyen los foros oficiales de la comunidad académica, con jurisdicción para regular lo que antes llamamos las 4 libertades constitucionalmente protegidas, resulta que la propia ley le concede a la Junta de Gobierno la palabra final en esas precisas áreas, tales como la creación de programas académicos y sus requisitos, la aprobación del Reglamento General que regula todo lo concerniente al régimen de personal docente, es decir, reclutamiento, ascensos, permanencia y separación, así como los reglamentos que sancionan las actividades y conducta estudiantil, los nombramientos de presidentes, rectores y hasta de algunos decanos y por último, la aprobación del presupuesto. Con el devenir del tiempo y la alternancia política que ha marcado a la gestión pública de las últimas décadas, esa dicotomía en la asignación de las competencias universitarias ha ido creando los resquicios por donde se ha colado la intromisión indebida de la política partidista en el gobierno de la Universidad.

Resulta indudable que el esquema de autonomía adoptado por la Ley Núm. 1 y la seguridad fiscal obtenida mediante la fórmula presupuestaria, significaron pasos de

⁷ 18 L.P.R.A. §610(c)

⁸ 18 L.P.R.A. §610(d)

⁹ Art. 21, § 21.5.3

avance que algo abonaron al intento de lograr una más sana y balanceada relación Universidad - Estado.

Como ya planteáramos, con el correr de los años, el vaivén político que ha caracterizado los procesos eleccionarios de las últimas décadas, ha erosionado ese entendido, al punto que en las últimas dos décadas se ha enmendado el Art. 3 de nuestra ley orgánica en tres (3) distintas ocasiones para, de golpe y porrazo, cambiar la composición y mayoría de los votos del cuerpo rector, mediante la designación de nuevos miembros.

Como es de conocimiento general, en el verano de 2011, de un día para otro, se enmendó la composición de la Junta de Síndicos para lograr la súper mayoría de miembros nombrados por el anterior Gobernador Luis Fortuño. Esa enmienda no fue impugnada ante los tribunales, pero la comunidad fue testigo de que dicho cambio significó un marcado giro en la reducción de las libertades académicas antes enumeradas.

Los que laboramos durante esa época en los distintos cuerpos de gobernanza, ya desde los Senados, las Juntas Administrativas, Junta Universitaria, o Junta de Síndicos, fuimos testigos de cómo se intentó reducir a los primeros a meros cuerpos consultivos del cuerpo rector. Esa interpretación, que encontraba y aún encuentra fundamento en el Art. 3 de la ley, dio pie a iniciativas impulsadas desde la misma administración central universitaria con fines tales como:

1. La formulación de un plan sistémico y por unidades que fueron presentados ante la MSCHE para superar el periodo de probatoria, planes que fueron elaborados al margen de los Senados y de la Junta Universitaria y que reducían las competencia de tales cuerpos a meros consultores.
2. Enmiendas a los planes estratégicos vigentes, aprobados por los recintos, para iniciar la reorientación de sus programas académicos. En el Recinto de Río Piedras, por ejemplo, se elevó ante la MSCHE, sin discusión y aprobación previa de su Senado Académico, el plan TRAZOS que pretendía reducir sustancialmente los ofrecimientos de Bachillerato, para aumentar los de programas graduados, con la consecuente reducción de la plantilla docente.
3. También desde el Recinto de Río Piedras, se elevó para la aprobación de la Junta de Síndicos un proyecto de reglamento de seguridad y monitoreo electrónico, carente las salvaguardas necesarias para garantizar la libertad de cátedra y sin que el Senado o la Junta Administrativo pudiera antes evaluarlo.
4. La reformulación del ofrecimiento de verano para hacerlo auto liquidable, la puesta en pausa de programas académicos, la reducción de sesiones, la congelación de plazas que luego fueron sustituidas por contratos de servicio con la consecuente erosión del sistema de permanencia, fueron todas medidas que se tomaron unilateralmente desde la Administración

Central, por consideraciones estrictamente presupuestarias, sin ponderar sus efectos en la disponibilidad y calidad de la oferta académica y al margen de toda consulta previa con los Senados.

5. La devaluación de la moneda académica mediante cursos de dudoso rigor, a un costo más alto, ofertados por vía de la Universidad Extendida (UnEx) y la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP), modalidades que fueron creadas para servir a poblaciones con necesidades particulares, fuera de la corriente regular.
6. El desprecio sostenido hacia los Senados Académicos y de la Junta Universitaria, cuyas atribuciones y competencias fueron reducidas y vilipendiadas mediante una estrategia concertada que incluyó, entre otras cosas, la cancelación sin justificación de múltiples reuniones, enmiendas unilaterales a sus agendas, incumplimiento con decisiones mayoritariamente aprobadas conforme al reglamento, la censura de temas planteados para la discusión por el cuerpo, la crasa indiferencia ante repetidas peticiones suscritas por senadores para la convocatoria de reuniones extraordinarias conforme al reglamento, la ausencia sostenida de la presidencia a las reuniones y muchas otras instancias dirigidas a menospreciar las funciones de estos cuerpos de gobernanzas.

Ese estado de situación se colmó con la divulgación del plan de reforma universitaria conocido como Cambio de Rumbo/Golpe de Timón, presentado por una comisión nombrada desde Fortaleza y que expresa y claramente proponía la reducción tanto del tamaño, así como de las competencias de estos organismos. Con ello, se perseguía reducir el ámbito y el ejercicio de la autonomía universitaria.

Ante ese atentando, la comunidad académica no permaneció indiferente y en defensa de su autonomía empezó a pronunciarse desde diferentes foros, en claro rechazo de la propuesta reforma, tanto en su orientación como por el proceso seguido para su formulación a espaldas de la Universidad. Los pronunciamientos más abarcadores se produjeron en asambleas convocadas, en los Senados y en la misma Junta Universitaria, generándose un amplio consenso en torno a la reforma que era preciso impulsar. A manera de ejemplo se deben resaltar los siguientes esfuerzos:

1. La primera asamblea claustral celebrada en Cayey en mayo de 2010, en pleno conflicto huelgario, donde se aprobó iniciar un proceso de reforma universitaria, fusionando cuerpos de estudiantes y claustrales desde los respectivos recintos, para sustituir a la entonces Junta de Síndicos por un cuerpo rector seleccionado mediante un proceso democrático, participativo y representativo.
2. La primera asamblea sistémica de senadores claustrales celebrada en Ponce en abril de 2012 que se convocó ante las crecientes amenazas y hostilidad que confrontaban los Senados Académicos. Allí se aprobaron varias resoluciones rechazando la propuesta de reforma contenida en el informe de Cambio de Rumbo/Golpe de Timón. Los documentos generados por esta

asamblea fueron publicados y están disponibles por vía del enlace:
<https://sites.google.com/a/upr.edu/asamblea-sistemica/>

3. Estas actividades, a su vez, provocaron que desde la Junta Universitaria se aprobaran las Certificaciones 10 y 11 (2011-2012) instruyendo a los Rectores a remitir a sus Senados el informe de Cambio de Rumbo para formular sus recomendaciones en torno al mismo y solicitándole al Gobernador Fortuño que no tomara acción sobre las recomendaciones del referido informe hasta tanto la comunidad se pronunciara. A partir de ese momento, muchas facultades y cada uno de los Senados Académicos analizaron el informe y presentaron sus posiciones en torno a la propuesta reforma, generando excelentes informes que reflejan el amplio consenso que existe sobre los alineamientos que deben guiar cualquier intento de reforma universitaria. La Junta Universitaria tiene el acopio de ese valioso ejercicio, amplio y reciente, de donde debe partir cualquier plan de reforma que nos propongamos impulsar desde la comunidad universitaria.
4. Finalmente, hay que mencionar los esfuerzos de diez (10) de los once (11) Senados Académicos que en diciembre de 2012 se pronunciaron para reclamar la urgente necesidad de enmendar el Art. 3 de la Ley Universitaria para revisar la composición de la Junta de Síndicos, aumentar la representación claustral y estudiantil en por lo menos un miembro de cada sector y encomendarle a la comunidad la formulación de una propuesta de reforma en el plazo de diez y ocho (18) meses.

De todos los ejercicios e iniciativas antes mencionadas, surgen consistentemente tres consensos o alineamientos principales, que están aún muy frescos en la memoria institucional y que deben informar los esfuerzos que actualmente se desarrollan para reformar la Ley Universitaria, a saber:

1. Es necesaria la reforma de la Ley Universitaria y su Reglamento General para sanear a la institución y protegerla de la intromisión o influencias de intereses de índole político partidistas que resultan ajenos a los mejores intereses universitarios.
2. Cualquier reforma de la Ley Universitaria debe gestarse y formularse desde el seno de la propia comunidad universitaria.
3. Con la reforma a la Ley Universitaria debe revisarse la composición del cuerpo con representación del interés público, aumentar la representación de la comunidad y reducir sus competencias para concentrarlas en funciones relacionadas a la fiscalización de los recursos, el rendimiento de cuentas y la identificación de fondos externos.

A esos los reclamos de cambios antes mencionados se añadieron múltiples solicitudes de renuncias generadas desde varios Recintos, incluyendo Cayey, el RUM, el RCM y el RRP, para mencionar algunos, todas motivadas por la patente incompetencia demostrada desde Presidencia y la Junta de Síndicos para superar la suspensión de fondos de la NSF, la intervención de su Oficina del Inspector General, el allanamiento por orden judicial de los equipos y sistemas del Centro de Recursos

de Ciencias e Ingeniería y otros escandalosos incidentes que empañaron la imagen de la Administración Central y su manejo de fondos públicos.

Más sin embargo, como ya todos sabemos, la petición de los Senados solo se concedió a medias, mediante la aprobación de la Ley 13-2013 que creó la nueva Junta de Gobierno, reduciendo a trece (13) el número de sus miembros, aumentando por uno la representación estudiantil pero no la claustral y desatendiendo el reclamo de reforma, según lo solicitado por la comunidad.

Pero la indiferencia del Ejecutivo y la Asamblea Legislativa ante dicho reclamo no desanimó a la comunidad universitaria. En mayo de 2013 la Junta Universitaria recibió a la nueva Junta de Gobierno con la recién aprobada Certificación Núm. 54 (2012-2013) por virtud de la cual se les solicitó a los Senados que iniciaran la elaboración de una propuesta de reforma universitaria. Par de meses más tarde, al inicio del corriente año académico, la Junta Universitaria volvió a abordar el tema de la reforma, en esta ocasión aprobando la Certificación Núm. 7 (2013-2014) para solicitar la constitución de un comité institucional en cada Senado, con representación igualitaria de todos los sectores, para así proponer cambios a la Ley Universitaria y elevar sus propuestas ante la Junta Universitaria en el mes de marzo de 2014.

El producto de todas estas actividades e iniciativas nos hace pensar que el momento es oportuno para retomar la agenda iniciada con el intento de reforma que quedó trunco hace poco más de una década.

Tenemos que promover múltiples estrategias para proteger a la Universidad de otro asalto concertado por intereses políticos partidistas, dirigido a usurpar las libertades académicas necesarias para el mejor desempeño de la función y misión universitaria. Después de todo, la misma disposición constitucional que reconoce las autoridades de la Asamblea Legislativa para reorganizar a las entidades públicas, a la que aludió el legislador en la Exposición de Motivo de la Ley 13-2013, estará disponible para justificar una nueva enmienda del Art. 3 tan pronto se suscite otro cambio de administración.

La debida protección de la autonomía universitaria puede lograrse mediante diversas estrategias, medidas y actuaciones concertadas. Indudablemente necesitamos una nueva ley con protección clara y sin ambages de la autonomía universitaria tanto en el plano académico como en el administrativo, e igualmente hay que proteger la fórmula fiscal que tanto ha sido transgredida en épocas recientes. Para esos fines hay que redactar con cuidado y precisión el lenguaje de una nueva ley universitaria. También resulta recomendable que logremos elevar a rango constitucional la autonomía necesaria a los mejores intereses de este proyecto social al que llamamos Universidad.

Ahora bien, no podemos pecar de reduccionismo jurídico, pretendiendo creer que todos nuestros retos se superan con la sola aprobación de un nuevo estatuto. La

autonomía universitaria hay que defenderla en el día a día del quehacer académico y desde múltiples frentes. Para ello es necesario empoderar a la Universidad para que en el contrato social que la institución ha trabado con el pueblo de Puerto Rico, se reconozca la necesidad de defender el valor de la autonomía como uno de alto interés público. Eso se puede trabajar a la par de la reforma de ley, no luego, mediante esfuerzos dirigidos a:

1. Convertir y sostener a la Universidad de Puerto Rico en un centro de educación superior de la más alta excelencia y rigor, accesible para todos los sectores de nuestra sociedad, independientemente de su capacidad económica, comprometido con la generación y el compartir del conocimiento y la formación de valores que propendan al logro de un mejor país y una más digna y equitativa calidad de vida para sus ciudadanos y ciudadanas.
2. Elaborar políticas institucionales sólidas y coherentes, que defiendan la necesaria independencia institucional en la creación y orientación de los programas académicos y la investigación, frente el asedio de fuerzas externas, tanto públicas como las del mercado.
3. Mejorar la eficiencia administrativa y docente en todas sus facetas y renglones.
4. Lograr la más amplia participación claustral en el cabal ejercicio de la autonomía, la cual no se consigue por donación graciosa y es preciso trabajarla en el día a día.
5. Respetar a los cuerpos de gobernanza, reconociendo la importancia de las funciones que desempeñan para la buena marcha de la Universidad. Por tal razón, no se debe menospreciar la importancia de la más acertada selección de los miembros de la comunidad llamados a servir en estos foros, procurando siempre elegir a los mejores y más capaces representantes claustrales y estudiantiles.
6. Iniciar una conversación franca y abierta entre todos los sectores de la comunidad universitaria para generar acuerdos sobre cómo resolver nuestros conflictos, garantizando el diálogo efectivo y la continuidad de los ofrecimientos.
7. Servir de modelo para el logro de una función pública más abierta, caracterizada por el libre acceso a la información, y guiada por procesos democráticos, transparentes y de alto rigor en el rendimiento de cuentas, que abone a la mutua credibilidad, disipando la suspicacia y la desconfianza que nos impide generar la unidad de propósito que tanto necesitamos.
8. Estrechar los lazos de la Universidad con la comunidad, resaltando su relevancia para el bienestar social y fortaleciendo la dimensión del servicio como espacio imprescindible para el mejor desempeño de las funciones formativas y de investigación.
9. Defender a la Universidad de las influencias indebidas de índole político-partidistas o sectarias que ya desde fuera, o desde sus propios agentes internos, pretendan la intromisión de intereses contrarios a los mejores fines universitarios.

Se avecinan retos muy duros que pondrán a prueba la capacidad y madurez de la comunidad universitaria para tomar y poner en vigor las mejores y más responsables decisiones, justo en medio de las circunstancias más precarias. Me refiero a asuntos tales como la inminente revisión de nuestro plan de retiro, la evaluación de los ajustes periódicos en el pago de matrícula y otros medios de financiación, la degradación de nuestro crédito y la posible reducción del presupuesto operacional público. Hay quien menciona que en este escenario puede estar en alto riesgo la integridad misma de la fórmula presupuestaria.

Pero el logro de este simposio, conjuntamente con los esfuerzos que se han venido realizando desde los diversos recintos, me hace pensar que estamos bien encaminados, dando los pasos correctos para lograr reformarnos y reinventarnos. Hoy estoy segura que lograremos demostrar que los universitarios somos los llamados a gobernar la Universidad en beneficio de todo Puerto Rico. El momento es ya. Difícilmente lo podríamos hacer peor que lo demostrado por el modelo vigente. Trabajemos y ejerzamos nuestra autonomía para el logro de una mejor Universidad y un mejor país.