



**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

***AUTONOMÍA Y PLURALISMO DE LA UNAM.
LAS DESIGNACIONES DE RECTOR, 1999, 2003 Y 2007***

Tutor Principal: Dr. Roberto Rodríguez Gómez Guerra
Miembros de Comité Tutorial: Dra. Lorenza Villa Lever
Dra. Cristina Puga Espinosa

Tesis que presenta el alumno: Carlos Hernández Alcántara para optar por
el grado de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales

Ciudad Universitaria, México Distrito Federal.

Noviembre de 2011

A la memoria del Dr. Marcos Kaplan Efrón, pensador universal y forjador de la ciencia política latinoamericana.

A la Dra. Judit Bokser Liwerant por su espléndido liderazgo a favor de los más altos principios de la educación y la realización de los proyectos científicos de los jóvenes universitarios.

Mi más sincero agradecimiento:

A mis tutores: Dra. Lorenza Villa Lever, Dra. Cristina Puga Espinosa y Dr. Roberto Rodríguez Gómez Guerra por compartir generosamente sus conocimientos, compromisos y experiencias de investigación en ciencias sociales.

A Silvia Falcón Castañeda, Coordinadora del Archivo Histórico del Consejo Universitario, por el profesionalismo con que resguarda la memoria escrita de la representación política de nuestra Universidad.

Al Dr. Manuel Quijano Narezo miembro de la Junta de Gobierno, del 5 de julio de 1968 al 7 de marzo de 1977, por la entrevista que constituye un invaluable testimonio sobre la comprensión histórica de la autonomía universitaria.

Al Dr. Sergio García Ramírez, miembro de la Junta de Gobierno, del 15 de diciembre de 1993 al 15 de diciembre de 2005, por haberme concedido una entrevista que esbozo la racionalidad de adopción de las decisiones en la Junta de Gobierno.

Al Dr. Imanol Ordorika porque su obra fue un referente en esta tesis.

A mi amigo el Dr. Manuel Becerra Ramírez, por su solidaridad que permitió culminar esta investigación.

A mi maestro el Dr. Héctor Zamitiz Gamboa, guía en mi formación académica.

Índice

Introducción	6
1. Pluralismo, la forma política de la autonomía institucional	26
1.1 Las premisas de la autonomía universitaria	32
1.1.1 Autonomía como estructura de regulación institucional	37
1.1.2 Autonomía como relación de poder	41
1.2 Pluralismo, la forma política de la autonomía	44
1.3 Pluralismo y autonomía institucional	48
2. Las bases normativas de la autonomía institucional y constitucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 1945 y 1980	63
2.1 Autonomía: las bases normativas del gobierno universitario	66
2.2 Autonomía institucional como método de selección de autoridades	69
2.3. La autonomía constitucional y la referencia del contexto	73
3. La Junta de Gobierno: los principios de la política en la designación del rector	78
3.1 El principio de la estabilidad: la creación de la Junta de Gobierno en 1945	79
3.2 El principio de la participación: la publicación de la Convocatoria	82
3.3. El principio de la racionalidad política: la factibilidad social del proyecto de trabajo de los candidatos a rector	85
3.4 Prudencia como principio de ejercicio de poder, las entrevistas a los candidatos a la Rectoría	88
4. La autonomía relativa: la designación de rector en un contexto de conflicto estudiantil, 1999	92
4.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación de rector en 1999	95

4.2 La designación del rector Juan Ramón de la Fuente en el marco del conflicto estudiantil de 1999	95
4.3 Organización y conflicto estudiantil	101
4.3.1 Dirección colegiada del Consejo General de Huelga: el poder de las organizaciones estudiantiles	106
4.4 La vinculación externa define las estrategias de la dirección colegiada estudiantil	109
4.5 El apoyo público de la Junta de Gobierno a las acciones del rector y del Gobierno Federal para recuperar las instalaciones de la UNAM	112
5. La autonomía plena, la designación del rector en un contexto de alternancia y pluralismo político, 2003	114
5.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación de rector, 2003	117
5.2 La competencia interna: la virtud de la experiencia de gobierno	119
5.3 La expansión de la educación superior, contexto de la designación de rector en 2003	125
6. La autonomía hegemónica en la designación de rector en un contexto de reconocido prestigio internacional, 2007	129
6.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación de rector, 2007	130
6.2 La competencia interna: la construcción de la legitimidad y la cooperación	133
6.3 El reconocimiento internacional como contexto en la designación de rector en 2007	148
Conclusiones	151
Bibliografía	161
Hemerografía	170
Mesografía	173

Introducción

La construcción histórica de las tres últimas designaciones de rector, puede coadyuvar a explicar las funciones de la UNAM, a entender las reglas y principios que se adoptan en tales decisiones por parte de la Junta de Gobierno. El ejercicio de esta atribución es el eje de la gobernabilidad universitaria, entendida como el ejercicio legítimo y efectivo del poder decisional de los órganos de gobierno.

En breve, pues, el objetivo primordial de esta tesis es explicar, con fundamentos teóricos e históricos, cómo la Junta de Gobierno, en el ejercicio de sus atribuciones, aplica los principios de la política en el nombramiento de rector. Para este fin, se entenderá por política una actividad de cooperación e intercambio de recursos, según la idea de Crick:

[...] la política es una actividad mediante la cual se concilian intereses divergentes dentro de una unidad de gobierno determinada, otorgándoles una parcela de poder proporcional a su importancia para el bienestar y la supervivencia del conjunto de la comunidad. Para comprender la definición formal, un sistema político es un tipo de gobierno en que la política logra garantizar una estabilidad y un orden razonables.¹

Las reglas y principios que controlan y regulan la participación durante el proceso de nombramiento de rector se definen con la publicación de la convocatoria. Las formas y canales de participación reconocen la expresión y representación del pluralismo de intereses de la comunidad universitaria. La Junta de Gobierno confecciona los elementos que reconocen la legitimidad en el acceso a la titularidad de los órganos del poder ejecutivo. La estructuración de *significados*, *normas* y *poder* a considerar en el proceso de adopción de decisiones. Estos tres últimos conceptos son analíticamente equivalentes desde un punto de vista lógico y están implícitos tanto en los actores como en la estructura de gobierno: “[...] todo orden cognoscitivo y moral es al mismo tiempo un sistema de poder, que involucra un horizonte de legitimidad.”² Es por ello que la

¹ Bernard Crick, *En defensa de la política*, Barcelona, Tusquets, 2001.

² Anthony Giddens, *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortou, 1987, p. 165.

investigación también identifica el ejercicio del poder como una relación de intercambios entre los actores y la estructura de gobierno que se desarrollan de manera visible en la competencia por ganar la posición de gobierno más relevante de la universidad, por sus facultades ejecutivas y sus funciones políticas en el seno de la institución.

Para los autores como Crozier y Friedberg, las relaciones de poder permiten alcanzar la cooperación y el control en los sistemas de decisión de las instituciones, cuyas estructuras de acción organizadas como juegos que delimitan una posible gama de estrategias de conducta, de entre las cuales el actor elige lo que considera conveniente: “[...] el juego es el instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre. Pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste.”³ La cooperación y control es posible por el liderazgo de quienes toman las decisiones con una amplia base plural del poder:

[...] la organización persigue objetivos de conjunto y requiere integrar conductas potencialmente divergentes; ello se logra cuando los agentes inscriben su actuación de tal naturaleza que, al perseguir sus propios objetivos, contribuyen, aún sin proponérselo, a lograr los que motivaron la empresa colectiva. El juego, más que una imagen, es considerado como una categoría central del análisis de las instituciones. El juego actúa como mecanismo de regulación de aquéllos; además, posibilita la interestructuración con el medio.⁴

Así, el poder debe: a) estar distribuido, b) regulado, c) estar limitado, d) ser accesible, e) ser predecible, ser eficaz, y g) estar controlado. Cada una de estas condiciones reclama niveles de equilibrio.⁵ De ahí que el liderazgo sea importante analizarlo desde la perspectiva de la legitimidad y la eficacia en el proceso de gobierno. En esta perspectiva dinámica del ejercicio del poder, Sara Gordon enfatiza que el liderazgo debe evaluarse conforme al diseño de estrategias, la participación coordinada de los miembros en las tareas definidas, la reducción de las divergencias entre los

³ Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial, 1990, p. 94.

⁴ Misael Gradilla Damy, *El juego del poder y del saber. Significación, norma y poder en la Universidad de Guadalajara. Socioanálisis de una institución en conflicto*, México, El Colegio de México, 1995, p. 35.

⁵ Diego Valadés Ríos, *El control del poder*, México, UNAM/Editorial Porrúa, 2006, p. 9

participantes, el reforzamiento de la cohesión interna, la construcción de redes de relación con el entorno,”⁶ Por lo que es fundamental hacer un examen de la distribución del poder en la organización, la especialización de funciones y jurisdicciones, así como a la evaluación de quiénes y cómo establecen los intercambios de recursos, la toma de decisiones para mediar las demandas conflictivas del contexto.

Las decisiones jurisdiccionales de la Junta de Gobierno asumen la responsabilidad de constituirse en un mecanismo de gobernabilidad de la institución. Son sus funciones políticas y jurisdiccionales nombrar al rector, a los directores de las facultades, escuelas e institutos y a los miembros del Patronato, así como a todo integrante de la Junta que por cualesquiera motivos haya renunciado a ella.

En cuanto a la primera de sus facultades —el nombramiento del rector— resulta de vital importancia tratar de explicar cómo se construye esa decisión; cómo se combinan las reglas de la competencia; qué premisas, criterios internos e intereses entran en juego; cómo se cumplen —o no— los principios universitarios y las normas de la decisión y quiénes modelan y dirigen el comportamiento de los candidatos y sus bases de apoyo interno y externo. Para este reto, resulta relevante la utilización del concepto de pluralismo, entendido como la distribución del poder en los órganos de decisión política de la institución. Se asocia al proceso mediante el cual es posible la toma de decisiones universitarias, en general, y de la aplicación de determinadas acciones en la comunidad. A mayor pluralismo, mayor autonomía institucional de la toma de decisiones de la Junta de Gobierno frente a las condicionantes o influencias de los factores políticos como el Estado, o los partidos políticos, primordialmente. En menor medida el poder las asociaciones⁷. La autonomía institucional necesita del pluralismo para procesar las decisiones con base en los principios de la racionalidad política y académica:

El gobierno es el marco institucional donde se toman decisiones sobre política, se establecen prioridades y se asignan recursos. Generalmente, cuestiones

⁶ Gordon Rapoport, Sara, “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva, en Luna Matilde y Puga Cristina (Coordinadoras), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Ed. IISUNAM-Anthropos, 2010, p. 154

⁷ Consultar el ensayo de Philippe C. Schmitter “Comunidad, mercado, Estado ¿y asociaciones? la contribución esperada del gobierno de intereses al orden social.” en Rigoberto Ocampo Alcantar, compilador, *Teoría del Neocorporatismo*, México, Ed. Universidad de Guadalajara, pp. 297-334

fundamentales de gobierno incluyen asuntos tales como selección, financiamiento, derechos de decisión y marcos regulatorios. Traducidos al gobierno de la educación superior, estos asuntos implican: autonomía profesional, financiamiento, toma de decisiones a nivel institucional, responsabilidad, rendición de cuentas y acreditación.⁸

Desde ésta perspectiva, conocer cómo ejercen el poder los órganos de gobierno de las universidades y se construyen los procesos de selección de sus autoridades ejecutivas y colegiadas resulta, amén de interesante, fundamental si de comprender la distribución y el ejercicio del poder se trata.

No obstante que la estructura de gobierno de la Universidad Nacional Autónoma de México (en adelante, UNAM), se define como autoritaria.⁹ El proceso de gobierno requiere de un método decisional con reglas claras y de los principios de la política en la selección de sus dirigentes.

El estudio del proceso de designación del titular del poder ejecutivo en dicha universidad pública (es decir, el rector) presenta un desafío para la investigación social por la diversidad de enfoques, métodos y técnicas que ello implica.

Los problemas de la gobernabilidad de las universidades públicas no residen únicamente en sus procesos de innovación educativa y financiamiento, sino también en el método de nombramiento del rector y la influencia del contexto en el que se adopta esta decisión: “La selección de rector es especialmente importante, en parte porque este funcionario elige al secretario general y a veces ayuda a elegir a los directores, pero principalmente porque es el jefe ejecutivo de la universidad.”¹⁰ En el caso de la UNAM, la titularidad de este órgano de poder ejecutivo adquiere mayor relevancia su

⁸Nelly P. Stromquist, “La profesión académica frente a las cambiantes expectativas sociales e institucionales, en Nelly P. Stromquist (coord.), *La profesión académica en la Globalización*, México, ANUIES, 2009, pp. 28-29.

⁹Sin embargo, algunos estudiosos aprecian que existe un desencuentro entre la participación de la comunidad política y la estructura de gobierno, misma que definen como autoritaria. Ello ha desencadenado nuevas exigencias, demandas y oportunidades de los distintos grupos por participar en la distribución y asignación de los recursos. Véanse Imanol Ordorika Sacristán, *La disputa por el campus. Poder, política y autonomía*, México, UNAM/Plaza y Valdés Editores, 2006 pp. 18-19; Fernando Jiménez Mier y Terán, *El autoritarismo en el gobierno de la UNAM*, México, Foro Universitario/Ediciones de Cultura Popular, 1982 p. 8 y Humberto Muñoz García, *Universidad: política y cambio institucional*, México, UNAM-Miguel Ángel Porrúa, 2002, p. 219.

¹⁰Daniel Carlos Levy, *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, FCE, 1987, p. 88.

estudio desde la perspectiva jurídica y política de su autonomía. De aquí que para comprender el poder de la estructura de gobierno, es menester analizar las reglas y mecanismos de la toma de decisiones en un contexto de lucha por el poder y en el poder. En este sentido, la responsabilidad de nombrar al “jefe nato” de la UNAM se concentra en el poder jurisdiccional y hegemónico de la Junta de Gobierno cuyos miembros son elegidos por el Consejo Universitario (en caso de renuncia de alguno de ellos, la propia Junta nombra a un nuevo integrante). La legalidad y legitimidad de tal proceder deriva del marco normativo de la autonomía institucional de 1945¹¹ y constitucional de 1980, así como del pluralismo que caracteriza a la comunidad académica de la propia institución.

Desde una perspectiva histórica, entre 1945 y 1999, las designaciones de los rectores contaban con la opinión favorable del presidente de la República. Si bien no era una intervención directa, la Junta de Gobierno *auscultaba* la opinión del Poder Ejecutivo Federal en turno,¹² situación que devino en costumbre. Para las recientes designaciones de rector (2003 y 2007), la Junta de Gobierno actuó, en cambio, con absoluta autonomía. Por la propia coyuntura política de entonces (en pleno proceso de alternancia política), los titulares del Poder Ejecutivo, Vicente Fox Quezada y Felipe Calderón Hinojosa (emanados del Partido Acción Nacional), determinaron en esos años respetar las atribuciones de la Junta de Gobierno y la designación de los rectores Juan Ramón de la Fuente (en su segundo periodo) y José Narro Robles, respectivamente. Esta situación permitió que la Junta adquiriera una enorme responsabilidad y relevancia política, toda vez que debió aplicar los principios de la política en la selección de rector de manera totalmente autónoma. En este contexto, las diversas fuerzas internas de la universidad presentaron propuestas, sumaron apoyos y, a final de cuentas, apostaron por un proceso racional (que, a la sombra del conflicto estudiantil de entonces, no

¹¹La Ley Orgánica de la UNAM, aprobada por el Congreso de la Unión, es la que establece las normas que regulan el método de selección de rector desde 1945 hasta la designación de 2007.

¹² Al respecto, véanse las imprescindibles obras de Jesús Silva Herzog, *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1999; D. C. Levy, *op. cit.*; Imanol Ordorika Sacristán, *La disputa por el campus. Poder, política y autonomía en la UNAM*, México, UNAM y Plaza y Valdés Editores, 2006; Javier Mendoza Rojas, *Los conflictos de la UNAM. En el siglo XX*, México, UNAM y Plaza y Valdés Editores, 2002; los cinco tomos del *Compendio de Legislación Universitaria, 1910-2001*, México, UNAM, Dirección General de Legislación Universitaria, 2001 y Sergio García Ramírez, *La autonomía universitaria en la Constitución y en la ley*, México, UNAM, 2005.

resultaba fácil) que acabó por hacer del sistema de deliberación y votación en la designación del rector ejemplo de organización, realismo, seriedad y autonomía.

Como máximo y único cuerpo de decisión, la Junta de Gobierno ha designado a catorce rectores desde 1946 hasta la fecha,¹³ de los cuales, cinco no concluyeron sus periodos por conflictos con los estudiantes.¹⁴ No obstante esto último, las decisiones de la Junta de Gobierno en la selección del rector han mostrado la efectividad política de la autonomía al garantizar la estabilidad institucional, condición *per se* de relevancia histórica y de aplicación práctica en la evaluación de los costos y riesgos de las decisiones que son necesarias tomar a la hora de nombrar al rector.

En este sentido, y de manera más particular, esta investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los principios que le permiten a la Junta de Gobierno constituirse en un espacio de poder institucional? ¿A través de qué medios construye los consensos necesarios para la toma de decisiones? ¿Con base en qué elementos lo hace? ¿De qué manera consolida los poderes internos de la universidad?

Para la consecución de lo anterior, fue necesario el estudio teórico del pluralismo como forma política de la autonomía con que cuenta la Junta de Gobierno en la selección del rector, cuestión que se logró gracias a que los “gobernadores” —como se les conoce en el lenguaje de la cultura política universitaria— lograron acuerdos diversos que conjuntaron pluralismo profesional con equilibrios de poder. Este método decisional permitió, a su vez, la independencia en el proceso de designación del rector con respecto al gobierno federal, dato necesario para dotar a la rectoría de mayores recursos de negociación frente a los grupos internos de la UNAM así como a los factores sociales y políticos externos a ella. Con base en esta estrategia pluralista, las probabilidades de gobernabilidad interna crecieron a la par de la responsabilidad del

¹³ Salvador Zubirán Anchondo (1946-1948), Luis Garrido Díaz (1948-1953), Nabor Carrillo Flores (1953-1961), Ignacio Chávez Sánchez (1961-1966), Javier Barros Sierra (1966-1970), Pablo González Casanova (1970-1972), Guillermo Soberón Acevedo (1973-1981), Octavio Rivero Serrano (1981-1985), Jorge Carpizo Mc Gregor (1985-1989), José Aristeo Sarukhán Kermez (1989-1997), Francisco José Barnés de Castro (1997-1999), Juan Ramón de la Fuente Ramírez (1999-2007) y José Narro Robles (2007-2011)

¹⁴ Salvador Zubirán, Luis Garrido, Ignacio Chávez, Pablo González Casanova, Francisco Barnés de Castro

rector que se antojó entonces enorme al darse a la tarea de construir hegemonía interna y fortalecer la autonomía universitaria.

Sin embargo, y como derivado natural de éste y de todo proceso político, la disputa por la hegemonía no ha dejado de propiciar relaciones de poder entre las estructuras de gobierno universitario, es decir, entre la Junta de Gobierno y la Rectoría en turno. Dichas relaciones de poder pueden ser fácilmente identificadas a través del contexto en que se adoptan las designaciones de rector, sobre todo en momentos de conflicto cuando emergen y se establecen condiciones de diálogo y negociación con los distintos niveles de autoridad que no siempre corresponden a la construcción de los probables consensos y opciones de decisión que lo resuelvan. Históricamente, las relaciones de poder han vulnerado tanto la cohesión interna como la propia autonomía institucional en la designación de su máxima autoridad ejecutiva. De aquí que sea menester, para todo rector, pugnar por el decrecimiento del tan dañino faccionalismo que ha llevado, en no pocas ocasiones, a severos conflictos internos en la centenaria historia universitaria. Apostar más por la cooperación y el consenso con la mayoría de los grupos de poder y menos por el enfrentamiento que los excesos de hegemonía y control suelen causar es, pues, una de las tareas permanentes y acaso urgentes de toda rectoría que quiera ver en la universidad reducto de excelencia académica, modelo de negociación de conflictos de poder y paradigma de convivencia social.

En este marco, la presente investigación se encuentra guiada por la siguiente hipótesis: *la Junta de Gobierno adopta decisiones conforme a los principios de la política: establece las reglas del juego que regulan la competencia, convoca a la acción organizada de los grupos de poder y evalúa políticamente los programas de trabajo de los candidatos a rector, directores de facultades, escuelas e institutos y miembros del patronato universitario. Así, los miembros de la Junta de Gobierno calculan que, a mayor competencia, se tejen redes de cooperación y negociación con los grupos de poder universitario consolidando la autonomía universitaria. De esta manera logrando la estabilidad institucional en las tres últimas designaciones de rector, 1999, 2003 y 2007.*

Esta hipótesis establece el pluralismo como la forma política de la designación de rector y entiende la premisa de la autonomía como la capacidad de toma de decisiones políticas que incrementa la hegemonía de los grupos de poder, a diferencia de los

típicos mecanismos de control clientelar de las estructuras de poder unipersonales de las universidades públicas. Una —el pluralismo— y otra —la autonomía— caracterizan, definen e institucionalizan las reglas de participación en la carrera por la rectoría al reconocer las posiciones de poder de los grupos internos, tanto en la misma Junta de Gobierno como en la Rectoría, el Consejo Universitario, el Patronato o las direcciones de Facultades, Escuelas e Institutos.

En efecto, es inconcebible entender pluralismo político y autonomía universitaria sin el papel central que en ellas ha jugado y juega la Junta de Gobierno. Tómese como ejemplo, si no, la selección de rector en 1999, proceso que se llevó a cabo en condiciones de un severo conflicto estudiantil (que paralizó la universidad durante diez meses). Como resultado de ese quiebre, surgieron relaciones de poder entre grupos internos y externos frente a los cuales la Junta de Gobierno se constituyó en árbitro aceptado y aceptable por todas las partes, como era su propósito desde su fundación. Sus decisiones colegiadas vincularon compromisos de facto y construyeron consensos internos con las autoridades de las diversas áreas académicas de la UNAM, así como de su Patronato: “Así, la autonomía de decisión de la Junta de Gobierno con respecto al control del gobierno y los actores internos se definió como la capacidad de mediación del conflicto y conservación de la cohesión interna de la institución”.¹⁵ Frente a la cerrazón y el monólogo de los grupos estudiantiles más recalcitrantes, la Junta de Gobierno antepuso siempre su capacidad y disponibilidad de conciliación de los diversos intereses y propuestas de los grupos en juego y presta estuvo en todo momento al diálogo, la negociación y el acuerdo con y entre ellos conforme a sus atribuciones, a los principios de la prudencia política, a una estrategia corporatista,¹⁶ y al mantenimiento de la estabilidad institucional. Sin duda alguna, la racionalidad tras la designación de De la Fuente para la rectoría 1999-2003 tuvo como estrategia prioritaria esta misma estabilidad, por encima de los intereses de grupo o de la búsqueda de

¹⁵Declaración de Sergio García Ramírez (miembro de la Junta de Gobierno por elección del Consejo Universitario en 1993) en entrevista concedida al autor el 15 de junio del 2010.

¹⁶Philippe C. Schmitter: “Puede definirse el *corporatismo* como un sistema de representación de intereses en el que las unidades que lo constituyen están organizados en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, no competitivas, ordenadas jerárquicamente y funcionalmente diferenciadas, reconocidas y legalizadas por el Estado [...] a cambio de practicar ciertos controles en la selección de sus dirigentes y en la articulación de peticiones y ayudas.” en Rigoberto Ocampo Alcántar (comp.), *Teoría del neocorporatismo. Ensayos de Philippe C. Schmitter*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1992 (Laberinto de Cristal), p. 11.

diferentes actores de interlocución con las organizaciones estudiantiles aglutinadas en el Consejo General de Huelga (CGH).

Desde esta lógica institucional de reciprocidad en el ejercicio de gobierno universitario, la Junta de Gobierno actuó con relativa autonomía, prudencia y solidaridad con el rector Juan Ramón de la Fuente, Sin embargo, con este acto no se fortaleciera, paradójicamente, la capacidad de negociación y centralización del poder del rector en condiciones de conflicto.

Por otro lado, la complejidad del conflicto generó un amplio debate sobre la hegemonía de los órganos de gobierno de la UNAM y los mecanismos de toma de decisiones dentro de la institución. Dicha situación desató la polémica en dos dimensiones: 1) o el cambio institucional se produce (o puede producirse) a través de diversos grupos de interés capaces de modificar las reglas del juego mediante la exacerbación y el conflicto; 2) o se apuesta por la restauración de la representación política tradicional como mecanismo de participación y ejercicio del gobierno universitario. Desde este planteamiento se evidenciaron dos formas de ejercer el poder y la autoridad universitarios: el primero basado en intermediarios de grupos de poder externos; el segundo, fincado en la legitimidad del pluralismo como condición de gobernabilidad institucional.

En este contexto, la presente investigación se propuso los siguientes objetivos particulares:

- Analizar por qué el pluralismo representa el fundamento primordial de la gobernabilidad universitaria.
- Describir las bases normativas de la autonomía de la UNAM en 1945 y 1980.
- Explicar los principios de la política que guían el método de decisión en la designación de rector por parte de la Junta de Gobierno.
- Demostrar el perfil de la composición de la Junta de Gobierno y la racionalidad política que sigue al seleccionar al rector en tres condiciones diversas, a saber: el conflicto estudiantil de 1999; la alternancia política y pluripartidismo en 2003; y la competitividad interna de 2007.

Por lo antes expuesto, la presente investigación se desarrolla en el siguiente orden: en el primer capítulo se describen las nociones conceptuales de autonomía, pluralismo y política con base en las dimensiones analíticas del modelo unipersonal, colegiado y profesional de gobierno de las universidades. Este modelo da cuenta de una estructura de representación y de adopción de decisiones que atiende la realización de los fines institucionales y colectivos mediante la legitimidad y el acuerdo con los líderes de la comunidad: “Esta dualidad de legitimidad y eficacia se basa en el modelo colegiado, que ostenta un carácter descentralizado en sus decisiones.”¹⁷ Desde esta perspectiva analítica, se sostiene en esta parte que las decisiones para la elección de rector se basan en la construcción de consensos con los grupos de poder interno que participan en el proceso de construcción de la legitimidad de la autoridad ejecutiva de la universidad. Se afirma también que el pluralismo es la forma política de la autonomía institucional porque permite la obtención, manejo y distribución de los recursos, así como la vigilancia de los ordenamientos mediante los cuales se recrean las bases del poder de las autoridades ejecutivas de las universidades públicas. En este marco de interacción, se restablece la importancia de las instancias donde se sitúa el poder de opción, de orientación y de constitución, que limitan o, por el contrario, amplifican los efectos modificatorios resultantes de su ejercicio.¹⁸

De ahí que la relación de la política con el gobierno de las instituciones de educación superior, que explica, en parte, por la ausencia de sincronía entre éstas y la política educativa gubernamental.¹⁹ Esta última afirmación requiere enfocar el análisis de las relaciones de poder entre los actores y las estructuras de gobierno a luz de la autonomía y el pluralismo en el ámbito de las universidades públicas y del contexto en el que llevan a cabo sus funciones y acciones las instituciones de educación superior. Desde esta lógica cognitiva, el poder como fundamento de la acción organizada constituye la categoría de análisis que guía esta investigación.

¹⁷ Hugo Casanova Cardiel, “Gobierno universitario: perspectivas de análisis”, en Hugo Casanova Cardiel y Roberto Rodríguez Gómez-Guerra (coords.), *Universidad contemporánea. Política y gobierno*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1999, p. 23.

¹⁸ Consultar las obras de Marcos Kaplan, *Estado y Globalización*, México, Ed. UNAM, 2002 y Dror, Yehezkel, *Enfrentado el futuro*, Prólogo, selección y notas Samuel Schmidt, México, FCE, 1990, Capítulo XI, Análisis de cursos de acción política para gobernantes”, pp. 217-243; y capítulo XIII, Análisis de cursos de acción para asesorar gobernantes”, pp. 269-326.

¹⁹Véase Julio Rubio Roca (coord.), *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance*, México, FCE, 2006, pp. 215-225.

Así también, la noción conceptual de autonomía universitaria resulta también relevante para este trabajo pues no sólo permite analizar de manera concreta la dinámica de las relaciones de poder de las estructuras de gobierno con los actores sociales y políticos como fundamento de la acción organizada de las universidades públicas (de ahí que el conocimiento de las normas, premisas y procesos capaces de recrearla, reforzarla, debilitarla, o preservarla adquiere singular pertinencia), sino que también posibilita indagar las diversas posturas teóricas al respecto, desde la opinión de Ibarra Colado (“la universidad ha experimentado desde los inicios de los ochenta un proceso de desestructuración que refuerza su incapacidad para transformar sus estructuras y formas de gobierno, dificultando así una mayor participación de su comunidad que produzca gobernabilidad”),²⁰ a la de su contraparte, Muñoz García que plantea que el proceso de cambio institucional del sistema de educación superior requiere que la toma de decisiones políticas sea responsabilidad absoluta de los órganos de gobierno de las universidades.

En el segundo capítulo, se describe el devenir histórico de la autonomía entendida como *autoridad* con poder para crear una forma de gobierno propia, basada en la toma de decisiones obligatorias y vinculantes al consenso interno, inspirada en el reconocimiento del liderazgo que proporciona estabilidad y cohesión en los distintos niveles de autoridad interna. Bajo esta óptica, la autonomía universitaria es constantemente supervisada por el Estado, particularmente en situaciones de conflicto, en especial, los de carácter estudiantil. En efecto, históricamente el concepto de autonomía ha sido puesto a prueba al calor de los conflictos estudiantiles, lo cual ha propiciado relaciones de poder entre la institución y las organizaciones de estudiantes. Por ser resultado y expresión de conflictos sociales y políticos de mayor profundidad —encabezados por distintas fuerzas y grupos predominantes de la sociedad y la cultura—,²¹ los de corte estudiantil resultan ser cada vez más complejos de analizar. En esta coyuntura, la autonomía universitaria es relativa, contradictoria y móvil en el proceso de la toma colectiva de decisiones, incluyendo la etapa de plantear los

²⁰ Eduardo Ibarra Colado, “Democracia, regulación y gobernabilidad”, en Humberto Muñoz García (coord.), *Relaciones, universidad y gobierno*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2006, p. 204.

²¹ M. Kaplan, “Universidad y democracia”, en Sergio Zermeño (coord.), *Universidad nacional y democracia*, México, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2002, pp. 59-89.

problemas y la aplicación de soluciones. Así, la institución se presenta como sede de tensiones permanentes entre tendencias al conflicto, a la ruptura y a la disgregación (a partir de la lucha por el reparto de la riqueza, la posición, el prestigio, el poder y las condiciones y calidades de la existencia), por una parte, y tendencias hacia la cohesión, la integración y el equilibrio (que aumentan el interés por la conservación de las bases mínimas del sistema social para supervivencia y desarrollo de los grupos e individuos), por la otra. Entre una tendencia y la otra se debate siempre la autonomía y, con ella, el proceso de designación de rector.

A pesar de este inestable juego y contrajuego de fuerzas, la Universidad Nacional ha logrado construir, no pocas veces a contracorriente, una rica infraestructura que le ha permitido apuntalar su autonomía.²² Pero, ¿cómo se adoptan las decisiones colectivas vinculantes en sus distintos niveles de autoridad interna que permitan mantener la representación de los intereses en juego y mejorar la gobernabilidad para dar soluciones a las demandas sociales de una mejor educación? La respuesta a esta interrogante exige abundar en la premisa de la autonomía como autoridad, garante del sistema normativo sobre el cual se regula el desempeño de la estructura de gobierno de la institución y el de sus actores. Aquélla, la autonomía, fue establecida tanto en la Ley Orgánica de 1945 como en su Estatuto General, documentos que definen la responsabilidad y funciones de las seis autoridades universitarias fundamentales: la Junta de Gobierno,²³ el Consejo Universitario,²⁴ la Rectoría,²⁵ el Patronato,²⁶ los

²²La UNAM tiene más de 50 mil computadoras, 139 bibliotecas, 13 museos y tres escuelas para extranjeros en Estados Unidos y Canadá; ofrece dos programas de bachillerato, 76 carreras profesionales y 41 programas de posgrado. En ella se realiza más de la mitad de la investigación que se hace en México y atiende alrededor de 290 mil estudiantes. con la colaboración de aproximadamente 33 mil profesores e investigadores, lo que sin lugar a duda la posiciona como la mayor oferta educativa del país y los mejores reconocimientos en los prestigiados rankings internacionales. Fuente: "Hoy inician clases 290 mil alumnos", en *Gaceta UNAM*, México, 14 de agosto de 2006, pp. 3 y 5.

²³ La Junta de Gobierno está integrada por 15 personas y tiene la responsabilidad de designar al rector, a los directores de facultades, escuelas e institutos y a los miembros del Patronato, así como a removerlos. El Consejo Universitario elige cada año a un miembro de la Junta para sustituir al de mayor antigüedad, así como a quienes salgan de ella por muerte, enfermedad o edad (70 años). En caso de renuncia es la misma Junta de Gobierno quién designa al sucesor. Por último, la Junta arbitra y decide en caso de conflicto entre autoridades de la propia UNAM.

²⁴El Consejo Universitario constituye otro de los principales órganos de gobierno de la UNAM. Actualmente está integrado por el rector quien lo preside; el secretario general; los 53 directores de las diversas facultades, escuelas e institutos; 27 representantes de profesores con su respectivo suplente; 29 investigadores con su respectivo suplente; 30 representantes de los alumnos con su respectivo suplente y un representante del personal administrativo con su respectivo suplente.

directores de facultades, escuelas e institutos y los Consejos Técnicos,²⁷ todos ellos con la capacidad de decisión que requieren los distintos espacios académicos y administrativos de la institución. Estas autoridades, a su vez, son de dos tipos: colegiadas y unipersonales. Las primeras toman las decisiones fundamentales de la Universidad tratando de que éstas representen a los diferentes sectores que conforman la vida universitaria; las segundas, en cambio, son las encargadas de ejecutar las decisiones tomadas.

El capítulo tercero explora los principios de la política: estabilidad, participación, racionalidad y prudencia erigen la legitimidad y la efectividad en la construcción de mayorías que se requieren en los métodos de decisión de la Junta de Gobierno en la designación del rector, de los directores de facultades, escuelas e institutos así como de los miembros del Patronato.²⁸ Así también, el capítulo se enfoca a explicar el

Tiene a su cargo la expedición de las normas y disposiciones generales de la Institución (lo que le da una enorme importancia en la vida universitaria); decide en todo lo que la Ley no reserva expresamente para otra autoridad y juega un importante papel como foro de debate de los problemas inherentes a la vida universitaria.

Los consejeros profesores o investigadores duran cuatro años en su encargo y los estudiantes dos. De esta forma, todos los sectores integrantes de la Universidad se encuentran representados en él. Ver al respecto, Silvia Falcón, "Composición del Consejo Universitario 1910-2009", en Universidad Nacional Autónoma de México, *Memoria 2009*, México, UNAM, 2009. Documento disponible en línea en <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2009/>

²⁵El rector es, de acuerdo con la Ley Orgánica, el "jefe nato" de la Universidad. Su función es aplicar las disposiciones de la Ley y los acuerdos del Consejo Universitario. Dura cuatro años en su cargo y puede ser reelecto una sola vez. Para su nombramiento, se requiere el voto aprobatorio de por lo menos diez miembros de la Junta de Gobierno. Para su remoción (por renuncia o faltas graves cometidas contra el espíritu y orden universitarios), también se necesita de la aprobación ella.

²⁶El patronato es, de acuerdo a la Ley Orgánica, una autoridad universitaria. Sus funciones son: Formular y presentar el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Institución, así como sus modificaciones, al Consejo Universitario. Además de ello, administrar los bienes inmuebles, propiedad de la Institución, legados, donaciones, fideicomisos, derechos, etc; manejar el efectivo, valores, cuotas, créditos, utilidades, intereses, dividendos, rentas, aprovechamientos de sus bienes muebles e inmuebles, y los rendimientos de las concesiones y derechos, el subsidio federal anual y todos aquellos ingresos ordinarios y extraordinarios que por cualquier motiva perciba la institución.

²⁷La estructura de las autoridades centrales se repite en las escuelas y facultades donde existen Consejos Técnicos, presididos por los directores correspondientes e integrados por representantes profesores (que duran en su cargo seis años) y por consejeros estudiantes (dos años). En los Institutos hay Consejos Internos, integrados por representantes de los investigadores y presididos por su director. Existen además los Consejos Técnicos de la Investigación Científica y de Humanidades.

²⁸ Ver I. Ordorika Sacristán, *Power, Politics and Change in Higher Education: The Case of the National Autonomous University of México*, Palo Alto, Universidad de Stanford, 1999; Fernando Jiménez Mier y Terán, *El autoritarismo en el gobierno de la UNAM*, México, Foro Universitario/ Ediciones de Cultura Popular, 1982; D. C. Levy Vázquez, *op. cit.* y Hugo Casanova Cardiel, *Reforma y gobernabilidad en la UNAM*, México, UNAM/ Miguel Ángel Porrúa, 2010.

proceso institucional que siguen y deben seguir los grupos de poder interno y los factores políticos que quieren influir en las decisiones de la Junta de Gobierno.

Desde esta óptica, el nombramiento de los titulares del poder ejecutivo tiene que ver con un método de decisión colegiado y regulado por relaciones de poder, por lo que el tema de la gobernabilidad adquiere mayúscula importancia. Además de implicar el análisis de las redes de poder que coexisten en la universidad y su relación con la construcción del proceso de gobierno universitario, y en el marco de esta investigación, se entenderá la gobernabilidad en dos dimensiones: la institucional (autoridad y reglas) y la organizacional (liderazgo y administración).

Otro de los elementos clave a ser analizados en este capítulo es el proceso de participación, mismo que constituye una de las condiciones para mantener vigente la autonomía universitaria frente al Estado y a la sociedad. Por aquél se entenderá la participación de los universitarios, así como sus derechos y obligaciones, *vis à vis* la Universidad.

No sería posible hablar de autonomía sin la participación de la comunidad universitaria, sin la libertad de cátedra, elemento toral para entender las relaciones entre autoridades, profesorado y alumnado. La vigencia de la autonomía universitaria — desde la perspectiva de la libertad de cátedra y de investigación de los miembros de la comunidad académica—, presupone la existencia de un sistema de reconocimientos y prestigios académicos que suelen convertirse en los principales atributos (aunque no exclusivos) del ejercicio de deliberación que lleva cabo el Consejo Universitario, la Junta de Gobierno y el rector. De esta manera, el gobierno universitario se convierte en un espacio de decisión colegiada, cuyos criterios están sustentados en el equilibrio y el consenso que se aplican en los procesos de designación de autoridades, principalmente, en el nombramiento de su dirigente principal.²⁹ En este marco, la autonomía se constituye como poderoso instrumental de poder, de aquí que se requiera recuperar las categorías del análisis institucional para explicar tanto el funcionamiento del sistema de representación y los métodos de decisión, como las relaciones de poder

²⁹ Adrián Acosta Silva, “Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión”, en Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, *Evaluación, financiamiento y gobierno de la Universidad: el papel de las políticas*, tomo II, México, UNAM, CRIM, 2000 (Colección Educación Superior), p. 126.

que cohesionan la participación y activan los medios de control en el proceso de gobierno universitario. De ahí que los programas de trabajo deban caracterizarse por su factibilidad social y la prudencia como cualidad, imprescindible, del liderazgo del rector electo.

Es decir, es el voto lo que mejor caracteriza a los métodos de decisión de la Junta de Gobierno (unanimidad, mayoría absoluta o calificada, según sea el caso). Ello, empero, no ha logrado evitar conflictos severos que han desgarrado el tejido universitario. El gobierno de la UNAM ha decidido, en no pocas ocasiones, políticas que han tenido efectos negativos en su capacidad de conciliación y negociación con las fuerzas internas y externas. Cuando ello ha ocurrido, se ha incrementado el déficit de gobernabilidad y generado otros efectos como, por ejemplo, la demanda de reformar a la Ley Orgánica por parte de las organizaciones estudiantiles en 1999. En estos casos, cabría obviamente preguntarse ¿por qué?

En el cuarto capítulo se analiza justamente uno de estos casos límite: la designación como rector de Juan Ramón de la Fuente, secretario de salud en ese momento, en el contexto de un agudo conflicto estudiantil de 1999. La decisión del entonces rector Francisco Barnés de Castro (1997-1999) de modificar el Reglamento General de Pagos a fin de aumentar las históricamente bajísimas cuotas de inscripción a la universidad, había desatado la frenética reacción de un nutrido grupo de alumnos y profesores quienes, a la postre, formarían un bloque opositor llamado Consejo General de Huelga (CGH) (cuya fuerza se incrementaría considerablemente al lograr vinculaciones con organizaciones sindicales como el Sindicato Mexicano de Electricistas, movimientos urbanos populares como el Frente Popular Francisco Villa, entre otros, y los partidos políticos como el de la Revolución Democrática y el Revolucionario Institucional, principalmente) Frente a él, las autoridades universitarias se vieron rebasadas hasta el punto de la polarización. Entonces, el mecanismo de toma de decisiones, la pluralidad como fundamento del sistema de consensos, la autonomía como pilar institucional y la libertad de cátedra como guía de trabajo fueron rebasados por la incapacidad en la definición de estrategias para negociar el pliego petitorio de los inconformes. Ello derivaría en la agudización del conflicto a tal grado que lograría, como antaño, la caída de un rector y la designación de otro.

En este complicado escenario, el proceso de designación de rector Juan Ramón de la Fuente propició una gran variedad de mecanismos (entre ellos, la democracia directa y representativa) para conformar consensos mínimos en la toma de decisiones a fin de destrabar la problemática aquélla. La tensión coyuntural, aunada a los planos temporales de institucionalización del consenso y al ejercicio del voto, colocó al gobierno de la Universidad en una peligrosa disyuntiva: o se tomaban las grandes decisiones con frialdad sacrificando rapidez de acción, o se apresuraban las resoluciones inmolando el cálculo preciso. La primera tenía el tiempo como enemigo; la segunda, a la planeación detallada como obstáculo.³⁰

Inicialmente, una de las demandas del CGH fue la de reformar la Ley Orgánica de la UNAM (ello antes de constituirse como organización élite con una dirigencia colegiada rotativa vinculada a organizaciones externas y por tanto ajenas a la UNAM), pero la filiación de los representantes anuló cualquier posibilidad de incorporar dicha petición en la agenda de diálogo. Frente a esta débil interlocución del CGH, el rector De la Fuente presentó la propuesta de Reforma Universitaria, de gradual aplicación, al pleno del Consejo Universitario, que la aprobó con 112 votos a favor, cinco en contra y seis abstenciones.

A partir de entonces, la idea de llevar a cabo el congreso universitario para concretar la reforma aludida, devino en central para el CGH y buena parte de la comunidad universitaria no vinculada a este movimiento. En este marco, se cuestionó si las estructuras universitarias vigentes seguían siendo válidas de cara al siglo XXI; cuáles deberían ser los principios para la composición de los órganos de gobierno y cómo conciliar la autonomía con la eficacia de un gobierno académico.³¹ Se sostenía que el congreso debía examinar críticamente las formas de organización, participación y representación en los órganos de gobierno de la UNAM y generar, paulatinamente, un cambio institucional capaz solucionar problemáticas como la expansión general de la matrícula; la diversificación de tipos institucionales, funciones y fuentes de financiamiento; la descentralización; la creación de instancias de regulación y

³⁰ René Millán Valenzuela, "La gobernabilidad de la UNAM" en José Blanco (coord.), *La UNAM. Su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, México, FCE/Conaculta/Conacyt, 2001, p. 128.

³¹ Javier Mendoza, Pablo Latapí, y Roberto Rodríguez, Coordinadores de la serie, "UNAM y órganos de gobierno" en *UNAM. El debate pendiente*, Ed. UNAM, México, 2001, pp. 9-13

coordinación; la vinculación productiva con el entorno; la implantación de fórmulas de planeación, evaluación y rendimiento de cuentas; la actualización de las estructuras, instancias y métodos de operación de la administración y el gobierno universitarios; la instrumentación de mecanismos de aseguramiento de la calidad; la flexibilidad curricular; la incorporación de formas de aprendizaje a distancia y la adopción de diseños de esquemas para la actualización de conocimientos y renovación de destrezas (educación para toda la vida). Al mismo tiempo, en el campo de la investigación científica, un congreso capaz de renovar las formas de relación con el aparato tecnológico y con el sistema de toma de decisiones en los ámbitos público y privado.³² La necesidad de articular un nuevo “contrato social” entre la práctica científica y el desarrollo social aparece como un tema prioritario de las agendas políticas para el desarrollo de las universidades y de las naciones. En el plano ejecutivo, el Rector incorporó en su *staff* a notables personalidades de los grupos disidentes y amplió espacios para los estudiantes de posgrado en el Consejo Universitario, además de diseñar un claustro para la reforma del estatuto del personal académico y la Comisión Especial para el Congreso Universitario.

A pesar de que esta propuesta del congreso abría una brecha de negociación, la dirigencia del CGH, monopolizada por los líderes más recalcitrantes y radicales, haciendo de todo diálogo monólogo y de toda negociación claudicación. El resultado fue la prolongación del paro de la actividad universitaria durante diez meses, lapso en el que campearon consignas ausentes de contenido social y de un proyecto de universidad y vítores a la insensatez y a la ultra radicalidad.

Durante este periodo, uno de los problemas evidentes y de la mayor gravedad fue la debilidad institucional en la promoción de la participación y representación estudiantil y académica de la Universidad frente a las decisiones y estrategias de acción de la contraparte. La confrontación entre autoridades y estudiantes ultra radicales lograron desequilibrar la correlación de fuerzas, cuestión que impidió establecer acuerdos mínimos necesarios para la solución oportuna del conflicto. Este estado de cosas pasó muy pronto su factura: la representación universitaria fue severamente

³²Ver Banco Mundial, *La enseñanza superior. Las lecciones de la experiencia*, Washington, Banco Mundial, 1995, p.115.

cuestionada por el tiempo en que tardó en resolverse el conflicto y su capacidad gestora disminuida casi hasta el punto de la desafección por la política. Finalmente, cuando advino la solución, provino de la fuente menos deseada: el empleo de la fuerza pública. El uso de la Policía Federal Preventiva acabó de tajo con la querrela, pero acabó por hacer polvo el fino arte de la negociación.

El capítulo quinto tiene el propósito de explicar cómo la designación de rector contó con la renovación de cuatro miembros de la Junta de Gobierno, el desempeño del rector durante su primer periodo y el contexto del proceso de alternancia política en el poder ejecutivo federal, favorecieron las posibilidades de designación de Juan Ramón de la Fuente por un segundo periodo, 2003-2007. En el primero de estos aspectos, la integración de la Junta de Gobierno, cuatro miembros habían sido electos por el Consejo Universitario en su rectorado y los demás lo habían apoyado en la estrategia de solución del conflicto estudiantil. Otro aspecto importante fue el eficaz desempeño del rector en restaurar la vida académica y la restauración del prestigio académico de la UNAM en el concierto nacional e internacional.³³ En el contexto de la alternancia política en el poder ejecutivo federal y una nueva composición pluripartidista del congreso de la unión. Todo lo anterior, favoreció para que los miembros de la Junta de Gobierno votaran en forma unánime para que el Dr. Juan Ramón de la Fuente, continuará como rector por un segundo periodo, 2003-2007.

Finalmente, en el sexto capítulo se describe el reposicionamiento del liderazgo de la Junta de Gobierno como garante de la autonomía universitaria, en la designación de rector en 2007; la composición de la Junta de Gobierno, cuyas características de género, cualidades en la construcción de instituciones promotoras del saber universal, la enseñanza universitaria y la experiencia en la Dirección Institucional de la Universidad y del Sector Público y la Sociedad Civil y su reconocimiento a sus labores académica, tanto por las comunidades académicas e internacionales de sus campos de conocimiento. Si bien en los periodos como rector y presidente del Consejo Universitario, de Juan Ramón de la Fuente dio lugar a la renovación a casi la totalidad

³³ Su labor le valdría un segundo periodo, merecido reconocimiento a su labor institucional que logró mantener a la UNAM en la vanguardia de la formación de profesionales de alto perfil así como consolidar y promover más del 50% de la investigación científica del país, además de un mayor dinamismo en la formación de grupos de investigación y fomento a la interacción con otras organizaciones, incrementado de esta forma varios tipos de conocimiento, información y otros recursos.

de los miembros de la Junta de Gobierno, toda vez que contó con el recambio vertiginoso de sus miembros por razones de salud y finalización de su periodo, la designación de nuevos miembros con cualidades basadas en la experiencia en la dirección académica y administrativa en la UNAM: seis de ellos habrían sido directores de institutos, escuelas y facultades. Lo anterior en un contexto de expansión de la educación superior privada y reconocimiento del prestigio académico en la esfera internacional.

En efecto, el propio funcionamiento de los sistemas de educación superior, temática relevante del capítulo, ha desencadenado nuevas pautas de interrelación: por una parte, aquéllos son dinámicos, tienden a apoyarse mutuamente y a crear una sinergia a través de medios estratégicos tales como los posgrados de investigación, los convenios de vinculación, los programas gubernamentales de fomento y los fondos privados para el financiamiento de proyectos. Por la otra, son estratégicos al concebir a la investigación como valor esencial en la producción de conocimiento y en la constitución de acciones sociales y políticas. De aquí la necesidad de intensificar redes, espacios y flujos de conocimiento a través de un trabajo colectivo basado en complejas interacciones para enriquecer la capacidad de respuesta a los requerimientos del entorno inmediato y de la dinámica mundial. Además, la tarea de formar cuadros para la investigación, la docencia y el ejercicio profesional en los campos del sector gubernamental, privado y social, amén de necesaria, fomenta el desarrollo de proyectos entre diferentes disciplinas y entidades académicas, lo que redundaría en el fortalecimiento de las universidades en general.

La competencia interna fortaleció el pluralismo y alentó la formulación de seis programas de trabajo con propuestas y objetivos de mejora e innovación institucional, estrategias, construir coaliciones, compromisos y nuevas formas integradoras de autoridad.³⁴ Los competidores con trayectoria probada, tanto en la universidad como en el sector público, liderazgo en la conformación de equipos de trabajo, con experiencia

³⁴ Véase el apartado sobre el tema de la autoridad como un elemento central del sistema académico y para discernir los patrones del poder legítimo, la autoridad ejercida por los grupos desde puestos dominantes. Como hemos visto, los diversos grupos vienen provistos de ciertos intereses y creencias e incluso de sus propios mitos y reglas del juego. Burton R. Clark, *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México, UAM/Nueva Imagen, 1991, pp.159-195

en el uso recursos públicos y la ejecución de políticas públicas y virtudes como la prudencia en la adopción de decisiones políticas.

Por todo lo antes expuesto, la presente tesis pretende contribuir al desarrollo del análisis del gobierno de la UNAM con base en la premisa teórica del pluralismo como forma política de la autonomía, así como caracterizar las reglas y los criterios de decisión en la selección del poder ejecutivo de la máxima casa de estudios del país; las variables del contexto en que se toman dichas decisiones y las virtudes políticas como el diálogo y la negociación que para ello se toman en cuenta; las prioridades de los equilibrios de poder y la viabilidad del plan de reforma académica de rector designado.

En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación, se escogió la histórico-empírica pues es la que mejor explica la teoría de la organización (clave en la comprensión y la utilización de nociones conceptuales básicas del conocimiento aplicado de la política, que se refiere a **saber cómo** resolver determinado tipo de problemas de la toma de decisiones que conciernen al ejercicio de poder de nombrar a los titulares de los órganos de gobierno de la universidad); la aplicación de las variables legales y de poder, tanto interno como externo; los principios y reglas que se aplican en la selección del poder ejecutivo en la máxima casa de estudios del México de hoy.

1. Pluralismo, la forma política de la autonomía institucional

El pluralismo es la distribución del poder en los órganos de decisión política de una institución. Se asocia al proceso mediante el cual es posible la toma de decisiones universitarias, en general, y de la aplicación de determinadas acciones en la comunidad. Este enfoque empírico establece la existencia de normas que regulan el poder del gobierno en la competencia por designar a las autoridades dirigentes. El ejercicio de éste poder se fundamenta en una distribución general de recursos políticos, y que los intereses prevalecen en las diferentes disputas políticas, y en contextos distintos.³⁵

De este modo el pluralismo constituye la forma política de la autonomía institucional. Sin él, los sistemas de toma de decisiones y de acción de las estructuras de poder institucional carecen de sentido y aplicación. Es una base desde la cual se conforman redes de cooperación, imprescindibles para la toma de decisiones políticas como la selección de las autoridades unipersonales y colegiadas. Su fuente de poder se basa en un diseño institucional de tal calibre que es capaz de procesar los acuerdos necesarios para la toma y aplicación de decisiones en contextos de creciente complejidad, conflictividad y competitividad, tal y como ocurre en no pocas universidades públicas, así como también en la vida pública en general. A su vez, la autonomía universitaria, entendida como una *estructura de gobierno*, requiere que el ejercicio de la autoridad esté guiado por principios y reglas de decisión ante las cuales el pluralismo juega papel singularmente preponderante, pues las respuestas a los problemas recurrentes en los recintos universitarios suelen ser *institucionalizadas*.

Para entender cómo funciona el pluralismo en los marcos de las instituciones de educación superior, hay que desglosar antes las dimensiones del enfoque institucional que le son propias, tales como las jurisdicciones de la estructura de gobierno y el procedimiento regular de toma de decisiones, la delegación y la supervisión.

³⁵ Consultar la obra de Robert Dahl, Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control, *Op. Cit.*

Las jurisdicciones de la estructura de gobierno y los procedimientos de adopción de decisiones

Los actores que se reúnen regularmente en un ámbito institucional, desarrollan procedimientos mediante los cuales los diversos asuntos se dividen en unidades manejables a las cuales después se les da un orden específico. Es evidente que lo hacen para ordenar sus deliberaciones. Los economistas harían la observación de que ese aspecto de la división del trabajo es para mejorar la eficacia de una institución. De acuerdo, sin una regularidad de procedimiento, los asuntos serían más caóticos de lo necesario. La división de los asuntos y su resolución conforme a un guión institucional economiza los costos de tratar los asuntos (o lo que los economistas llaman los costos de transacción). Con todo, también se busca satisfacer otros propósitos mediante esa división del trabajo. Los procedimientos que gobiernan una división del trabajo no sólo regularizan los asuntos oficiales de un grupo, sino que permiten también que cada uno de sus miembros planifique su propia participación. Una organización que permitiera la deliberación y adopción de decisiones sobre un 'asunto nuevo' *antes* de haber resuelto los asuntos 'pendientes' impediría que sus miembros condicionaran su comportamiento a la resolución de estos últimos. Los miembros tendrían entonces que elaborar juicios con información insuficiente, lo que plantearía la posibilidad de que la cuestión se tuviese que abordar nuevamente (con pérdida de tiempo para los miembros) una vez que la información pertinente estuviese disponible. En este sentido, los procedimientos que comprenden una división del trabajo *mejoran la estrategia y regulan los comportamientos de los actores en seno del gobierno.*

A nivel institucional, la especialización permite que los individuos tiendan a poseer diferentes cualidades, intereses y preferencias. La gran ventaja de la especialización del trabajo es que una institución se beneficia cuando sus miembros adquieren experiencia en la toma de decisiones efectivas, comparten actividades, crean incentivos para los miembros que 'aprenden su área' y acumulan información pertinente y actualizada. La especialización, pues, posee la posibilidad de hacer que la institución sea más eficaz en cualquier actividad que ejerza. Es así como los miembros de la institución asignados a una actividad específica se convierten en especialistas jurisdiccionales. Las universidades, empresas y legislaturas son instituciones que

manifiestan más claramente esa característica orgánica. Se asigna a los miembros de la institución un nicho jurisdiccional cuyas actividades son especializadas.

Asimismo, las legislaturas se organizan en jurisdicciones especializadas, de esta forma las del mundo de la política son políticas, que son responsabilidad de las comisiones. Los miembros de la Comisión de las Fuerzas Armadas, por ejemplo, se hacen especialistas en todos los aspectos de los asuntos militares, la materia que define la jurisdicción de su comisión. Los miembros de las comisiones tienden a tener una influencia desmesurada en sus respectivas jurisdicciones, no sólo porque han llegado a ser los miembros más expertos de la legislatura en esa área de la política, sino también porque se les otorga la oportunidad de ejercer diversas formas de poder relacionado con el orden del día.

Al analizar los principios y las reglas de decisión en las instituciones, es posible afirmar que las organizaciones elaboran sus procedimientos y estructuras de maneras específicas, cuyas características más sobresalientes son: la racionalidad y la especialización. Parte del impulso para hacer *mejor* las cosas de esa manera proviene del contexto. En cierto grado, las instituciones —al menos las autónomas— son el producto de sus miembros y, por ende, también están sujetas a presiones internas y externas. La configuración institucional que resulta equilibra las demandas del medio externo con los intereses de los actores internos de las instituciones.

Las reglas de decisión en materia de la delegación de autoridad y recursos a las subdivisiones de especialistas aprovechan las ventajas de la división y especialización del trabajo, pero podría poner en peligro los objetivos colectivos comunes del gobierno de la institución. En consecuencia, la *supervisión* de las actividades de las subdivisiones va de la mano con la delegación de las mismas. La división y especialización del trabajo, asegurada por la creación de subdivisiones con una jurisdicción específica permite que las instituciones apliquen decisiones descentralizadas. Ello, a su vez, facilita la delegación de autoridad y el acceso a recursos públicos que, debido a su influencia desmesurada sobre los sucesos y sus respectivos dominios, tienen también incentivos para desarrollar más su pericia. No obstante, el acto mismo de la delegación de facultades genera un problema de gobernabilidad, en el que los especialistas pueden tener oportunidades de buscar objetivos privados en conflicto con los propósitos

públicos de la institución.³⁶ Frente a ello, normalmente las instituciones establecen mecanismos tanto para supervisar el desempeño de las subdivisiones como para controlar las actitudes opuestas a los objetivos institucionales.

¿Cómo procesan las demandas de los actores, las estructuras de poder institucional? De acuerdo con el enfoque institucional, la capacidad de construir relaciones de poder entre las estructuras de gobierno y los actores posibilita la acción colectiva pero, al mismo tiempo, la restringe. Para Gradilla, es claro que

[...] una vez que los actores X perciben la necesidad de reducir institucionalmente una incertidumbre primaria, se genera la incertidumbre artificial de lograr un mínimo de cooperación o de integración de comportamientos divergentes y contradictorios. De la forma en que se resuelva esta incertidumbre secundaria dependerá la respuesta al objetivo originario. Éste, no se logra mediante mecanismos automáticos ni en función de una lógica que justifica a *priori* la forma más racional de hacerlo, sino por medio del juego de un conjunto de racionalidades, capacidades y recursos individuales y colectivos que configuran o reconfiguran un patrón interno de relaciones vinculantes (estructuras significativas, normativas y de poder) y un esquema de justificación social (intercambios pertinentes con el medio); un sistema de acción en el que tienden a dominar los actores capaces de controlar las incertidumbres desde el punto de vista de los problemas objetivos es constructo de poder desde los actores. El sistema de acción que subyace a las estructuras de poder de la Universidad tiene una génesis específica. Es el resultado de un proceso, observable empíricamente porque de algún modo esta condensado y codificado formalmente en sus organizaciones. La estructura de significación es observable por medio de los esquemas de interpretación que garantizan la identidad y la cohesión de los universitarios; la legitimación lo es por medio de las disposiciones normativas con las cuales los agentes procuran estabilizar las interacciones; la estructura de dominación es observable a través de la disposiciones de los medios y recursos cuyo control procura poder a los agentes.³⁷

De ahí que las relaciones de poder son resultado de los sistemas de acción concretos de los actores con o en la institución. Posteriormente, el gobierno asigna recursos y valores mediante el acuerdo de la cooperación guiada por la racionalidad de la política,

³⁶ Robert Dahl y Charles Lindblom en *Política, economía y bienestar*, expone que el mundo de los negocios tiene una posición privilegiada en las poliarquías occidentales, dominadas por el mercado; que éstas están controladas no democráticamente por los negocios y la propiedad, 1976, Nueva York, Ed. Harper y Row.

³⁷ M. Gradilla Damy, *op. cit.*, p. 39.

misma que está basada en un método de toma de decisiones, necesariamente de carácter colegiado. De esta manera, el pluralismo regula las relaciones de poder entre los actores internos y los actores de poder externo que tratan de influir en la asignación de los recursos. Así, la autonomía adquiere un doble papel: en lo interno, las estructuras de gobierno se encuentra condicionadas por las redes de poder de los actores de la comunidad universitaria; en lo externo, la autonomía adquiere sustantivamente independencia en la selección de sus autoridades colegiadas y unipersonales. Esta capacidad institucional refiere a la habilidad de las estructuras de gobierno por establecer y hacer efectivo el vasto conjunto de reglas que gobiernan las interacciones políticas, económicas y culturales. Más aún, la racionalidad político-administrativa tiene que ver con la habilidad para gestionar las políticas macro-económicas y analizar opciones de política científica de las universidades.

La aplicación de las decisiones depende de la capacidad política de tomar en cuenta las demandas de los actores y de la habilidad de dar respuestas efectivas a sus demandas a cambio de su cooperación. Estos procesos de intercambio generan tensiones entre quienes tienen la responsabilidad de desempeñar tareas propias y sostenidas de la estructura de gobierno universitario en relación a las demandas de los actores. A pesar de ello, las instituciones profesionalizan y especializan la manera de procesar las respuestas y la regulación de los intercambios. Así, para Colomer, la capacidad de gobierno se define en cinco niveles de análisis que afectan la maniobrabilidad gubernamental y, al mismo tiempo, estructuran las intervenciones tendientes al fortalecimiento de sus capacidades de decisión y de acción: 1) el ambiente de la acción en el cual el gobierno lleva a cabo sus actividades (políticas, económicas, sociales); 2) el contexto institucional del sector público que influye en las reglas que enmarcan el accionario gubernamental (recursos, atribuciones, competencias, etcétera); 3) la red de trabajo que se refiere al conjunto de organizaciones involucradas en cumplir un determinado trabajo; 4) las organizaciones y 5) los recursos humanos.³⁸

Desde esta dimensión del análisis institucional, es necesario considerar que una línea de investigación de la capacidad de ejercicio de la autonomía por parte de las universidades públicas se encuentra definida, en primer lugar, por la forma en como son

³⁸ Joseph Colomer, *Instituciones políticas*, *Op. cit.*, p. 82

designadas las autoridades y el sistema concreto de las relaciones de poder entre actores y gobierno; en segundo, por las reglas de base constitucional y legal; en tercero, por la estructura de relaciones interinstitucionales entre las distintas organizaciones que se hacen cargo de un determinado servicio o bien público; y, finalmente, por los temas relacionados con el servicio civil de carrera, en particular los incentivos al personal.³⁹

Para fines de esta investigación, la autonomía institucional se entiende como la actividad de gobierno que, con base en el reconocimiento e influencia del pluralismo institucional, influye en el procesamiento de las demandas educativas de la población. Así, un gobierno sería más capaz si se coordinara de manera efectiva con los distintos y diversos núcleos de poder distribuidos en la institución educativa, así como con grupos profesionalmente bien organizados, en un esquema donde se puedan contraer compromisos nacionales e internacionales; al contrario, perdería su capacidad de gestión si solamente apostara a un juego de suma cero donde se representarían intereses difusos no organizados. Sin embargo, en toda empresa gubernamental, siempre habrá que tomar en cuenta aquellas restricciones institucionales que pueden incidir en su actuar, alimentando o desalentando los procesos de decisión; permitiendo u obstaculizando las capacidades del gobierno para tomar decisiones estratégicas de política pública. Es menester entender que esas variables pueden siempre *influir* mas no *determinar* absolutamente la calidad de los resultados educativos.

A partir de los años noventa, el campo de estudio sobre el desempeño de los gobiernos de las instituciones de educación superior se enriqueció con la obra de autores⁴⁰ que formularon tesis que explicaba que asuntos de racionalidad académica estaban referenciados a sus relaciones con los factores políticos, más que a los de tipo económico. Dichos estudios examinaban la importancia social que iba adquiriendo el desempeño institucional para lograr propósitos, caracterizaba el funcionamiento de los

³⁹ Consultar a B. R. Clark, *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1997.

⁴⁰Al respecto, véanse las imprescindibles obras de H. Casanova Cardiel y R. Rodríguez Gómez-Guerra *op. cit.*; J. Silva Herzog, *op. cit.*; D. C. Levy, *op. cit.*; Imanol Ordorika Sacristán, *La disputa por el campus. Poder, política y autonomía en la UNAM*, México, UNAM y Plaza y Valdés Editores, 2006; Javier Mendoza Rojas, *Los conflictos de la UNAM. En el siglo XX*, México, UNAM y Plaza y Valdés Editores, 2002; E. Ibarra Colado, *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, UNAM/UAM/Unión de Universidades de América Latina, 2001 y Sergio García Ramírez, *La autonomía universitaria en la Constitución y en la ley*, México, UNAM, 2005.

gobiernos universitarios, además de analizar la calidad del accionar gubernamental en éstos.

Finalmente, la efectividad de cualquier gobierno universitario debe ser evaluada a partir de otros criterios y variables como la legitimidad, eficacia y representatividad de sus órganos de gobierno y sus relaciones de poder con sus comunidades y sus contribuciones a los procesos de democratización de la sociedad y el Estado en los que opera.

1.1 Las premisas de la autonomía universitaria

Este tipo de autonomía se basa en la idea comunitaria de las primeras universidades europeas (s. XI-XII), donde las decisiones se adoptaban mediante el consenso de sus miembros. Este acuerdo continúa constituyendo el fundamento de una coexistencia entre sujetos que, aun teniendo actividades y especialidades diferentes, cuentan con objetivos comunes y reglas de decisión incluyentes. La autonomía puntualiza desde entonces la jerarquía del saber, la cooperación y la autodeterminación. En este contexto, toda institución universitaria autónoma cuenta con una multiplicidad de elementos articulados en torno a intereses comunes y valores de solidaridad, dándole sentido de pertenencia a la comunidad académica y legitimidad a sus decisiones de gobierno. De ahí que adquieran el carácter colegiado necesario para la toma de decisiones (lo que coloca a las universidades con autonomía en el lado opuesto al de los gobiernos burocráticos y centralizados), carácter que permite, entre otras ventajas, generar redes de gobernanza para incrementar su legitimidad y hacer efectiva la aplicación de acciones estratégicas que resuelvan un conflicto o promuevan cambios en la manera de gobernar a la universidad. Estas redes, a su vez, posibilitan acuerdos de carácter colectivo para atender problemas o áreas de la política que, dada su complejidad o nivel de conflictividad, no pueden ser procesados por canales institucionalizados.

Esquema analítico para la evaluación de las redes de gobernanza desde la perspectiva de su legitimidad

DISEÑO POLÍTICO	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN
Autonomía individual y política	<p>1. Auto-regulación. Dentro del límite de sus atribuciones, la organización debe ser libre para definir los procedimientos internos que le permitan establecer un programa de trabajo, sus criterios de participación y sus reglas de decisión.</p> <p>2. Capacidad de auto-elección. Los participantes deben ser libres para expresar sus opiniones y elegir opciones de representación, de ser el caso.</p>
Bases de autoridad	<p>Autoridad por mandato. La organización debe ser creada con un mandato claro y circunscrita o delegada por una autoridad establecida.</p> <p>Periodicidad. La organización debe tener una fecha establecida de expiración, independientemente de su desempeño.</p> <p>Separación funcional. Su tarea debe estar suficientemente diferenciada de otras organizaciones similares y cumplirla a través de su propio proceso de deliberación y decisión.</p> <p>'Suplementariedad'. No se deben duplicar, desplazar o amenazar las competencias de las instituciones existentes.</p> <p>Principio de contención. No se deben exceder las tareas asignadas a menos que se obtenga un cambio explícito del mandato.</p>
Composición	<p>Límite mínimo. No debe haber más ni menos participantes activos de los necesarios para cumplir el mandato.</p> <p>Participación pertinente. No debe haber participantes que no tienen interés directo en el problema que es objeto de la tarea asignada. Los expertos deben considerarse como interesados aun cuando no manifiesten representar opiniones de un interesado particular.</p> <p>Los participantes deben caracterizarse por su autoridad moral o técnica y por el enraizamiento en su comunidad de referencia.</p>
Estructura de representación	<p>Principio de adversario. Los participantes deben representar posiciones diversas y en particular opuestas.</p>
Esquema de participación	<p>1. Igualdad. Todos los participantes deben ser considerados y tratados como iguales, aunque (con particular relación a los expertos) debe distinguirse entre aquellos que participan y quienes son solamente consultados.</p> <p>2. Todos los participantes tendrán acceso a la información, voz y derecho a participar en las decisiones.</p> <p>3. Interacción horizontal. La deliberación y los procesos de decisión deben evitar los dispositivos jerárquicos; debe promover la flexibilidad para llevar a cabo las tareas colectivas, los mecanismos de rotación de liderazgos y de las relaciones entre los miembros y debe privar un ambiente de informalidad y respeto mutuo.</p> <p>4. Proporcionalidad. Debe haber un sentido informal respecto a los resultados específicos, en los que cada uno de los participantes ha contribuido para resolver las inevitables disputas y las tareas delegadas.</p>

Reglas de decisión	<p>1. Consenso. Las decisiones deben ser tomadas por consenso, es decir, ninguna decisión puede ser tomada contra la oposición expresa de algún participante, más que por votación o imposición.</p> <p>2. Racionalidad deliberativa. Las decisiones deben estar regidas por una racionalidad argumentativa más que por la presión por la unanimidad, la negociación o la conveniencia. La negociación debe ser predecible y abierta para el escrutinio de todos los afectados, es decir, debe ser posible ver cómo se adopta una decisión, quién participa y cuál es su responsabilidad de acuerdo con un cierto conjunto de procedimientos de operación estandarizados; asimismo, debe ser posible entender por qué otras alternativas —aunque también pudieran ser razonables— fueron rechazadas.</p> <p>3. Puertas abiertas. Cualquier participante debe poder salir de la organización a un costo relativamente modesto, pero no puede unilateralmente detener el proceso de gobernanza.</p> <p>4. Desplazamiento de alianzas. Ningún participante o grupo minoritario será requerido para hacer de manera persistente mayores sacrificios para alcanzar consenso.</p> <p>5. Pesos y contrapesos. No habrá ninguna decisión vinculante para aquellos que no han participado en el proceso de deliberación, a menos que la decisión haya sido aprobada por una organización o una institución plenamente establecida.</p> <p>6. Reversibilidad. No se tomarán decisiones que no puedan ser potencialmente anuladas o reversibles por quienes tienen derechos ya sea de manera directa o través de sus representantes.</p> <p>7. Principio precautorio. Para tomar decisiones debe considerarse todo el conocimiento. Cuando éste es incompleto o incierto, deben evitarse riesgos más que maximizarse beneficios.</p> <p>8. Mirada al futuro. Deben considerarse las consecuencias de las decisiones y haber quien represente esa perspectiva.</p> <p>9. 'Subsidiariedad'. No deben tomarse decisiones que puedan ser abordadas de manera más efectiva o legítima a un nivel de agregación menor o mayor.</p> <p>10. Externalidades proporcionales. No se tomarán decisiones cuyos efectos en costos financieros, estatus social o influencia política sean desproporcionados con relación a los estándares que la propia comunidad de referencia considera justos.</p>
Mecanismos de integración	<p>Deberá promoverse la interacción regular y periódica entre un conjunto relativamente estable de participantes que propicie el reconocimiento de los otros, de sus percepciones, preocupaciones y preferencias; que genere confianza entre los miembros; que favorezca el aprendizaje político y que propicie un compromiso con el mismo proceso deliberativo. Debe asegurarse la comunicación y el flujo de información entre los participantes con el fin de crear las condiciones y generar los recursos de conocimiento e información para el ejercicio de la racionalidad argumentativa.</p>
Transparencia y rendición de cuentas	<p>1. Semi-transparencia. No podrá abordarse una cuestión que no se ha hecho pública, pero tampoco podrá publicitarse el contenido de las deliberaciones mientras no se alcance el consenso.</p> <p>2. Es necesario crear mecanismos de comunicación externa que refuercen la voz pública de la organización.</p>

Fuente: Matilde Luna Ledesma, "Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: entre la deliberación y la negociación" en Cristina Puga y Matilde Luna (coords.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre el desempeño asociativo*, México, UNAM 2008. pp. 344-345

Con base en este esquema, es posible considerar que las redes de gobernanza se constituyen en espacios de legitimidad al aportar elementos suficientes para construir acuerdos, proponer alternativas o adoptar decisiones. Si para su mejor funcionamiento los gobiernos colegiados universitarios requieren evaluar sostenidamente su desempeño y sus fundamentos de legitimidad; si necesitan de la deliberación y de la votación conforme a las reglas de decisión colegiada; si les es perentorio propiciar acuerdos que reequilibren los espacios institucionales de poder y si les es preciso generar decisiones vinculantes y efectivas, entonces, las redes de gobernanza les son, más que útiles, imprescindibles. En tal sentido, el gobierno colegiado desarrolla de manera necesaria redes de gobernanza en contextos complejos y conflictivos aumentando la probabilidad de que las decisiones se tomen por consenso.

No obstante lo anterior, la proliferación de distintas redes de gobernanza puede propiciar la politización de la vida académica universitaria por el exceso de transacciones negociadas de los distintos grupos de interés, ello en detrimento de un proceso deliberativo en busca de opciones realistas y viables en el funcionamiento de la universidad. En un contexto así, los grupos y las élites intelectuales competirían entre sí llegando a tener posiciones y valores diferentes acerca de la orientación de la propia organización. Así, el gobierno universitario, más que sujetarse a procedimientos formales, vendría a responder a intrincados procesos de negociación política, cabildeo y coaliciones intergrupales en las cuales los líderes establecerían estrategias, mediaciones y compromisos.

Desde esta perspectiva, el gobierno universitario asume fines ambiguos. Los problemas se acumulan de manera sostenida y los resultados de una elección no necesariamente corresponden a un proyecto de reforma académica claramente orientado hacia la excelencia académica. La ambigüedad de propósitos implica que las decisiones tomadas sean de carácter ambiguo y sin intención, lo cual constituye un déficit de la política universitaria con un carácter de desinterés por los objetivos comunes. Además, la ausencia de vida colegiada incentiva el conflicto, mismo que dificulta el cumplimiento *a priori* de las funciones y orientaciones a seguir por las autoridades. Así pues, el proceso de normar la toma de decisiones con base en una multiplicidad de intereses suele obstaculizar las políticas de las universidades. Esta

ambigüedad, sin duda, produce problemas de gobernabilidad y, al mismo tiempo, desafección por cumplir de manera eficaz los objetivos institucionales universitarios.

En este marco de acciones, las actividades de gobierno universitario funcionan conforme a las atribuciones legales y políticas que, tanto la constitución como el poder político, le confieren. De ahí que su autoridad cuenta con una racionalidad legal y ética en donde los valores y reglas permean las decisiones de designación de autoridades.

A la par del gobierno autónomo y colegiado, se plantea otro esquema caracterizado como burocrático-profesional, el cual se funda en la combinación de los rasgos de la burocracia y los de las organizaciones profesionales. Mientras que la burocracia tradicional se gobierna a partir de reglas formales y la legitimidad se obtiene de la autoridad legal-racional, en las organizaciones profesionales su gobierno está basado en un sistema de valores propios de cada una de ellas. De igual manera, mientras en la burocracia tradicional predominan los esquemas centralizados de gobierno, las organizaciones profesionales tienden por el contrario a una mayor descentralización del poder y de las responsabilidades. Sin embargo, aunque en tales organizaciones las normas emanan del colectivo profesional o disciplinario, sugiriendo con esto mayores dosis de flexibilidad, lo cierto es que existe una considerable estandarización de las tareas y los programas, lo cual constituye una característica propia de la burocracia. Simultáneamente se desarrolla una estructura descentralizada y la conjunción de unidades requieren las estructuras centrales de coordinación que se corresponden con un esquema de tipo burocrático. En suma, la estructura profesional de la institución está caracterizada por la autonomía de la libertad académica, misma que coexiste con un soporte administrativo establecido conforme a los esquemas clásicos de la burocracia.

Desde esta óptica de desarrollo organizacional jerárquico funcional (que opera tanto como instancia coordinadora para la evaluación y postrera ejecución de políticas públicas o institucionales, como mecanismo de fiscalización en las instituciones de educación superior públicas), es cada vez más difícil la generación de acuerdos que redefinan y actualicen las normas y prácticas que deben alentar la cooperación entre sus miembros y coadyuvar a la toma de decisiones.

1.1.1 *Autonomía como estructura de regulación institucional*

El Estado y la universidad estructuran sus relaciones de poder a través de las distintas formas que asumen los gobiernos universitarios con fundamento en la autonomía, entendida ésta como la capacidad de formular reglas y aplicarlas bajo la lógica de regular dichas relaciones. Tal hecho requiere un incremento significativo en la capacidad de autonomía institucional en todos los niveles de autoridad, así como en la conducción política de la institución y respuesta efectiva a las demandas de los actores sociales, principalmente, representada por los estudiantes.

Lo anterior remite necesariamente a la identificación de los *niveles de autoridad en el gobierno universitario*, de acuerdo a los planteamientos de Clark.⁴¹ Este autor explica que, a partir de la década de los ochenta, los niveles y formas de autoridad en la organización y gobierno de educación superior constituyeron un referente empírico imprescindible para la evaluación del desempeño de los gobiernos universitarios. En su análisis, los modelos de gobierno descritos anteriormente se manifiestan en seis niveles de autoridad, conformando lo que el autor denomina “sistema educativo superior”. Los niveles, ubicados desde su base hasta la parte más alta, son: el departamento; la facultad; la institución; el multicampus o el conjunto de universidades; el gobierno local y el gobierno nacional.

En cuanto a las formas de autoridad académica, el sociólogo norteamericano incluye una gama de alternativas que se extienden a través de los niveles descritos. En torno a la autoridad basada en la disciplina, distingue el ejercicio de la autoridad personal por parte de los profesores individuales —fundada en el poder personalista de los sistemas universitarios basados en la cátedra— y el de la autoridad colegiada que supone acuerdos y decisiones entre pares. La forma colegiada, fuertemente arraigada en el devenir histórico de la universidad, se tiende a través de los diferentes niveles de la institución, dando forma a la llamada “comunidad de académicos”.

A la par de la personal y la colegiada, surge un tercer tipo de autoridad universitaria: la corporativa. Ésta constituye una combinación de las dos anteriores evocando las características gremiales de las primeras universidades donde los profesores ejercitaban un dominio del saber especializado sobre sus subordinados, lo

⁴¹ B. R. Clark, *Las universidades modernas...*, *op. cit.*

que les permitía constituir un estrato intermedio de control cuyos miembros ostentaban la doble cualidad de “colegas” y “autócratas”. Finalmente, la autoridad profesional se funda en los principios de la profesión más que en los de la organización formal —con base en supuestos de racionalidad técnica— constituyendo una forma secundaria frente a las antes descritas.

Acerca de la autoridad basada en la institución, Clark describe dos formas: la primera, los comités de supervisión o patronatos —una forma originalmente anglosajona— que incluyen los órganos de supervisión de carácter externo y que representan diferentes sectores de una sociedad en la institución; la segunda, la autoridad burocrática institucional que, representando la antítesis del gobierno personal o del colegiado, incorpora los rasgos típicos de la categoría sociológica weberiana. Sin embargo, de acuerdo con este especialista en educación superior, en el ámbito de la educación superior es preciso hacer referencia más a tendencias de naturaleza burocrática que a organizaciones burocráticas. Tal forma de autoridad se desarrolla de diferentes maneras en función del nivel de organización en el cual opera.

En cuanto a las formas basadas en el “sistema”, el que fuera profesor emérito de la Universidad de California (UCLA) ubica la autoridad burocrática gubernamental, cuyas características son perceptibles en las estructuras de coordinación interuniversitaria, así como en los niveles local y nacional de gobierno. La burocracia gubernamental, sin embargo, también genera rasgos distintivos en función del nivel del que se hable y, lejos de mantener su pretendida naturaleza neutral, llega a configurar grupos de interés donde se mezclan elementos burocráticos, corporativos y políticos que varían de una sociedad a otra. Por último, la autoridad política constituye una de las formas intrínsecamente articuladas a la educación superior. Como un campo de particular interés para el Estado, la educación superior se encuentra condicionada por la naturaleza del gobierno y su autoridad política. Dicha autoridad se funda en los niveles de legitimidad formal del Estado, así como en su vital papel en el financiamiento de la educación superior.

Las aportaciones de Clark al estudio de las formas y niveles de autoridad en los sistemas universitarios, no han estado exentas de cuestionamientos; ello ha motivado nuevas reflexiones que evidencian la diversidad de posiciones para analizar el tema en

cuestión. Es el caso de Rhoades quien, entre otras críticas, sostiene que el análisis de la estructuración simbólica y de la construcción social de la legitimidad del sistema es insuficiente para comprender los gobiernos universitarios. Es menester incluir en aquél a las organizaciones sociales formales. Desde el constructivismo social, Rhoades afirma que se habla de una continua construcción y reconstrucción del contexto organizacional y de las relaciones de autoridad. La autoridad no está basada objetivamente en la posición o recursos políticos, sino que es negociada y creada subjetivamente. Asimismo, la legitimidad de la autoridad puede ser estructurada con base en el contexto de las clases sociales o el estatus de los grupos de interés externos a la academia.⁴²

Otra interesante perspectiva que también toma los niveles de autoridad como fundamento de análisis, es la de Becher y Kogan⁴³ “cuyo modelo de estudio acerca de la educación superior incluye elementos relativos al gobierno de las instituciones superiores y los factores que influyen en la formulación de las políticas de las instituciones”.⁴⁴ Planteado desde el enfoque de sistemas, este esquema plantea dos dimensiones de análisis: la primera distingue los modos normativo y operativo (que describen respectivamente valores y prácticas); la segunda diferencia los niveles de organización en el sistema de educación superior: individuo, unidad básica, institución y autoridad central. Según estos autores, el modelo que proponen no tiene un sentido técnico, sino que busca constituir un conjunto de categorías para analizar la educación superior y las relaciones entre sus componentes. En el modelo descrito se distinguen, además, los elementos que constituyen el aparato interno del sistema y los que provienen del exterior, así como las relaciones entre ambos.

Acerca de los aspectos más vinculados con el gobierno de las instituciones superiores, Becher y Kogan ofrecen un marco de estudio que, como ha sido señalado, se funda en los modos normativo y operativo. En el primero de estos modelos, describen la articulación y tensión entre las reglas académicas de la institución (interno) y las normas de la autoridad central (externo). A su vez, en el nivel operativo, señalan la

⁴²Ezra Rhoades citado en H. Casanova Cardiel, “Gobierno universitario...”, *op. cit.*

⁴³ Tony Becher y Maurice Kogan, *Process and Structure in Higher Education*, Londres, Heinemann Educational Books, 1980 (Studies in Social Policy and Welfare, 10).

⁴⁴ H. Casanova Cardiel, “Gobierno universitario...”, *op. cit.*

tensión entre el mantenimiento de la propia institución, la planificación y el desarrollo de políticas (interno) con los requerimientos socioeconómicos y culturales (externo). En términos del gobierno universitario, la aportación de estos investigadores radica en la relevancia que otorgan a las *negociaciones* que tienen lugar entre los diferentes niveles del gobierno de las instituciones superiores. Sus contribuciones conceptuales han servido para ubicar las características y peculiaridades de las diferentes formas y niveles de autoridad en las instituciones de educación superior, así como de la confluencia de diversos factores en el gobierno de las universidades públicas.

En esta línea de investigación, una importante derivación analítica de los últimos años es la que aborda los contenidos institucionales del gobierno universitario. De acuerdo con el enfoque institucional, las organizaciones incorporan componentes culturales de significados y creencias compartidas, en las cuales, las estructuras organizacionales y sus procesos son complejos. Bajo tal perspectiva, se incluyen los análisis que describen a las instituciones universitarias como racionales y objetivas, donde los individuos se unen como iguales para constituir organizaciones capaces de resolver sus intereses colectivos; es decir, forman gobierno.

Para lo anterior, los miembros de la comunidad necesitan cuatro tipos de acciones: 1) la erección de una instancia generadora de normas que regule la adopción de decisiones colectivas vinculantes; 2) la ejecución de estas normas; 3) la vigilancia de los conflictos que suelen surgir entre los individuos por la interpretación de las normas y 4) el castigo a aquéllos que vulneren las normas, sean o no miembros de la comunidad.⁴⁵ A ello se suma el planteamiento del espacio simbólico como resultado de la capacidad de acción y el capital cultural que poseen los grupos que participan en las instituciones educativas. Este *habitus*, que expone Bourdieu, “es ese principio generador y unificador que retraduce las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida unitario, es decir un conjunto unitario de elección de personas, de bienes y de prácticas”.⁴⁶ Así las instituciones al regular la acción de los grupos internos establecen relaciones de autoridad. Mientras que los grupos formulan

⁴⁵ Bo Rothstein, “Las instituciones políticas. Una visión general”, en Robert Goodin y Hans-Dieter Klingemann (eds.), *Nuevo manual de Ciencia Política*, Madrid, Ediciones Istmo, 2001, p. 200.

⁴⁶ Pierre Bourdieu, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama, 2002, p.19

sus intercambios en función de sus capacidades de acción y el capital cultural que han adquirido en sus interacciones sociales y políticas.

Según Cohen y March,⁴⁷ mientras las organizaciones burocráticas responden a la especificación de objetivos, las democráticas a la construcción de acuerdos comunes y las políticas a la negociación del conflicto, la universidad en su conjunto parece no responder a lógica alguna. Al ubicarse los objetivos en las unidades básicas de la institución, los órganos directivos tienen la tarea de dotarlos de alguna coherencia. *Así, en la universidad el proceso de gobierno se basa en la construcción colegiada de acuerdos que atiende de manera realista y comprometida los problemas, las alternativas de solución y las respuestas efectivas a las demandas de los grupos con los que interactúa la institución.*

1.1.2 Autonomía como relación de poder

El proceso de institucionalización de la autonomía universitaria no sólo se reduce a su formulación jurídica, sino también a la influencia del pluralismo sociopolítico.

La universidad, al constituirse en un espacio de poder ideológico y social, es capaz de coproducir condiciones de autonomía (relativa), de libertades académicas y el ejercicio de la autoridad en diferentes niveles y aspectos. La universidad realiza una selección y distribución de estudiantes, profesores e investigadores y de los lineamientos y contenidos de sus actividades. Organiza los controles del saber en cuanto a su producción, sus formas y contenidos, sus significados, su distribución y su uso; realiza, así, una verdadera *indexación* de la legitimidad del conocimiento y de sus productores. Todo ello implica una jerarquización de poderes universitarios y, en parte, extrauniversitarios. La universidad tiene un papel crucial en la co-producción y en la co-reproducción de jerarquías cognitivas y sociales, en la estratificación de la sociedad, en la cultura y en el poder.⁴⁸

El acceso a la educación universitaria permite y requiere también de la participación en las condiciones, realizaciones y beneficios del crecimiento económico y la modernización, de la industrialización y del avance tecnológico y científico. La creciente importancia en múltiples aspectos de la universidad, el reclutamiento social de la

⁴⁷ Michael D. Cohen y James G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

⁴⁸ M. Kaplan, "Universidad y democracia"... *op. cit.*

mayoría de sus miembros y el impacto de los conflictos y crisis nacionales, la convierten en campo y objeto de competencia social y política entre diferentes grupos y élites, pugnando todos ellos por el control, distribución y uso de sus recursos y posibilidades. La universidad se ve, de esta manera, obligada a proporcionar diferentes tipos de respuestas posibles a la politización de la sociedad y a sus diversas fracciones y facciones. Entre una (la sociedad) y otra (la universidad) se crea una simbiosis: la primera, planteando problemas; la segunda, ofreciendo alternativas y opciones varias a los mismos.⁴⁹

Frente a esta problemática, se presenta la necesidad de estudiar e identificar las posibilidades reales de cambio de las universidades públicas desde la óptica de las interacciones sociales, políticas, económicas y culturales. Por ello, resulta altamente interesante el modelo de análisis de la acción social, concebido por Touraine,⁵⁰ para explicar la influencia de las organizaciones estudiantiles en los cambios institucionales educativos. En él, se valida una cuestión que resultara también central en el movimiento estudiantil francés de los sesentas: ¿es la lucha estudiantil sólo una agitación donde se manifiesta la crisis de la universidad o lleva consigo un movimiento social capaz de luchar contra la dominación en nombre de objetivos generales?

En la obra del francés, el actor social se define por la naturaleza de la relación social en la cual participa y el tipo de respuesta que recibe a sus demandas, tanto individuales como colectivas. En este sentido, se le caracteriza como agente decisivo en el cambio institucional, no sólo por su capacidad de organización sino porque encabeza acciones de movilización social que le permite presentarse en el esquema de representación institucional como un actor social legítimo y con poder de convocatoria.

La incidencia del actor social está siempre definida y/o condicionada por la acción política, variable fundamental del poder. Éste, a su vez, ha sido definido como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.⁵¹ El poder es la manifestación de la energía vital, captable y analizable en todos los niveles y

⁴⁹ *Ibid.* pp. 92-93.

⁵⁰ Véase de Alain Touraine, *El regreso del actor*, Buenos Aires, Eudeba, 1987 y *Sociología de la acción*, Barcelona, Ariel, 1969.

⁵¹ Max Weber, *Economía y Sociedad*, vol. 1, México, FCE, 1977, p. 43.

aspectos de la vida humana y de la sociedad, presente como elemento de todas las relaciones sociales. Para el logro de sus fines, la voluntad del poder se manifiesta bajo una gran diversidad de formas y apariencias, de enmascaramientos y ocultamientos a través de una variedad de medios y mecanismos como: la dominación y la explotación, la instauración de relaciones de dependencia y jerarquías sociales y políticas que entran como componentes en los modelos de sociedad.⁵²

En este sentido, “no debemos confundir —como lo señala Sartori— los recursos del poder, o las influencias sobre el poder, con el tener poder; así como debemos de distinguir el cómo del dónde se genera el poder político, del cómo y dónde se ejerce”.⁵³

Por otra parte, siguiendo aun a Touraine,⁵⁴ la democracia está relacionada con la modernidad donde un sujeto racional emerge para formular principios, leyes y derechos universales que reconocen y preservan la libertad e igualdad de los sujetos individuales; la modernidad es, pues, una condición secular de modo que sujetos libres se ven forzados a descubrir y crear sus propias leyes, instituciones y formas sociales, las cuales preservarán su libertad y aumentarán su bienestar. Del mismo modo, la democracia conduce, según el fundador del Centro de Análisis y de Intervención Sociológicos (CADIS), a una creciente diversidad cultural en la cual grupos conflictivos quieren expresar sus aspiraciones culturales y proteger sus intereses en la esfera política. Desde esta perspectiva, la democracia hoy tiene que reconciliarse con estas tendencias conflictivas, crear espacios que abran el camino a la participación pública y a la acción y defender la diferencia individual y el derecho a la diversidad.

El sociólogo galo plantea que la democracia es aquel espacio institucional que permite a los sujetos ser autónomos en el contexto de un Estado unificado, una economía de mercado racionalizadora y modernizante y comunidades tradicionales. Así, es deseable que una cultura democrática promueva la adquisición de conocimiento, el desarrollo del pensamiento racional y el reconocimiento de otros como sujetos como condición de acceso a formas superiores de empleo, ingreso, ascenso social y a la participación social y política. Sin embargo, no puede haber democracia a menos que una mayoría desee ejercer el poder, hacer que se escuchen sus voces e

⁵² M. Kaplan, *Estado y sociedad*, México, UNAM, 1987, pp. 136-137.

⁵³ Giovanni Sartori, *Elementos de teoría política*, Buenos Aires, Alianza Editorial, 1992, pp. 216-217.

⁵⁴ Véase A. Touraine, *Crítica de la modernidad*, México, FCE, 1994.

involucrarse en decisiones que afectan sus vidas. Luego, la cultura democrática no puede estar divorciada de la conciencia política, misma que reconoce (o debiera hacerlo) que las instituciones políticas son el *locus* primario de la aceptación del otro como sujeto.

El manejo de las tensiones entre intereses económicos y sociales será posible, según Touraine, sólo cuando se garantice la representación social de los actores en la vida política. No obstante esto, sostiene que un moderno Estado voluntarista puede ser un vehículo de desarrollo cuando se concibe a sí mismo meramente como un agente temporal en la formación de actores sociales, económicos y administrativos quienes pueden jugar un rol activo en la generación de desarrollo endógeno y en la construcción de sociedad civil. Desde esta lógica, la universidad se reafirma como un espacio de libertad académica y humanismo. De tal forma, tal como lo señala Kaplan,

[...] la Universidad se crea y expande su propio espacio de libertad; va siendo condicionada por su propio universalismo con una doble dimensión de autonomía y libertad académica. Esta tendencia es retomada y reforzada en grados variables por los proyectos de poder de diferentes grupos intelectuales y por la conversión de la Universidad en un fenómeno de masas y en arena y actor de la política.⁵⁵

Al incrementar su protagonismo y peso específico en la construcción del proceso de democratización de una nación, la universidad se constituye en un espacio de tensión y disputa política. De este modo, asume un papel democratizador, en parte efectivo y en parte virtual, a través de la educación que imparte, de la investigación que realiza y de las innovaciones que produce y de las formas culturales que alienta. Asimismo, contribuye a la realización personal, al acceso al mercado de trabajo, a la satisfacción de necesidades y demandas sociales, al diseño y realización de un proyecto de desarrollo nacional y a la capacitación para el ejercicio de la ciudadanía y el avance de la cultura democrática en general.

1.2 *Pluralismo, la forma política de la autonomía*

A diferencia de los estudios sobre las instituciones académicas que hacen énfasis en la representatividad de las autoridades sustentada en el conocimiento, las competencias y

⁵⁵ M. Kaplan, *Universidad Nacional, sociedad y desarrollo*, México, ANUIES, 1996, p. 49.

las experiencias académicas,⁵⁶ el presente apartado aporta elementos de análisis desde la óptica del pluralismo, expresión que da contenido a la distribución del poder, sus equilibrios, legitimidad, eficacia al ejercicio del poder del gobierno universitario. Dicho pluralismo se requiere en la coordinación y ejecución de la toma de decisiones estratégicas de la política educativa. La variable independiente de este pluralismo lo constituyen las *redes de gobernanza*⁵⁷ que, si bien reconocen el pluralismo en la institución, en momentos de conflicto se convierten en una variable dependiente del ejercicio de poder al permitir el cálculo real de las probabilidades de la institución para adaptarse o proponer cambios en los equilibrios de poder, las relaciones y demandas presentadas de la sociedad y/o el Estado a las universidades.

La universidad adquiere un papel crucial en el acceso a formas superiores de empleo, trabajo, ingresos, bienestar, al ascenso social y a las aptitudes para la participación social y política, por lo que se constituye y reconoce como un campo y objeto de la competencia social y política en relación al control y uso de los recursos y posibilidades de acción. Así, la universidad se convierte en sede de una pluralidad de actores sociales que influyen de manera representativa en la formulación de políticas y adopción de decisiones rivales que permiten el mutuo control entre élites y masas.⁵⁸ Por tanto, el enfoque del pluralismo, como marco conceptual, parte del análisis de la distribución del poder, tanto en su dinámica interior como en sus relaciones con los factores políticos.

De este modo, uno de los supuestos pluralistas es la lucha de los grupos para ejercer presión sobre el gobierno bajo la forma de votos, acciones, aceptación, cooperación e información. Otro tanto, es que la política no está dominada por un centro único de poder sino que está dispersa en múltiples centros, ninguno de los cuales es o puede ser totalmente absoluto. El pluralismo supone así la existencia de

⁵⁶ Véase Matilde Luna Ledesma, "Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: entre la deliberación y la negociación" en Cristina Puga y Matilde Luna (coords.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre el desempeño asociativo*, México, UNAM 2008.

⁵⁷ La *gobernanza* se concibe como un método/mecanismo para abordar un amplio rango de problemas/conflictos a través del cual por lo regular los actores llegan a acuerdos mutuamente satisfactorios y a decisiones vinculantes mediante la negociación, la deliberación y la cooperación. Véase *ibid.*, p. 351.

⁵⁸ Robert Dahl, *La poliarquía: participación y oposición*, Madrid, Tecnos, 1984.

grupos activos de distinto tipo y tamaño que sostienen el proceso de competencia y de gobierno.

Desde esta perspectiva, la competencia entre grupos de interés organizados y la estructura de las políticas resultantes establecen la naturaleza democrática y el liderazgo político. En una sociedad heterogénea y compleja, ninguna fuerza social puede dominar y, menos aún, crear una comunidad si no crea instituciones políticas que posean cierta existencia independiente de las fuerzas sociales que las originaron. En caso contrario se ubica el planteamiento de Lijphart,⁵⁹ quien sostiene que en las sociedades homogéneas la democracia por consenso funciona mejor debido al carácter plural de sus instituciones, mismas que estructuran y dan sentido al proceso político. En las democracias por consenso, la competencia provoca una serie de reagrupamientos que reclaman un liderazgo que articule a las bases sociales con una legítima y responsable representación política en la elaboración de la política gubernamental.

Frente a los problemas del cambio institucional (entendido como resultado de los movimientos tendientes a garantizar y proteger determinados derechos y deberes necesarios para la existencia de la institución misma), se requiere ampliar los espacios en la toma de decisiones políticas, lo cual plantea el debate acerca de qué tipo de participación y peso tendrán éstos en la adopción de decisiones gubernamentales. Esto propone la generación de una nueva regulación y racionalidad que vigoricen las fuentes de legitimidad y de consenso de las instituciones universitarias.

Los desafíos del cambio institucional plantean que el pluralismo se integre como un método y procedimiento que legitiman a la autonomía universitaria al combinar dos características generales: una, la tolerancia, relativamente alta de los actores sociales; otra, las oportunidades, bastante extendidas, de participación para influir en la dirección del gobierno. En este marco —y a diferencia de Touraine que considera a la acción social como resultado de principios y valores—, Dahl⁶⁰ puntualiza que la acción social es resultado de una estrategia política gradual que aumenta las oportunidades de debate público e incrementa la capacidad de legitimidad y eficacia de la estructura de gobierno de la institución.

⁵⁹ Arent Lijphart, *La democracia en las sociedades plurales*, México, Prisma, 1989.

⁶⁰ R. Dahl, *op. cit.*

El derecho al sufragio universal, la diversificación significativa de las propuestas de cambio y la posesión efectiva de grandes recursos económicos constituyen de igual manera un sistema de representación de intereses, es decir, un arreglo institucional que articula los intereses organizados de manera asociativa de los actores con las estructuras de gobierno. En esta perspectiva pluralista, las estrategias de los actores sociales son canales de expresión de los individuos para ejercer la participación con el gobierno. Pluralismo de asociaciones combinado con un buen margen de descentralización de las decisiones en favor de los titulares de los órganos de gobierno. Así, la efectividad de las decisiones de la autoridad, son ejecutadas mediante acciones concretas y precisas encaminadas a confirmar la legitimidad y eficacia del proceso de gobierno.

Ante, el crecimiento de la economía, unido al aumento de las tasas de movilidad, contribuye a propagar en la sociedad la creencia en la igualdad de oportunidades de educación. El resultado de este supuesto es un factor que incide en el alza de las expectativas sociales. La igualdad en la distribución de oportunidades entre los grupos políticamente activos permite también la exigencia de ampliar las bases de legitimidad y la descentralización del poder que permita la coordinación de intereses, la asignación de recursos y la solución negociada de los conflictos que se presenten con un recurso mínimo de coerción directa, y sí de un gobierno con una amplia base de poder plural.

El pluralismo también puede garantizar la participación e influencia de los individuos y las organizaciones sociales en la producción, aplicación y evaluación de políticas académicas. De hecho, la legitimidad de éstas reside en expresar y favorecer los intereses de la mayoría en lugar de impulsar los de un puñado de grupos exclusivamente, sobre todo en las posiciones de dirección. En ese sentido, las estrategias y acciones derivadas del pluralismo son necesarias para poder influir en el desempeño de los titulares de los órganos de gobierno. Así como en el desempeños de quienes ejecuta los cambios en los mecanismos y criterios de asignación de recursos políticos de una manera mucho más equitativa.

Sin embargo, los factores políticos apunta más hacia la desigual distribución en los resortes del poder; de hecho, la jerarquía política al interior de las instituciones universitarias atiende más a la competencia entre grupos por mantener y ampliar sus

posiciones de control que a la igualdad de condiciones para participar en la conducción de las instituciones. Aún más, en algunas universidades el objetivo democrático es más resultado de una vaguedad que de una certidumbre. En tal sentido, las personas que son líderes ejercen un grado de control relativamente alto sobre los demás integrantes de la institución. De aquí la necesidad, y aun la conveniencia, de apoyar estrategias pluralistas.

Finalmente, el cambio institucional está supeditado a los mecanismos de negociación política que garanticen un buen nivel de equilibrio sistémico y, con ello, la estabilidad y el crecimiento. En efecto, el cambio se encuentra garantizado normalmente por el hecho de que hacer política es el resultado (filtrado, arbitrado y puesto por la estructura de gobierno) de la negociación y la adaptación recíproca entre los grupos. Estos mismos encabezan a los diversos sectores sociales, saben cómo interpretar y expresar mejor que cualquier 'democracia numérica' los requerimientos de una sociedad en la cual todos los intereses primarios y una gran proporción de los legitimados están en condiciones de organizarse de manera autónoma, ampliando con ello las expectativas de los grupos a los cuales se les ofrecen propuestas de intercambio político. Es evidente que dichos intercambios políticos generan una relativa autonomía de los órganos de gobierno, no así en su desempeño, el cual incrementa sus crecientes niveles de eficacia de hacer realidad las expectativas de desarrollo de la comunidad universitaria.

1.3 Pluralismo y autonomía institucional

El pluralismo trata de la distribución del poder en los órganos de decisión política, el cual se manifiesta de manera sustantiva en los espacios universitarios cuando se fomenta la competencia, en la participación, en la construcción de consensos y compromisos, en la solución de los conflictos y en el desarrollo de los procesos de reforma universitaria. Así, las universidades procesan políticamente la proliferación de demandas divergentes o antagónicas que provienen de su entorno sociopolítico y de su propio interior, de acuerdo a sus formas jurídico-políticas, y que están sustentadas en la autonomía. En efecto, no todos los miembros de la universidad participan en las cuestiones de gobierno y administración, contenidos y méritos de la docencia, criterios y

resultados de la investigación. No obstante, se garantiza que el pluralismo sea el productor de equilibrios de poder entre los grupos involucrados y las interacciones estratégicas de la autoridad como condición de un proceso de gobierno que, con sus decisiones, incluye un consenso que equilibra los intereses en juego, necesarios de incorporar en el cumplimiento de las tareas de dirección, planeación y coordinación de las actividades académicas. Desde esta perspectiva, el equilibrio, según Rothstein, debe definirse como “una situación en la que las fuerzas sociales se estabilizan porque ningún actor o coalición de actores pueden mejorar su posición si se apartan del curso de acción especificado”.⁶¹

El enfoque teórico del pluralismo permite, pues, comprender cómo está ubicado el poder a lo largo de la sociedad. Esta idea sostiene que la pluralidad de puntos de presión tiene una variedad de centros de formulación de políticas y adopción de decisiones rivales que permiten el equilibrio entre élites y masas.⁶²

Los equilibrios de poder permiten el desarrollo de un sistema de derechos institucionalmente garantizados y protegidos, al mismo que generan normas no formalizadas que determinan un tipo de conducta política necesaria para el funcionamiento de la institución misma. Por ejemplo, el derecho de los líderes políticos para competir por el voto plantea un sistema de partidos y las garantías de poseer un derecho legalmente aplicable de libre competencia; la defensa de este derecho debe constituir una obligación de los altos funcionarios del Estado y sancionada su infracción. La serie de derechos protegidos da origen a un proceso de selectividad que las instituciones se encargan de aplicar, de tal manera que el mecanismo selectivo de las minorías elegidas en forma competitiva mantenga un sistema de equilibrio entre élites y masas a través del liderazgo.

De igual modo, Sartori señala que la competencia electoral no asegura la gobernabilidad, sino sólo su carácter democrático: “La calidad de los resultados depende de la sensibilidad y responsabilidad del liderazgo.”⁶³ Para Giddens, el problema de los equilibrios de poder radica en analizar la estructura social y su relación

⁶¹ B. Rothstein, *op. cit.*, p. 2.

⁶² R. Dahl, *op. cit.*

⁶³ G. Sartori, *op. cit.*, p. 223.

con la jerarquía política; es por esta razón que establece algunas precisiones elementales acerca del significado de élite:

Tal y como se ha empleado en ocasiones, élite puede referirse a aquellos que están a la cabeza en cualquier categoría dada de actividad: a actores y deportistas, tanto como a líderes políticos o económicos. Existe evidentemente una diferencia entre los primeros y los segundos. Los primeros están a la cabeza con arreglo a cierta escala de tamaño o logro, mientras que los segundos se encuentran a la cabeza de una organización social específica que posee una estructura de autoridad interna (el Estado, una empresa económica, etc.). De ahí la utilización del término “grupo de élite” para designar a aquellos individuos que ocupan posiciones de autoridad formal a la cabeza de una organización o institución social; y el de élite, de un modo más general, para referirse tanto a un grupo de élite o a un conjunto de grupos de élite.⁶⁴

En estos términos, se puede decir que un aspecto principal de la estructuración de la clase alta concierne, en primer lugar, al proceso de movilidad o de reclutamiento de las posiciones institucionales de élite y, en segundo, al grado de solidaridad social dentro y entre los grupos de élite. La estructuración mediata se refiere al proceso donde el reclutamiento para las posiciones de élite es ‘cerrado’ en favor de aquéllos que proceden del sector que disfruta de propiedades. La estructuración inmediata depende fundamentalmente de la frecuencia y carácter de los contactos sociales entre los miembros de los grupos de élite. Éstos pueden adoptar varias formas, incluidas la formación de conexiones a través de matrimonios o la existencia de otros lazos de parentesco, el predominio de las relaciones personales basadas en la amistad o en el trato, etcétera. Si el grado de integración social de los grupos de élite es alto, normalmente se dará también un alto grado de solidaridad moral que caracteriza a la élite como un todo y, probablemente, un bajo índice de conflictos latentes o manifiestos entre los distintos grupos.

De este modo, la lucha de los grupos para ejercer presión sobre el gobierno, está diseñada bajo la forma de votos, aceptación, cooperación e información. Así, la política no está dominada por un centro único de poder, sino por múltiples centros de distinto tipo y tamaño, ninguno de los cuales son o pueden ser totalmente autónomos.

⁶⁴ A. Giddens, *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*, Madrid, Alianza Editorial, 1992, p. 137.

Esta competencia entre grupos de interés organizados y la estructura de las políticas resultantes, establece la naturaleza democrática de un régimen político. En una sociedad heterogénea y compleja ninguna fuerza social puede dominar y, menos aún, crear una comunidad si no crea instituciones políticas que posean cierta existencia independiente de las fuerzas sociales que la originaron.⁶⁵

En este sentido, el pluralismo sedimenta su efectividad política en el seno de sus instituciones que estructuran y dan sentido al proceso político. Por ello, la competencia inter-élites provoca una serie de reagrupamientos que reclaman un liderazgo que articule la competencia pluralista entre grupos de presión con las bases sociales para que exista una legítima y responsable representación política en la elaboración de la política gubernamental.⁶⁶

El consenso de las élites que ocupan las posiciones institucionales de poder político, está condicionado a incorporar a los líderes en el proceso político. Sin ello, la condición del cambio político no se cumple y por tanto los problemas de desarrollo y cambio social exigen una nueva regulación capaz de institucionalizar el acuerdo y de renovar las fuentes de legitimidad de las instituciones que representan al Estado.

La institucionalización del consenso plantea, a su vez, un proceso que renueva los métodos y las reglas de las relaciones entre el Estado y la sociedad. En esa perspectiva, el pluralismo constituye un polo de desarrollo político peculiar que amplía la participación y representación del Estado moderno. Su carácter distintivo surge de la combinación de dos características generales: una, su tolerancia relativamente alta de las oposiciones; dos, las oportunidades, bastante extendidas, de participación para influir en la dirección del gobierno. El crecimiento de la economía, unido al aumento de las tasas de movilidad, contribuye a propagar en la sociedad la creencia en la igualdad de oportunidades. El resultado de la misma será un factor de expansión al alza de las expectativas sociales, con la consiguiente demanda de medios para lograrla. Por su lado, la igualdad en la distribución de oportunidades entre los grupos políticamente activos permite la coordinación de intereses, la asignación de recursos y la solución

⁶⁵ Samuel Phillip Huntington, *El orden político en las sociedades en cambio*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1991 (Colección: Estado y Sociedad), p. 20.

⁶⁶ Véase A. Lijphart, *op. cit.*

negociada de los conflictos que se presenten con un recurso mínimo de coerción directa.

De esta forma, el gobierno plural puede entenderse como un sistema institucional de control político, en el que los altos cargos del Estado se enfrentan al procedimiento de sustitución mediante designación y elección. Este poderoso mecanismo de legitimidad influye de manera decisiva en el comportamiento de los candidatos y los grupos en la designación.

No obstante, como señala Dahl,⁶⁷ esta competencia tiene un carácter elitista, lo que, lejos de ser un contrasentido, aumenta la capacidad de representación del régimen. ¿Si esto es así, cuál sería entonces la efectividad política del pluralismo elitista? Este arreglo institucional permite vincular los intereses organizados de manera asociativa de la comunidad universitaria con las estructuras de decisión del gobierno respectivo. Desde esta perspectiva, los grupos de interés son canales de expresión de los individuos para ejercer la participación y legitimar la interacción con el gobierno universitario. Este pluralismo de asociaciones —combinado con un buen margen de descentralización de las decisiones en favor de los consejos técnicos de las facultades, escuelas e institutos— podría asegurar que los intereses de los académicos reciban más o menos igual consideración. En este sentido, el gobierno universitario deberá atender a una comunidad que, por su naturaleza, es plural y participativa.

A partir de este supuesto, la reformulación de la competencia hace hincapié en el carácter estable, constitucional y liberal del sistema de múltiples élites; en la competencia mutua de las élites políticas y la responsabilidad que ellas asumen ante el electorado en las votaciones periódicas y en los numerosos puntos de acceso al poder de las élites que están abiertos para quienes se toman el trabajo de organizarse con el fin de hacer oír sus reclamos y demandas. Según esta concepción, las élites se convierten en el núcleo de la teoría democrática, o si se prefiere, de la teoría pluralista de la democracia.

Esta perspectiva plantea, entonces, el problema de examinar a la minoría no sólo en sus significados varios, sino también en sus acepciones de clase política, clase

⁶⁷ Consultar la obra de Robert Dahl, *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*, *Op. Cit*

dominante, élite(s), élite del poder, élite gobernante, minorías dirigentes y liderazgo, entre otras.

La riqueza de denominaciones no implica en modo alguno que la minoría tenga la ventaja (sobre el término mayoría) de contar con un nombre para cada significado. Por el contrario, la abundancia de denominaciones ha añadido confusión a la profusión: se utilizan distintas etiquetas para referirse al mismo concepto; y la misma denominación comprende distintos conceptos. (...), todas las expresiones mencionadas anteriormente se refieren a alguna suerte de parte menor concreta y no a la minoría como producto de los procesos democráticos (tal como el sector de población que ha sido derrotado en las elecciones o la menor porción de un reglamento). En segundo lugar, cuando el analista político trata de la democracia vertical, no le interesa cualquier tipo de minoría, sino sólo aquella que se refiere al grupo controlador de los medios materiales del poder e independientemente de su intensidad. La noción de liderazgo, y por ello lo de la minoría o minorías dirigente(s), se aplica más específicamente a una clase política; pero su principal indicio semántico es aquel en el que el mando es entendido en su significado débil de poca intensidad. Por último, la noción de gobierno se aplica definitivamente a una clase política, que por lo general implica el uso del poder del aparato del Estado y apunta hacia un significado fuerte del mando, es decir, al tipo más intenso del ejercicio del poder.⁶⁸

A fin de entender el funcionamiento del pluralismo elitista, es menester ubicar el ejercicio del control político de estos grupos, primero, por la posición política; segundo, por los cauces de la política; tercero, por el alcance y cuarto, por las implicaciones de las decisiones políticas que adoptan.

El pluralismo acompaña los procesos de negociación de todo gobierno colegiado que garantiza la competencia interélites, favoreciendo procesos deliberativos que permiten los acuerdos necesarios para la regulación de las tensiones inherentes a los procesos de cambio a que están sometidas las instituciones de educación superior de manera permanente.

Este carácter pluralista abre la posibilidad de garantizar la participación e influencia de los individuos, las organizaciones sociales y los partidos políticos en la producción, aplicación y evaluación de la política gubernamental. La legitimidad de estas políticas reside en expresar las preferencias e intereses de la mayoría en lugar

⁶⁸ G. Sartori, *Teoría de la democracia: el debate contemporáneo*, México, Alianza Universidad, 1991, tomo I, pp., 182 y 187.

del sólo empuje y arrastre entre una variedad de grupos con intereses estrechos. De esta manera, los intereses generales estarían mejor servidos y habría un alto nivel de sensibilidad de la decisión política a las expectativas de los ciudadanos:

Más aún, la democratización va más allá del gobierno central, del Estado. Otros gobiernos también tendrían que democratizarse. Los grupos de interés serían gobernados por ellos mismos, de manera democrática. Por ejemplo, las organizaciones responderían más al interés general de sus miembros en lugar de que -como sucede ahora- a pequeñas oligarquías en la cumbre. Ello, propicia un cambio en la forma más equitativa en la distribución de los recursos políticos. Una aproximación a este tipo de distribución requerirá de cambios en las estructuras sociales y económicas. La democratización presupone una sociedad democrática.⁶⁹

A pesar de la distribución desigual de los resortes del poder, la jerarquía política se sujeta más a la competencia interélites por mantener y ampliar sus posiciones de control, intermediación política e influencia en la toma de decisiones políticas que a la igualdad de condiciones para participar en la conducción de las instituciones. En algunas sociedades, el objetivo democrático es algo vagamente aproximado en el sentido de que personas que no son líderes, ejercen un grado de control relativamente alto sobre los dirigentes partidistas.

Una de las críticas a este enfoque pluralista ha sido que

[...] aun cuando los mecanismos de negociación política garanticen a las sociedades industriales avanzadas un buen nivel de equilibrio sistémico, y con ello de estabilidad y crecimiento, también tienen el efecto de estabilizar las desigualdades sociales al ser un impedimento a la innovación y a la movilidad social. Los circuitos de transacciones elitistas- sostiene esta crítica- operan con una discriminación sistémica entre los intereses de los grupos que tienen grandes poderes de organización y negociación, con respecto a los de las asociaciones sin posiciones estratégicas en el sistema de la división tecnológica del trabajo y, en relación a la gran mayoría de los ciudadanos medios, los consumidores económicos y políticos simples que no tienen poderes de organización o negociación y a los cuales ninguna afiliación puede ofrecer la más ligera ventaja.⁷⁰

⁶⁹ Robert Dahl, *Los dilemas del pluralismo democrático: autonomía versus control*, México, Ed. Conaculta-Alianza Editorial, 1991 p. 85.

⁷⁰ Danilo Zolo, *Democracia y complejidad: un enfoque realista*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1994, p. 146.

La red de transacciones elitistas, protegidas y legitimadas por el sistema de poder está en condiciones de dar origen a un buen nivel de provecho general. Este efecto se encuentra garantizado normalmente por el hecho de que, en la esfera de las élites, hacer política es el resultado (filtrado, arbitrado y puesto por el sistema político) de negociación y de adaptación recíproca entre los grupos, los cuales encabezan a los diversos sectores sociales y saben cómo interpretar y expresar mejor que cualquier “democracia numérica” los requerimientos difundidos de una sociedad industrial moderna en la cual todos los intereses primarios y una gran proporción de los intereses legitimados están en condiciones de organizarse a sí mismos.

En el proceso electoral, el pluralismo elitista legitima su liderazgo mediante los partidos políticos, los que combinan el consenso que las propias élites hacen en favor de sus candidatos con la limitada participación de las masas en sancionar con su voto a algunas de las opciones discutidas y aceptadas por las instancias superiores del poder político.

En esta perspectiva, el pluralismo opera como un mecanismo que genera competencia abierta entre las élites políticas para obtener el cargo. De este modo se crea un cierto grado de influencia mutua entre élites y masas. Debido a la rivalidad entre las élites en las elecciones, el pluralismo consigue evitar, o al menos debilita, el dominio unilateral de las élites.

Por su lado, Schumpeter⁷¹ entiende por pluralismo una multiplicidad de grupos, esencialmente los partidos, que compiten en el nivel electoral por la obtención del liderazgo político; y por competencia, un método político, es decir, un cierto tipo de concierto institucional para llegar a las decisiones políticas, legislativas y administrativas; por ello, no puede constituir un fin en sí misma, independientemente de las decisiones a que dé lugar en condiciones históricas dadas.

Para Zolo,⁷² en cambio, es decididamente más amplia, en especial en el aspecto sociológico, pues denota la pluralidad de grupos que compiten, tanto formal como informalmente, en la determinación de la elaboración de las políticas. Esta

⁷¹ Joseph Alois Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Orbis, 1983.

⁷² D. Zolo, *Teoría elitista de la democracia*, Buenos Aires, Ariel, 1990.

definición se extiende mucho más allá de los partidos e incluye a los sindicatos; a los grandes negocios económicos y financieros; a las organizaciones étnicas, culturales y religiosas; a las asociaciones profesionales, a las de solidaridad, etcétera. En suma, abarca a todos los grupos que están en condiciones, al menos potencialmente y con cierto nivel de estabilidad y legitimidad, de procurar que sus demandas se incluyan en la agenda política. Son los grupos que proporcionan la potencia de entrada al sistema, en tanto las instituciones políticas gobiernan propiamente el rendimiento, esto es, las funciones de administración y control:

La competencia pluralista entre grupos políticos está lejos de construir un punto de apoyo para la circulación reflexiva de la voluntad democrática. El sistema de partidos no puede ser visto como el mecanismo colector y propulsor de una voluntad política que surge de la base social, dando una legitimación prospectiva a los procedimientos de representación delegada y una aprobación (o desaprobación) “retrospectiva” a los resultados de la toma de decisiones administrativa.⁷³

Paradigma de este modelo de pluralismo lo configura, sin duda alguna, la Junta de Gobierno de la UNAM, un órgano de decisión que propicia el equilibrio entre las demandas académicas y las presiones políticas —aunque presenta fallas que han impedido advertir oportunamente las demandas internas y encauzarlas mediante procedimientos institucionales—,⁷⁴ al tiempo que proporciona un acercamiento positivo al proceso democrático en donde la abierta competencia por obtener cargos de dirección, permite crear un cierto grado de influencia mutua entre las élites académicas y sus apoyos externos.

La pluralidad deviene en condición necesaria para que las decisiones de la Junta revistan legitimidad; de aquí su papel de árbitro en la contienda elitista por la obtención de cargos de autoridad académica en la universidad. Pero, ¿qué ocurre cuando en alguna designación se evita el dominio sin cortapisas de las élites? Como lo consideró

⁷³*Ibid.*, p.150-151.

⁷⁴ Véase Diego Valadés, “La Ley Orgánica de la UNAM. Consideraciones sobre el régimen constitucional y legal de la educación superior”, en José Blanco (coord.), *La UNAM. Su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, México, FCE/CONACYT/CONACULTA, 2001, pp. 131-166.

Michels⁷⁵ en su famosa Ley de Hierro de la oligarquía,⁷⁶ se propicia el ajuste y negociación de los apoyos generando nuevos equilibrios de poder entre los liderazgos académicos y la asignación de puestos importantes en el sistema de gobierno universitario.

En lo que se refiere a la noción de élite, es necesario considerar la concepción general según la cual, aquélla está compuesta por todos los que poseen la mayor capacidad en cada esfera de la actividad humana; no obstante, para Pareto, es fundamental definir qué se entiende por élite gobernante en contraposición con el estrato no elitista o inferior de la sociedad: "Formemos, pues, una clase con aquéllos que tienen los índices más elevados en el ramo de su actividad, a la que daremos el nombre de clase selecta (élite)."⁷⁷ Para fines de este estudio, y basado el concepto de equilibrio social, no deja de ser útil dividir en dos esta clase: los que tienen participación notable en el gobierno (la clase selecta de gobierno) y los que no. El criterio altimétrico realmente se limita a sancionar un estado de hecho: quien está en la cima lo está y, por ello, es poderoso; tiene y maneja poder. El segundo criterio es el del mérito. Así, la noción de élite esta basado en el control de las instituciones políticas y mediante ello ejercen y alcanzan el liderazgo político.

La versión que ofrece Pareto⁷⁸ de la teoría de las élites, señala que el grupo gobernante podría perder su superioridad por mostrarse débil, por no saber reclutar a los elementos más activos de las masas o por un cambio en las condiciones materiales, pudiendo ser desplazada entonces por una contraélite bien dotada y enérgica. Este proceso es definido como la circulación de las élites, el cual se produce en todas las sociedades y a todos los niveles de la sociedad, pero no afecta al hecho fundamental del gobierno de la élite vigile con cuidado a la población para descubrir posibles muestras de desafección. En general, el proceso no afecta a las formas sociales, que permanecen relativamente constantes, mientras la sociedad se caracteriza por una tensión estable.

⁷⁵ Robert Michels, *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrortu, 1996.

⁷⁶ Héctor Zamitiz Gamboa, "Poliarquía" en José Luis Orozco y Consuelo Dávila (comps.), *Breviario político de la globalización*, México, UNAM, FCPyS/Fontamara, 1997, p. 379.

⁷⁷ Vilfredo Pareto, *Forma y equilibrios sociales*, Madrid, Ediciones de la Revista de Occidente, 1967, pp. 69-70

⁷⁸ *Ibid.*, p. 185

Si se acepta la existencia y función de las élites intelectuales, ¿cómo entonces resolver el problema de la transformación de los intereses individuales en proyecto general? Esta lucha interélites académicas se orienta hacia la politización en el proceso de designación del cargo de rector, el cual está focalizado en tener el control de las posiciones institucionales del gobierno universitario. Éstas, a su vez, constituyen los resortes de poder necesarios para la formación y consolidación del liderazgo político de una élite. La prudencia, la medida y el realismo son elementos cuyo fin consiste en normar la capacidad, la intensidad y el manejo de los conflictos internos y externos como resultado de la competencia interélites.

Lo anterior plantea distinguir diferentes tipos de formación de cuadros exclusivos. La élite que está en el poder tiene una pauta de reclutamiento relativamente cerrada, pero un nivel bajo de integración entre los demás grupos élite. La que dedicada a la política cuenta con una pauta de reclutamiento relativamente estrecha, que en alguna medida abre sus filas a los individuos de estratos inferiores. Para Giddens, la distinción de los tipos de reclutamiento no permite por sí mismo conceptualizar el fenómeno del poder:

Al igual que en el caso de la estructuración de las clases, es necesario distinguir dos modos de mediación de las relaciones de poder en la sociedad. El primero es la mediación institucional de poder; el segundo obedece a la mediación del poder en términos de control. Por mediación institucional de poder entiendo la forma general del Estado y de la economía dentro de la cual los grupos de élite se reclutan y estructuran. Esto se refiere, entre otras cosas, al papel de la propiedad en la organización general de la vida económica, a la naturaleza del marco legal que define los derechos y obligaciones económicos y políticos y a la estructura del propio Estado.⁷⁹

La élite gobernante se forma en su contexto natural: el sistema político (entendido como el terreno concreto de la competencia partidista y encuentro dialéctico entre ideologías, doctrinas y estructuras institucionales, en el cual se verifica la articulación de la hegemonía de los gobernantes), y se expresa a través del medio que le es más propio: el poder (mismo que tiene dos aspectos: uno colectivo —en el sentido de los parámetros de organización de una sociedad— y otro distributivo —referido a ciertos

⁷⁹ A. Giddens, *La estructura de clases...* op. cit., p.139.

grupos que son capaces de ejercer su voluntad a expensas de otros). La mediación del control se expresa en forma de poder efectivo, que se manifiesta en la capacidad de tomar o de influir en la toma de decisiones que afectan a los intereses de dos o más partes de un modo diferente en cada caso.

Para el análisis del poder efectivo, propone Giddens, es necesario separar conceptualmente dos factores variables en relación con los tipos de formación de élite: "el primero corresponde a la medida en que ese poder está consolidado en las manos de grupos de élite; el segundo, al ámbito del poder ejercido por los que se encuentran en posiciones de élite".⁸⁰

La jerarquía entre los grupos de élite se determina en la medida en que uno de ellos influye o condiciona significativamente las decisiones políticas o ejerce el control de las posiciones políticas en la estructura estatal. Las élites emergen cuando el nivel de organización política y social llega a un nivel en el mínimo de intereses personales y colectivos que deben ser protegidos por decisiones de autoridad que sostienen los principios comunitarios. Por ello, las organizaciones complejas son la base de la existencia de las élites: "Quien dice organización dice tendencia hacia la oligarquía [...] La maquinaria de la organización [...] invierte completamente la posición de un líder con relación a las masas."⁸¹

La tendencia oligárquica obedece a las necesidades de organización que son conducidas por una dirección profesional tanto en la toma de decisiones como en la administración técnica. En las organizaciones, los grupos de poder buscan ocupar posiciones estratégicas en la toma de decisiones que afectan individual, regular y eficientemente las políticas a seguir por la organización.

En el enfoque de adopción de decisiones políticas se afirma que aquéllos que gobiernan en las democracias contemporáneas disfrutan del uso del poder concentrado en sus manos, esto como resultado de las desigualdades en la distribución de los recursos del poder e influencia en sus respectivas comunidades o sistemas políticos. Para Dahl, el análisis de varias decisiones revela qué tanto opera la concentración de poder e influencia de los grupos élite:

⁸⁰ *Ibid*, p. 141.

⁸¹ R. Michels, *op. cit.*, p. 26.

[...] cuando se examina una decisión política, es decir, una decisión que determina las políticas o conjunto de normas que deben aplicar los funcionarios de gobierno o las personas que se convierten en funcionarios, ordinariamente se encuentra que en cualquier sector determinado de política sólo un pequeño número de personas presentan opciones o vetan las proposiciones de otros. Esas personas son los jefes de varios sectores o los políticos. Puede decirse que tienen la mayor influencia directa sobre las decisiones o actos de gobierno. Por lo general, un gran número de sublíderes cuentan con una influencia moderada y con frecuencia la mayoría de los ciudadanos poseen muy poca o ninguna influencia directa en ese sentido: nunca presentan o vetan ninguna alternativa.⁸²

El enfoque posicional recalca la importancia de la estructura económica y social en la cual se desarrolla una élite en particular; es así que los papeles sociales determinan posiciones de poder. Al respecto, Mills señala:

El camino para comprender el poder de la minoría norteamericana no está únicamente en reconocer la escala histórica de los acontecimientos ni en aceptar la opinión personal expuesta por individuos indudablemente decisivos. Detrás de estos hombres y de los acontecimientos de la historia —enlazando ambas cosas— están las grandes instituciones de la sociedad moderna. Esas jerarquías del Estado, de las empresas económicas y del ejército constituyen los medios del poder; [...] y en sus cimas se encuentran los puestos de mando de la sociedad moderna que nos ofrecen la clave sociológica para comprender el papel de los círculos sociales más elevados en los Estados Unidos. La élite es el paisaje institucional de una sociedad. Pero toda vez que en las sociedades contemporáneas el poder político se encuentra institucionalizado, es cuestión de investigación el detectar aquellas posiciones estratégicas que ocupan los rangos más altos de mando en la estructura social.⁸³

En las sociedades modernas, el orden político, aunque forma parte de la estructura social, está separado de ésta en el sentido en que, al menos a corto plazo, un orden político siempre es agente y no paciente. El número de posiciones o cargos posibles en el orden político ha de ser limitado pues, de otra manera, el resultado será la anarquía. Bajo esta perspectiva de estudio, la élite gobernante se conceptualiza como aquélla que ocupa las principales posiciones en la jerarquía del orden político de una sociedad. Así también, la sociedad es un flujo constante que produce dislocaciones entre la autoridad

⁸² R. Dahl, "Igualdad y poder... *op. cit.*, p. 109.

⁸³ Wright Mills, *La élite del poder*, México, FCE, 1993, p. 13

y la competencia de la élite y las presiones de la estructura cambiante y la cultura política. Con ello se crea la oportunidad de la circulación de las élites reemplazando a una de corte político por otra mediante los principios y procedimientos de la democracia indirecta.

Ahora bien, el sistema de partidos es la fuente de la legitimación tanto procesal e institucional como del rendimiento burocrático-administrativo. Su cualidad autorreferencial consiste precisamente en su capacidad de establecerse y reproducirse a sí mismo, como sistema diferenciado, a través de la producción continua de consenso y legitimación política. Así, los partidos reúnen las demandas políticas que surgen de la sociedad y le dan un poder organizacional y competitivo a fin de establecerse en la arena pública. “Regularmente el pluralismo partidista tiene como opuesto al partido único, al monopartidismo, lo que lleva a pensar que el partido (en singular o en plural) es el elemento constitutivo de la política moderna, que refleja e institucionaliza la entrada de las masas a la política.”⁸⁴

Los partidos políticos constantemente están buscando reinvertir su poder a fin de reconstruir las bases sobre las que descansan. Al margen de los procedimientos legitimados, distribuyen recursos, ventajas y privilegios a fin de alimentar recurrentemente el flujo de solidaridad e intereses y compromisos compartidos que forman la sustancia de su poder. Lo anterior representa un desafío permanente a la estabilidad del sistema; un potencial de crisis que amenaza la seguridad y la autoridad de las instituciones políticas.

Históricamente hablando, la introducción del sufragio universal y la llegada a la arena parlamentaria de los partidos de masas, devino en una gradual transformación funcional de las organizaciones políticas y, por consiguiente, de las funciones mismas del Parlamento. Ello representó una forma de racionalización del poder pues respondió a la creciente especialización y profesionalización de la vida política en las sociedades diferenciadas. Un tercer elemento, el financiamiento público, ha reforzado las burocracias partidarias y concentrado el poder en manos de los cuerpos directivos centralizados, expandiendo así la jerarquía de funcionarios asalariados y cediendo aún más terreno a los consejeros expertos, cuestión que ha marginado a los simples

⁸⁴ G. Sartori, *Partidos y sistema de partidos. Marco para un análisis*, Madrid, Alianza Editorial, 1980, p.12

trabajadores partidarios y a los militantes de raíces populares. Todo lo anterior ha dado lugar a la categoría de poder patrimonialista como resultado de ocupar una posición de importancia dentro de la jerarquía ejecutiva del partido. La función de legitimación general del sistema político, cumplida por los partidos, es una consecuencia natural del hecho de que para ellos, como órganos burocráticos del Estado, existe un interés general que coincide cada vez más con la estabilidad de las instituciones estatales.

En este complicado contexto de pluralismo, los factores políticos luchan, tanto por el poder, como en el poder del gobierno universitario. De ahí que en la conformación, funciones y ejercicio del poder de la autonomía se centra en el procedimiento para alcanzar y consolidar los compromisos políticos y los controles sobre los órganos responsables del ejercicio del poder de la autonomía universitaria.

2. Las bases normativas de la autonomía institucional y constitucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 1945 y 1980

El proceso de institucionalización de la autonomía universitaria se aborda en este capítulo desde una perspectiva organizacional,⁸⁵ a través de la cual se explicarán los fundamentos de gobernabilidad (basados en la expedición de la Ley Orgánica, aprobada por el constituyente de 1945) que regulan el funcionamiento e interacción de la UNAM con la sociedad y el Estado. Dicho proceso da cuenta de un conjunto de normas, prácticas y relaciones de poder que posicionan a la UNAM como una matriz de desarrollo institucional de la educación superior.

A lo largo de 82 años de vida autónoma, la UNAM ha desarrollado cuatro premisas que la definen y le dan sentido institucional: 1) la libertad académica para desarrollar la ciencia, impartir la docencia y difundir la cultura; 2) la creación de formas propias de gobierno universitario para manejar sus asuntos y determinar sus obligaciones y responsabilidades; 3) las relaciones institucionales con el medio circundante, especialmente con el gobierno, para legitimar su funcionamiento y captar recursos y 4) la presencia activa de la Universidad en materia de análisis de la realidad nacional para proponer solución a los grandes problemas sociales.⁸⁶

Para otros autores como Pallán Figueroa, “la autonomía se refiere a la fuente de autoridad de los gobiernos universitarios”.⁸⁷ Así, la Universidad constituye un reflejo y producto de las relaciones contradictorias y cambiantes de la constelación de fuerzas, estructuras y procesos de la sociedad y el Estado. A partir de estos condicionamientos y determinaciones, la Nacional de México se ha ido instrumentando como mecanismo de control y a favor de élites gobernantes y clases dominantes, pero también fuera de ese control y en oposición a tales intereses. No ha podido menos que reflejar también en diversos grados, la presencia, la presión y la influencia de grupos dominados y

⁸⁵Véase Aurelio Villa Sánchez, (coord.), *Autonomía institucional de los centros educativos: presupuestos, organización y estrategia*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1994, pp. 489.

⁸⁶ Víctor M. Valle, “Proposiciones sobre autonomía universitaria”, en *Universidades*, núm. 101, julio-septiembre de 1985, pág. 140.

⁸⁷ Carlos Pallán Figueroa, “La larga (y a veces poco fructífera) marcha de la autonomía universitaria en México”, en la *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIII, núm. 129, enero-marzo de 2004.

explotados. Desde esta perspectiva, la Universidad ha desplegado, con graduales avances en el tiempo y en el espacio, la definición de su naturaleza, de sus fines y funciones; el grado y el contenido de su autonomía y la pluralidad de sus proyectos y resultados.

La Ley Orgánica de la UNAM determina que el Estado *delega su autoridad* en su autonomía al reconocer que es “una corporación pública-organismo descentralizado del Estado”.⁸⁸ Dicha autonomía depende, a su vez, de la vigencia de condiciones implícitas y explícitas, supuestos y requisitos, contenidos y límites. Todos ellos apuntan a una doble exigencia: el respeto y el refuerzo de la democracia, concebida en sentido integral y dinámico, y la búsqueda de un grado creciente de calidad, si es posible, de excelencia académica:

La consagración político-jurídica de la autonomía universitaria presupone una previa relación a través del tiempo, una situación y una dinámica de negociación, compromiso y equilibrio entre el poder del Estado y el poder social de una institución *sui generis* de educación, ciencia y cultura. Esta relación implica y exige tanto del Estado como de la Universidad, el reconocimiento y el respeto mutuos de sus autoridades y esferas preexistentes a la declaración formal de autonomía. Requiere asimismo la recepción y satisfacción por ambas partes de las preocupaciones y demandas de la sociedad y de sus principales actores. Deben así coincidir la autoridad de la universidad por el buen cumplimiento de sus fines y funciones; y el otorgamiento de la legitimidad y consenso hacía el Estado, reforzadas por una política cultural y educacional que reconozca a la Universidad y su autonomía y refuerce la autoridad de aquél por la satisfacción de las necesidades y demandas de educación y cultura de la sociedad.⁸⁹

A partir de esta dinámica, la autonomía se consolida como resultado de la interacción y el acuerdo con los grupos sociales y políticos. Bajo esta premisa, las universidades públicas, y principalmente la UNAM, tienden a buscar los grados mayores de autonomía a través de un desempeño válido, bien fundamentado y de acuerdo con un conjunto de reglas del juego que las dejan existir y desarrollarse, principalmente el relacionado con la formulación y operación de un gobierno propio, con todos los asuntos conexos a éste: libre iniciativa para seleccionar personal docente; decisión de contenidos

⁸⁸ Véase, Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 6 de enero de 1945, art. 1 (documento disponible en línea, en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/158.pdf>)

⁸⁹ M. Kaplan, Universidad Nacional... *op. cit.*, p. 93

curriculares; adquisición de materiales didácticos; publicación de libros de texto y asignación de recursos conforme a prioridades de investigación, docencia y extensión de la cultura.

A su vez, la interacción política y las relaciones de poder entre universidad, Estado y sociedad, plantean una constante revisión de las dimensiones de la autonomía. Además de éstos, otro factor contribuye al desarrollo y consolidación de la autonomía: la constitución de un gobierno universitario que se presente y funcione como instancia relativamente autónoma respecto al Estado y a los grupos internos y tienda, por consiguiente, a consolidarse como fuerza dominante y a operar como tal. Cuánto más independencia adquiera la Universidad, mejor atenderá las funciones asignadas por el cúmulo de necesidades y demandas provenientes de la estructura socioeconómica y del Estado. De ahí que el gobierno universitario trate de propiciar los acuerdos necesarios y que éstos se cumplan tanto en lo interno como en los procesos de toma decisiones.⁹⁰ Desde esta óptica, se restablece la importancia de las instancias donde se sitúa el poder de decisión, orientación y constitución.

En su definición más general, el gobierno universitario es la instancia de adopción y ejecución de decisiones en y para la comunidad. Es así como se constituye en espacio de representación, legitimidad y eficacia del poder de sus miembros. Así, también, es un reflejo y producto de las relaciones contradictorias y cambiantes de las diferentes fuerzas internas, estructuras y procesos de la sociedad y el Estado. A partir de este dilema de cómo ejercer el gobierno de la Universidad. Éste ha operado, tanto como mecanismo de control como de mediador, con relativa autonomía, del conflicto social y político. En otros momentos, no ha podido menos que reflejar también, en diversos grados, la presencia, presión e influencia de grupos dominados y explotados. En este sentido, la gobernabilidad de la Universidad se ha conformado con graduales avances en el tiempo y en el espacio en los que ha ido definiendo su naturaleza, sus fines y sus funciones, así como el nivel y el contenido de su autonomía y de su eficacia.

⁹⁰ A. Acosta Silva, *op. cit.*, p. 126.

2.1 Autonomía, las bases normativas del gobierno universitario

Desde una perspectiva jurídica e histórica, la discusión sobre los fundamentos de la autonomía de la UNAM se ha centrado en el funcionamiento de su estructura de autogobierno y en la regulación de sus relaciones con el Estado y la sociedad, más polémicas con el primero, más cordiales con la segunda. En efecto, las relaciones entre las autoridades políticas y la Universidad han sido permeadas, no pocas veces, por la tirantez y el conflicto aderezados, a su vez, por huelgas estudiantiles y renunciaciones de rectores.

Una de las razones de esta complicada relación se puede ubicar en la naturaleza política misma de la institución educativa que enfrenta y resuelve —de manera no siempre coincidente con los métodos e intereses de la política nacional—, una cuestión crucial: ¿cómo se construye la gobernabilidad en una institución educativa que representa la pluralidad social y política de un país? La respuesta se ha ido definiendo a través de un complejo proceso de negociación interna y de construcción institucional de las normas que regulan tanto el comportamiento de las distintas fuerzas, como de los elementos de autoridad que se requieren para la aplicación de aquéllas.

En este proceso de construcción, la Universidad Nacional, por su propia naturaleza, ha debido enfrentar diversas tendencias a la polarización y actos de grupos políticos que sólo han visto en ella un botín, o bien, buscado la movilización de estudiantes y profesores para controlar a esta casa de estudios e involucrarla en luchas políticas para, así, inculcarle los vicios de la demagogia, obstruirle su labor pedagógica y disponer de sus fondos para fines ajenos a la enseñanza, la investigación y la cultura.

Ante éstos y otros embates, las diversas leyes orgánicas de la Universidad Nacional Autónoma de México han expresado la necesidad de contar con un gobierno propio capaz de resolver las confrontaciones internas de fuerzas y tendencias, los dilemas y las opciones que se le presenten y la permanente tensión externa de ella con el Estado. A su vez, la Universidad, a través de sus propios organismos representativos que la constituyen, debe facilitar el trabajo con disciplina y equilibrada libertad para responder con calidad educativa las demandas sociales en

la materia. Simultáneamente, al considerársele como institución con cobertura nacional, asume un papel público que, a su vez, depende del financiamiento y subsidio del Estado. Por tanto, es perentorio que se someta a la acción de vigilancia de la opinión pública y de los organismos representativos del gobierno federal.

Así, por ejemplo, la Ley Orgánica de la UNAM de 1933, que sustituyera a la de 1929, reafirmaría la autonomía y el autogobierno de la institución al exigir que se garantizaran las necesidades de la educación profesional. Doce años después, una nueva legislación universitaria sería el

[...] resultado de una autonomía de facto a una autonomía *de jure*. En este trayecto, los ex rectores debieron de asumir una insólita función legislativa. En efecto, dictaron normas de emergencia, distintas y distantes de las acogidas en la Ley de 1933, para determinar las condiciones que debía reunir el rector, la integración del Consejo Universitario y el establecimiento de una Comisión de Patronato. También asumieron una función político-administrativa: el nombramiento de un nuevo rector.⁹¹

Expedida durante la rectoría de Alfonso Caso Andrade (del 15 de agosto de 1944 al 24 de marzo de 1945), la Ley Orgánica de 1945 resultó, más que un *corpus* legal, todo un proceso de construcción institucional del método de selección de las autoridades que ejercerán el Gobierno universitario. Posteriormente como resultado de ésta reforma del ejercicio del poder en una comunidad de cultura, la prioridad de la toma de decisiones está condicionada a las propuestas y métodos de aplicación de reforma universitaria de los participantes a los cargos de dirección de la UNAM. Así los principios de la política y los compromisos académicos se encuentran señalados en las normativas de la Ley, los estatutos y reglamentos universitarios para instaurar una estructura educativa con una orientación social. En efecto,

La propuesta de constituir una Junta de Gobierno fue vista con buenos ojos por muchos universitarios, participantes en el Consejo que laboran entonces, pero también recibió la impugnación de algunos grupos estudiantiles, como la Confederación Nacional de Estudiantes. El propio rector Caso analizó y rechazó los argumentos de esta organización, cuya representatividad nacional enfáticamente. La integración de la Junta con quince miembros fue aprobada en

⁹¹ S. García Ramírez, *op. cit.*, pág. 64.

sesión del 8 de diciembre de 1944, en la que también se examinó el riesgo de que ese órgano se viera copado por sostenedores de alguna ideología, y se analizó, rechazándola, una propuesta conducente a constituir la Junta “representativa” de las escuelas y facultades. (...) En la sesión del 14 de diciembre, tras intenso debate, se acordó –por veintisiete votos a favor y once en contra- que la Junta de Gobierno tuviese a su cargo la designación de rector.⁹²

El presidente Ávila Camacho recogió estos acuerdos universitarios y los llevó como proyecto de Ley al mismo Congreso de la Unión, mismo que la publicó en el *Diario Oficial de la Federación*, el 6 de enero de ese mismo año.

El debate académico y político emprendido entonces, consagró algunos de los principios fundamentales sobre los cuales se asentaría en adelante la Universidad Nacional. De ellos, sobresaldría, en primer lugar, el de autonomía, la capacidad de nombrar a sus propias autoridades. En segundo, la definición propia de la Universidad como una “corporación pública” creada mediante ley del Congreso de la Unión, subsidiada por la federación y a cargo del servicio público de la educación superior. Se establecía así la descentralización como forma organizativa pero con más autonomía que sus similares.⁹³ En tercero, su caracterización como una comunidad de cultura donde no debían existir antagonismos entre profesores y estudiantes, sino una simbiosis y sinergia mutuas a fin de llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza. Se afirmó también el principio de gobierno propio basado en criterios técnicos y no en políticos y, finalmente, se le dotó de un nuevo perfil académico-administrativo al establecerse seis autoridades universitarias: la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, la Rectoría, el Patronato, los directores de facultades, escuelas e institutos (a partir de 1985, Colegio de Directores de Facultades y Escuelas) y los Consejos Técnicos.

Se estableció que las autoridades en estos cuerpos de gobierno fueran de dos tipos: colegiadas y unipersonales. En las primeras, se tomarían las decisiones fundamentales de la Universidad y se busca una composición que represente a los diferentes sectores que conforman la universidad; las segundas, en cambio, serían las encargadas de llevar a cabo las decisiones tomadas.

⁹² *Ibid.*, pp. 71-73

⁹³ M. Kaplan, *Universidad Nacional... op. cit.*, pp. 27-28.

La reforma de 1945 reorganizó, pues, el espacio académico para incrementar, en lo cuantitativo y cualitativo, su estabilidad, su capacidad de formación de cuadros profesionales, técnicos y científicos y su contribución a la formulación y difusión de un discurso ideológico-político funcional a los requerimientos de las élites públicas y del sistema en su conjunto. En el contexto de este proyecto nacional, el Estado reivindicó su papel educador y el derecho del pueblo a la educación superior. La Universidad Nacional ha sido mantenida y reforzada desde entonces como eje y cumbre del sistema educativo y privilegiada respecto a instituciones docentes privadas que por largo tiempo se han mantenido en una situación subsidiaria.

En este marco normativo, la organización del gobierno de la Universidad se basaba en el equilibrio inestable de poderes, toda vez que la autoridad colegiada de mayor responsabilidad en la decisión de nombrar a las autoridades unipersonales como la de rector y directores de escuelas, institutos y facultades, la adoptaba la Junta de Gobierno.

En la medida en que podamos precisar que el método de selección de autoridades colegiadas y unipersonales constituye la base normativa de la organización del poder del gobierno de la universidad, es decir, su autonomía.

2.2. Autonomía institucional, método de selección de autoridades

La Junta de Gobierno de la UNAM está integrada por 15 personas y a ella le corresponde nombrar al rector y a los directores de facultades, escuelas e institutos. Para el caso del primero, debe auscultar previamente la opinión de la comunidad en la forma que considere conveniente (para lo cual se requiere el voto aprobatorio de por lo menos diez de sus miembros); asimismo, conoce y decide acerca de la renuncia de éste o lo remueve por causa grave que considere. En este último caso se aboca también a designar, previo proceso de auscultación entre los miembros de la comunidad universitaria, a la nueva cabeza de la institución. De igual modo, este órgano de gobierno colegiado nombra a los directores de entre ternas previamente aprobadas por los Consejos Técnicos respectivos, autorizándole al rector que presente la definitiva a dicha Junta. Son también parte de sus atribuciones designar a las personas que forman parte del Patronato universitario.

Por su parte, el rector debe de aplicar las disposiciones de la ley y los acuerdos del Consejo Universitario. Dura cuatro años en su cargo y puede ser reelecto una sola vez.

El Consejo Universitario constituye, a su vez, otro de los principales órganos de gobierno universitario. Está integrado por el rector, quien lo preside; los directores de las facultades, escuelas e institutos; los representantes de los profesores, investigadores y estudiantes (uno propietario y uno suplente por cada facultad, escuela o instituto), y por un representante del personal administrativo. Los consejeros profesores o investigadores duran cuatro años en su encargo y los estudiantes dos. De esta forma, todos los sectores integrantes de la Universidad se encuentran representados en el Consejo. En cuanto a sus funciones, tiene a su cargo la expedición de las normas y disposiciones generales de la institución; decide en todo lo que la Ley no reserva expresamente para otra autoridad; elige cada año a un miembro de la Junta de Gobierno para sustituir al de mayor antigüedad, así como a quienes salgan de ella por muerte, enfermedad o haber alcanzado el límite de edad (70 años) y juega un importante papel como foro de debate de los problemas de la Universidad.

La estructura de las autoridades centrales se repite en las escuelas y facultades donde existen consejos técnicos presididos por los directores de cada uno de ellos e integrados por representantes profesores quienes ostentan el cargo por seis años y los consejeros estudiantes por dos. Los institutos de investigación cuentan con consejos internos integrados por representantes de los investigadores y presididos por el director correspondiente. Amén de éstos, existe además el Consejo Técnico de la Investigación Científica así como el de Humanidades. Los Consejos Académicos de Área con representación de académicos, alumnos y de directores. De reciente creación el Consejo de Estudios de Posgrado con representación de alumnos, académicos y coordinadores de Programas de Posgrado.

Estos son los instrumentos de dirigencia y gobierno a través de los cuales la UNAM debe hacer frente, en un contexto de democratización de la vida política nacional, a innumerables retos (entre ellos, por ejemplo, las fuertes restricciones del financiamiento a la educación superior pública en México). Para encararlos, la Máxima Casa de Estudios cuenta con una política educativa fincada en dos acciones

aparentemente contradictorias: por un lado, atender a las necesidades de modernización educativa del Estado mexicano (que resultan cada vez más excluyentes); por el otro, favorecer formas incluyentes que permitan la educación de grupos desfavorecidos social y económicamente. En este contexto, la UNAM ha devenido en auténtico ‘movilizador social’ por lo que a mayor capacidad de convocatoria social, mayores posibilidades de legitimidad y eficacia en sus tareas y políticas educativas.

Este trascendente papel ha ido consolidándose merced a sus principales baluartes: la autonomía académica; la conformación de su propio gobierno que combina lo colegiado con lo unipersonal (estrategia que le ha permitido incorporar el proceso de gobierno la opinión de los grupos, las fuerzas y las clases como una condición de gobernabilidad y compromiso por el cambio institucional, propiciando con ello una mayor competencia y equilibrio entre las distintas fuerzas con posiciones en el gobierno universitario); la generosidad de sus instituciones; las fuentes de financiamiento alterno; la descentralización de sus órganos de gobierno; la creación de instancias de regulación y coordinación; la vinculación productiva con el entorno empresarial; las formas de relación con el aparato tecnológico y con el sistema de toma de decisiones en los ámbitos público y privado;⁹⁴ la implantación de fórmulas de planeación y evaluación académicas; la calidad y la flexibilidad curricular; la incorporación de formas de aprendizaje a distancia; el diseño de esquemas para la actualización de conocimientos y renovación de destrezas (educación para toda la vida); la expansión general de la matrícula; los mecanismos de rendición de cuentas y la actualización y homogeneización de las estructuras, instancias y métodos de operación de la administración, entre los más destacados.

Con esta dinámica —más la ampliación de la participación y representación de los estudiantes, académicos y administrativos en sus órganos de gobierno—, la UNAM ha creado un paradigma con implicaciones muy importantes en la democratización del conocimiento: la formación de grupos de investigación que fomentan la interacción con otras organizaciones para incrementar varios tipos de conocimientos, información y

⁹⁴ Véase Banco Mundial, *La enseñanza superior. Las lecciones de la experiencia*, Washington, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 1995, p.115.

otros recursos. Estos flujos de conocimiento han permitido el desarrollo y la consolidación de nuevas líneas de investigación de carácter interdisciplinario o multidisciplinario que ha permitido atender los objetivos sociales y los problemas nacionales a la luz de diversos e innovadores enfoques, métodos y técnicas. De esta manera, se garantizan las bases que renuevan el sentido y la efectividad de su papel como plataforma para el mejoramiento social. Condición *sine qua non* para la consecución de todo lo anterior ha sido el afianzamiento de sus procesos de institucionalización, así como de mecanismos de regulación de las demandas internas y externas. Con este 'armazón', la UNAM ha llegado a generar más del 50 % de la investigación científica que se realiza en México, posicionándose como la mejor universidad pública del país.

La fortaleza de la UNAM hay que entenderla también como parte de la consolidación institucional de los sistemas de educación superior, mismos que han desencadenado nuevas pautas de interrelación pues, por una parte, tienden a apoyarse mutuamente y a crear sinergia a través de medios estratégicos como los posgrados de investigación,⁹⁵ los convenios de vinculación, los programas gubernamentales de fomento y los fondos privados para el financiamiento de proyectos. Simultáneamente, el gobierno universitario ha enfrentado desafíos al autoritarismo:

De 1968 a la fecha, la UNAM ha pasado por demasiadas contingencias (la más lamentable: los diez meses del Consejo General de Huelga), se ha enfrentado a los acosos gubernamentales, los brotes sectarios, la explosión demográfica, la burocratización, las andanadas neoliberales, la economía académica de autoconsumo. En todo este tiempo, y a pesar de los intentos de santificarla para mejor manipularla, la autonomía, en tanto que garantía de libertades del pensamiento y la disidencia, es un elemento indispensable, si no el de antes en la medida en que la crítica es ya una decisión nacional, sí el requiere una institución amenazada por las fragilidades del presupuesto y defendida por su condición absolutamente necesaria en el país⁹⁶

⁹⁵ Veáse Judit Bokser M. Liwerant, (coord.), *Las ciencias sociales, universidad y sociedad. Temas para una agenda de posgrado*, México, UNAM, Dirección General de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, 2003, pp. 546.

⁹⁶ Carlos, Monsiváis, "Cuatro versiones de la autonomía universitaria", en *La universidad en la autonomía*, México, UNAM, 2004, pág. 29

La autonomía universitaria en oposición al control del autoritarismo suele descansar en dos supuestos: a) la designación autónoma de las autoridades son fundamentales en política y b) el diseño y aplicación de las políticas científicas con una orientación social.

2.3 La autonomía constitucional y la referencia del contexto

El sistema de gobierno universitario reconocido por la constitución posibilita la libertad académica como principio regulador de la vida universitaria y enclave de producción del conocimiento. La conducción del gobierno ha sido una permanente preocupación de los impulsores de las reformas educativas a nivel superior ya que, más allá de la propia vida universitaria, su eficacia tiene implicaciones sobre el medio circundante y repercusiones en la política pues, aunque potencialmente menos incierto y más racional, el saber es sin duda alguna elemento constitutivo de la acción política. Universidad, sociedad y gobierno están, así, interrelacionados de diversas aunque necesarias maneras. En otras palabras, la universidad se debe a la construcción de una mayoría dirigente con líderes a los que importan sus resultados sociales de sus proyectos académicos. La participación y competencia interna están sujetas a la evaluación del rendimiento social de dichos programas de trabajo académico; la eficacia de las políticas científicas, programas y proyectos académicos, que son los instrumentos para gobernar, requieren del compromiso interno para llevarlos a cabo. Sin este compromiso no puede haber alianzas en las que diversos grupos coproducen y comparten un plan de gobierno sin contradecir sus principios ideológicos. Si por política se entiende la cooperación y las situaciones de gobierno en que las decisiones responsables de interés general pueden obligar a contravenir los principios de un grupo, con el efecto de que la alianza se fracture. Estas situaciones han de anticiparse y los aliados deben contemplar los mecanismos de procesamiento del conflicto para evitar un déficit en la responsabilidad pública de gobierno. Si bien, el conjunto de fuerzas, funciones, actividades, estructuras y procesos que resisten o, a la inversa, expresan o refuerzan la influencia de los dinamismos sociales, las decisiones del gobierno universidad estarán orientadas a cumplir sus fines sociales de educación. De aquí que impulsar la academia significa intensificar un trabajo colectivo que involucre, más allá

de los saberes y disciplinas, a actores sociales disímbolos y no siempre coincidentes pero necesarios si lo que se desea es tener una auténtica universidad nacional.

Los problemas del poder, la gobernabilidad y el cambio institucional requieren, a su vez, de un profundo análisis a luz de un contexto de democratización de la vida política nacional. El poder, como fundamento de la acción organizada, constituye la base nuclear de la autonomía universitaria pues requiere de una gama de instrumentos, mecanismos y procesos capaces de recrearla y reforzarla; el delicado equilibrio entre universidad/Estado/sociedad puede fracturarse por un sinnúmero de factores que ponen siempre a este triángulo en un constante equilibrio inestable.

En este sentido, Ibarra Colado apunta que “la universidad ha experimentado desde los inicios de los ochenta un proceso de desestructuración que refuerza su incapacidad para transformar sus estructuras y formas de gobierno, dificultando así una mayor participación de su comunidad que produzca gobernabilidad”.⁹⁷

No obstante lo anterior, también es cierto que la organización descentralizada de su gobierno, las contribuciones al sistema socio económico y político hace que sus asuntos internos sean de interés general y público; su estructura colegiada abre múltiples vías de acción y opinión en torno a su conducción; los movimientos estudiantiles y los movimientos sindicales universitarios lograron influir en la reforma constitucional al establecer, en 1980, las bases políticas, jurídicas y organizacionales de la autonomía universitaria:

El 13 de noviembre de 1979, después de una discusión, fue aprobada por la Cámara de Diputados la iniciativa de adición. En el texto presentado se considera que con la autonomía universitaria las instituciones autónomas se hacen responsables del cumplimiento de sus funciones sustantivas, de impartir educación superior frente al Estado y frente a sí mismas, dejando a éstas la facultad de formular sus planes, proponer sus programas y ejecutar sus métodos de trabajo a través de una libre organización e independiente administración de sus recursos, declarando el compromiso del Estado de respetar irrestrictamente la autonomía de las instituciones de cultura superior. En el mismo texto se precisa que autonomía no debe implicar un derecho territorial por encima de las facultades primigenias del Estado. Como punto nodal del nuevo ordenamiento, se consideran los derechos laborales, tanto del personal académico como del administrativo, para hacerlos compatibles con la autonomía y la libertad de

⁹⁷ E. Ibarra Colado, “Democracia, regulación y gobernabilidad”... *op. cit.*, p. 204

cátedra e investigación. El proyecto de decreto adicionó, entonces, la fracción III al Artículo Tercero de la Constitución, y cambia el texto de la última fracción para quedar como sigue: Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas: realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso y permanencia de su personal académico; administrarán su patrimonio. El ejercicio de los derechos laborales tanto del personal académico como del personal administrativo se realizará de acuerdo con las modalidades necesarias para hacerlo compatible con la autonomía y con la libertad de cátedra e investigación.⁹⁸

IX. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.⁹⁹

Así las relaciones laborales y las funciones educativas y sociales de las Universidades Públicas estaban garantizadas por la Constitución General de la República. Desde entonces, se otorga a las instituciones autónomas la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas, determinar sus planes y programas, fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrar su patrimonio. Asimismo, los sistemas de gobiernos de las universidades se han visto en la necesidad política de potenciar sus intercambios de poder y profesionalizar su liderazgo.¹⁰⁰ De este modo, en las universidades, la organización y coordinación de las relaciones de poder no son resultado del condicionamiento directo, sino indirecto:

[...] la organización persigue objetivos de conjunto y requiere integrar conductas potencialmente divergentes; ello se logra cuando los agentes inscriben su actuación de tal naturaleza que, al perseguir sus propios objetivos, contribuyen —aún sin proponérselo— a lograr los que motivaron la empresa colectiva. El juego, más que una imagen, es considerado como una categoría central del

⁹⁸ Axel Didriksson, "Diferentes tiempos de un concepto: autonomía universitaria." en UNAM, *La universidad en la autonomía*, México, UNAM, 2004, pp. 59-60

⁹⁹Esta reforma fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 9 de junio de 1980.

¹⁰⁰Entendida como la composición de formas de gobierno colegiadas y unipersonales con capacidad de generar acuerdos y toma de decisiones, basadas en el consenso interno y del liderazgo que proporciona estabilidad y cohesión en los distintos niveles de autoridad interna.

análisis de las instituciones. El juego actúa como mecanismo de regulación de aquéllos (intraestructuración); y además posibilitan la interestructuración con el medio.¹⁰¹

Así la estructura de gobierno del sistema institucional procesa los conflictos y concilia los intereses de acuerdo a una división especializada de las funciones, las jurisdicciones, la delegación y supervisión de funciones y la evaluación de quién y cómo atiende las relaciones de poder entre los actores y la estructura de gobierno institucional. De ahí que la legitimidad y eficacia de las decisiones y acciones autoridad guían sus procesos de cambio institucional en sincronía con el sistema de educación superior al amparo de la constitución y de la autolimitación del Estado en intervenir de manera directa en los asuntos de selección de autoridades unipersonales y colegiadas.

Así pues, autonomía resulta de la negociación y el compromiso, de soluciones pactadas y convencionales como autolimitación del Estado y la voluntad de descentralización dentro de los marcos políticos y jurídicos del sistema. Parte central de las condiciones de consagración y mantenimiento de la autonomía universitaria es la evidencia de la búsqueda y logro de un grado creciente de desempeños y de calidad académica y sí es posible, de excelencia.¹⁰²

Desde esta perspectiva política y jurídica, *la autonomía universitaria es relativa por estar supedita a los equilibrios entre los factores políticos como el gobierno y los partidos políticos, entre otros, y los poderes de los grupos internos de las universidades.* Esta reforma constitucional prueba que la autonomía es relativa al ser constantemente supervisada por el Estado y que, primordialmente, en situaciones de conflicto, tanto de carácter estudiantil como sindical, la autonomía debe sujetarse a las normas que lo limitan. En ese marco el poder político trasciende lo eminentemente académico y se llevan acciones de control político:

[...] en un sistema constitucional democrático los controles tienen una estructura contractual, en el sentido de que son fuente de derechos y deberes entre los integrantes de los órganos de poder, merced a cuyo ejercicio y cumplimiento respectivo, esos agentes políticos conservan la legitimidad adquirida en el proceso de elección o designación. También, pueden construir un instrumento de

¹⁰¹ M. Gradilla Damy, *op. cit.*, p. 35

¹⁰² M. Kaplan, "Universidad y democracia"... *op. cit.*, p. 93

legitimación por formar parte de acuerdos para el ejercicio del poder mediante procedimientos idóneos.¹⁰³

La agudización de los conflictos estudiantiles y sindicales resulta ser, también, expresión de conflictos sociales y políticos de mayor profundidad, encabezados por distintas fuerzas y grupos predominantes de la sociedad y la cultura.¹⁰⁴ Ello ha dado como resultado que la autonomía de las universidades sea relativa, contradictoria y móvil. De ahí que la Universidad Pública como la UNAM se presente como sede de tensiones permanentes entre fuerzas políticas y tendencias diversas en constante conflicto y disgregación: por una parte, la lucha por el reparto de la riqueza, el estatus, el prestigio, el poder, las condiciones y calidades de la existencia; por la otra, fuerzas y tendencias de cohesión, integración y equilibrio que aumentan el interés por la conservación de las bases mínimas del sistema social.

Finalmente, el que la autonomía universitaria este consagrada en su Ley Orgánica y en la Constitución, le permite a la Universidad constituirse en una instancia de adopción y ejecución de decisiones racionales, imprescindibles para la atención de las demandas y dar orientación al comportamiento de las acciones de sus miembros y a los de la sociedad; al cumplimiento de sus funciones de investigación, docencia y extensión, que hacen más disponible la síntesis de la ciencia que ayude a la comprensión, estudio y solución de los problemas de la naturaleza y de los sistemas socioeconómicos y políticos. Puede aportar los beneficios de la experiencia histórica para la formación individual y social. La Universidad cuenta con una pluralidad de poderes con recursos para revelar y manejar de modo racional y equilibrado las divergencias y confrontaciones de ideologías, doctrinas y programas con las reales condiciones, cuestiones, soluciones y resultados para sus destinatarios.

Así se potencia la autonomía universitaria en la designación de sus autoridades colegiadas y unipersonales en condiciones de estabilidad y la autonomía se relativiza cuando se potencia el poder del pluralismo interno en condiciones de conflicto.

¹⁰³ D. Valadés Ríos, *El control del poder... op. cit.*, p. 29.

¹⁰⁴ M. Kaplan, "Universidad y democracia"... *op. cit.*, pp. 59-89.

2. Junta de Gobierno: los principios de la política en la selección de rector

La legitimidad de designación de rector requiere de la construcción y aplicación de principios de la política, basados en un difícil equilibrio entre normas y factores políticos, que tienen que ver con la *lucha por el poder y en el poder* de la Junta de Gobierno. De ahí la importancia de las reglas y principios de la política para la capacidad efectiva de gobernar, es decir, adoptar decisiones y aplicarlas. Las reglas de la política son: “la configuración normativa; la oscilante disposición de aplicarlas; la articulación de las fuerzas políticas (partidos, corrientes, medios, liderazgos) que le dan contenido; las expectativas colectivas con relación a la efectividad de la acción gubernamental; los niveles de confianza o de reserva a propósito de la actividad política; el sentido de oportunidad y el compromiso democrático de sus dirigentes.”¹⁰⁵ En el caso de los principios de la política, como lo afirma Crick, “la política es una actividad mediante la cual se concilian intereses divergentes dentro de una unidad de gobierno determinada, otorgándoles una parcela de poder proporcional a su importancia para el bienestar y la supervivencia del conjunto de la comunidad. Para comprender la definición formal, un sistema político es un tipo de gobierno en que la política logra garantizar una estabilidad y un orden razonables.”¹⁰⁶ Desde esta perspectiva los principios de la política son la estabilidad, la participación, la racionalidad y la prudencia.

La aplicación de los instrumentos y los principios de la política son ejes del ejercicio del poder de la Junta de Gobierno en la designación de rector. Este órgano de gobierno tiene el compromiso y la responsabilidad de defender los intereses de la comunidad universitaria y preservar la legitimidad y la eficacia de las autoridades ejecutivas de la UNAM, basada en el reconocimiento del pluralismo que caracteriza a la institución. Desde esta perspectiva conceptual empírica, con fundamentos teóricos e históricos, se trata de explicar cómo la Junta de Gobierno, en el ejercicio de sus atribuciones, aplica la lógica política de la cooperación en el nombramiento de rector.

¿Cuáles son las premisas de ésta lógica política? Una primera, premisa se plantea cuando se define a la política como una actividad de cooperación. Desde ésta

¹⁰⁵ D. Valadés Ríos, *El control del poder... op. cit.*, p. 12

¹⁰⁶ B. Crick, *op. cit.*

perspectiva conceptual, las reglas del juego del proceso de nombramiento de Rector se definen con la publicación de la convocatoria. Las formas y canales de participación reconocen la expresión y representación del pluralismo de intereses de la comunidad universitaria. De este modo la Junta de Gobierno confecciona los elementos que reconocen la estructuración de principios, normas y equilibrios de poder, a considerar en el proceso de adopción de decisiones. Las tres dimensiones del análisis reconocen factores políticos que influyen en la estructura de gobierno: “todo orden cognoscitivo y moral es al mismo tiempo un sistema de poder, que involucra un horizonte de legitimidad.”¹⁰⁷ Es por ello que la investigación se focaliza en las relaciones de poder entre actores y estructura de gobierno que se desarrollan de manera visible en la competencia por ganar la posición de gobierno más relevante de la Universidad, por sus facultades ejecutivas y sus funciones políticas en el seno de la institución: preside el Consejo Universitario, propone las ternas a la dirección a los Consejos Técnicos de las distintas Facultades, Escuelas e Institutos de la Universidad.

Por mandato de ley, la Junta de Gobierno tiene la responsabilidad de nombrar, cada cuatro años, al rector de la Universidad Nacional Autónoma de México mediante un proceso incluyente, participativo y deliberativo; además, en situaciones de conflicto excepcional, puede remover de su cargo al rector o aceptarle la renuncia. En este marco, la Junta ostenta, desde luego, el control del poder, entendido como *el proceso*, en el que los protagonistas y antagonistas ajustan sus diferencias, miden el alcance de sus fuerzas, ponen a prueba su influencia pública, exhiben al oponente, someten sus argumentos al veredicto mayoritario y liberan sus propias expectativas.¹⁰⁸

3.1 *El principio de la estabilidad: la creación de la Junta de Gobierno en 1945*

La Junta de Gobierno se creó teniendo como marco de referencia el conflicto universitario generado por la elección de rector para el periodo 1942-1945. En dicho proceso compitieron dos candidatos para ocupar la rectoría: el abogado Rodolfo Brito Foucher y el escritor Salvador Azuela Rivera. El primero considerado por algunos grupos universitarios como ultra conservador e inclinado al fascismo; el segundo, como

¹⁰⁷ A. Giddens, *Las nuevas reglas... op cit.* p. 165.

¹⁰⁸ Héctor Fix Zamudio, “Prólogo”, en D. Valadés Ríos, *El control del poder... op. cit.*, p. XXI.

un pensador liberal y progresista. En la mañana del día de la elección, el humanista se vio perdido y renunció quedando el jurista de único candidato y con el triunfo asegurado.¹⁰⁹

A principios de su rectorado, Brito Foucher¹¹⁰ intentó introducir algunas reformas que resultaron ser impopulares para la comunidad universitaria. Poco a poco la situación se fue complicando debido a una serie de protestas estudiantiles que se tornaron violentas a raíz de la imposición de autoridades académicas y la muerte de un estudiante. Como resultado de ello, se organizó una huelga estudiantil el 28 de julio de 1944 de tal calibre que orillaría al rector a presentar su renuncia y a desembocar, entonces, en el famoso impasse de 1944, caracterizado por la incapacidad del Consejo Universitario de designar a alguien para ocupar el cargo ya que los profesores y alumnos se dividieron en dos bandos nombrando cada uno a su propio rector: el abogado Manuel Gual Vidal, designado rector en la sesión de instalación de un *Consejo Universitario Constituyente* el 3 de agosto de 1944, y el médico José Aguilar Álvarez, nombrado por el Consejo Universitario en la misma fecha. Frente a esta situación, el Ejecutivo nacional se las vio en figurillas al ignorar a quién debía entregar el subsidio para sustento de la Universidad, si al jurista o al galeno. Entonces,

A petición de varios sectores universitarios, el presidente de la República intervino para terminar con la huelga en contra de Brito. Su intervención consistió en llamar a su despacho del palacio nacional a seis ex rectores, para pedirles que nombraran a uno nuevo quien tendría como tarea fundamental, además del restablecimiento de las clases, convocar a un Congreso Universitario Constituyente el cual estudiaría y propondría al Ejecutivo una nueva Ley Orgánica de la institución.¹¹¹

Y así,

El 7 de agosto de ese año, el presidente Manuel Ávila Camacho citó a ambos [contendientes] para saber sus respectivas posiciones y darles a conocer el punto de vista del gobierno, o dicho de otra manera, la opinión del presidente de la República en plena hora del presidencialismo mexicano. [...] Según el informe de Gual Vidal ante el Consejo Universitario, el Presidente manifestó que el gobierno vería con agrado una solución a este conflicto [...] y que él aconsejaba que la solución se buscara a través de una *junta de avenencia* para la solución

¹⁰⁹ Véase, J. Silva Herzog, *Una vida en la vida de México*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1993, p. 220.

¹¹⁰ Véase Gabriela Contreras Pérez, *Rodolfo Brito Foucher (1899-1970). Un político al margendel régimen revolucionario*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación/ Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco/Plaza y Valdés Editores, 2008.

¹¹¹ J. Silva Herzog, *Una historia de la Universidad... op. cit.*

de nuestros problemas. Tanto Gual Vidal como Aguilar Álvarez aceptaron la sugerencia presidencial. Fue el doctor Alfonso Caso Andrade quien propuso que los ex rectores: [Ignacio] García Téllez, [Manuel] Gómez Morín, [Luis] Chico Goerne, Gustavo Baz Prada y Mario de La Cueva, designaran a un rector que asumiera la solución de la crisis de 1944, esta idea fue acogida con beneplácito por el presidente Ávila Camacho quien la propuso a la Universidad [días después, el 15 de agosto, sería investido como nuevo rector el propio Dr. Caso, terminando así con el efímero conflicto].¹¹²

La solución salomónica del conflicto trajo nuevos aires a la Universidad pues no sólo estrenaba rector, sino también un nuevo marco jurídico que definiría con mucha mayor precisión el papel y objetivos de la Nacional de México. En efecto, la nueva Ley Orgánica estipularía, entre otros muchos tópicos, las atribuciones y funciones de las autoridades universitarias (la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, la Rectoría, el Patronato, los directores de facultades, escuelas e institutos y los consejos técnicos) dando con ello mayor certidumbre y claridad a los propios procesos políticos internos de la institución educativa.¹¹³ La efectividad de la nueva Ley fue, sin duda, exitosa pues propició “[...] la permanencia y estabilidad de los rectores respecto de las leyes anteriores, como muestra el siguiente cuadro:

Ley Orgánica	Vigencia	Número de Rectores	Promedio periodo
1910	19 años	11	1.7 años
1929	4 años	3	1.3 años
1933	12 años	9	1.3 años
1945	66 años	15 ¹¹⁴	3.8 años

Fuente: Mario Melgar Adalid, “La Ley Orgánica de la UNAM”, en *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, Nueva Serie, Año XXV, número 73, enero-abril de 1992, p. 96 (disponible en línea, en <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/boletin/cont/73/art/art5.pdf>)

¹¹² S. García Ramírez, *op. cit.*, pp. 63-64.

¹¹³ Para una mayor profundización sobre este tema, *vid. Compendio de Legislación Universitaria... op. cit.*, volumen II, pp. 538-540; Manuel González Oropeza, *Génesis de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, México, UNAM, Centro de Documentación Legislativa Universitaria, 1980; Diego Valadés, *La Universidad Nacional Autónoma de México. Fundación, estructuras y funciones*, México, UNAM, 1974; Luis Villoro, *El régimen legal y la idea de la Universidad*, México, UNAM, 1972 y, desde luego, la propia Ley Orgánica que puede consultarse *in extensis* en <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm>. De ella, consúltense en especial los artículos 3° al 12°.

¹¹⁴ De 1945 a la fecha: Alfonso Caso, Genaro Fernández, Salvador Zubirán, Luis Garrido, Nabor Carrillo, Ignacio Chávez, Javier Barros, Pablo González, Guillermo Soberón, Octavio Rivero, Jorge Carpizo, José Sarukhán, Francisco Barnés, Juan Ramón de la Fuente y José Narro.

Además de definir la personalidad jurídica de la UNAM (como una corporación pública —organismo descentralizado del Estado— dotada de plena capacidad jurídica), la Ley Orgánica de 1945 le proporcionó un equilibrio interno al hacer explícita la diferencia entre autoridad ejecutiva y los aspectos técnicos y redistribuir la toma de decisiones ampliando el número de autoridades universitarias. Asimismo, al asignarle principalmente la función de expedir todas las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad, así como conocer de los asuntos que de acuerdo con las normas y disposiciones generales que le sean sometidas, liberó al Consejo Universitario de funciones meramente políticas de nombramiento y revocación de autoridades.

Al hacer el balance general, una consecuencia inmediata se derivó de aquel difícil trance: se dio un ejemplo de concordia entre los universitarios y se demostró cómo, por encima de las divergencias personales existentes entre los propios ex rectores, prevalecieron los intereses y valores institucionales, por un lado, y la prudencia y responsabilidad de aquéllos, por el otro, al constituirse en la base de lo que derivó la Junta de Gobierno establecida en la Ley Orgánica de 1945.

3.2 El principio de la participación: la publicación de la Convocatoria

Con la publicación de la convocatoria para la designación de rector de la universidad, se inicia el proceso de construcción de la legitimidad y confianza de dicha decisión, que consiste en el acuerdo en donde se establecen las reglas y los principios que sirven de pauta para fijar las atribuciones y limitaciones a las que deben sujetarse sus acciones de los miembros de la Junta de Gobierno y los candidatos que participan en la contienda a ostentar el cargo de rector. Así la Junta de Gobierno controla el proceso de acceso al poder mediante el ejercicio de democracia representativa al construir, en su seno votaciones de mayoría, tomando en consideración los principios de la política: estabilidad, participación, racionalidad y prudencia. Además de la opinión de los miembros de la comunidad universitaria y, de manera excepcional, de la misma Presidencia de la República.

Los miembros de la Junta provienen generalmente de una elección realizada en el Consejo Universitario. Digo generalmente porque también existe la posibilidad de designación por parte de aquella misma, cuando se trata de sustituir a un *gobernador* que renuncia. Por lo tanto, la elección de los integrantes de este cuerpo se hace bajo el sistema de democracia representativa: indirecta o de segundo grado porque los integrantes del Consejo han sido electos directamente por la comunidad universitaria.¹¹⁵

Esta misma legitimidad se halla presente en los procesos de elección (de rector y/o directores de facultades, escuelas e institutos) que la Junta lleva a cabo. En cada periodo electoral, sus quince miembros reciben, en el caso de los directores, las ternas conformadas por Rectoría a partir de las cuales forman su criterio en consulta con los componentes de la comunidad a cuyo director se elegirá. De esta última reciben opiniones, sugerencias, críticas, adhesiones y rechazos, elementos que son valorados tanto a nivel individual como grupal. Para lograr un mejor análisis de los candidatos, la Junta (que cuenta de antemano con las hojas de vida de los aspirantes a fin de considerar sus virtudes así como la factibilidad de sus respectivos proyectos de trabajo), lleva a cabo largas sesiones con éstos donde son arduamente analizados, sopesados, interrogados y cuestionados. Debido a que cada quien razona sus preferencia antes de votar, no siempre se arriba a decisiones unánimes. De hecho, muchas de ellas no lo han sido; otras llegan a serlo después de nuevas reflexiones y votaciones. Al final del proceso, la Junta elige con libertad, reflexión y buena fe.¹¹⁶

En virtud de que el comportamiento y compromisos de los aspirantes se encuentran asociados o afiliados a círculos de poder o de interés, tanto de la política nacional como del rector en turno, el proceso de auscultación trae aparejado una operación política de construcción de mayorías que hacen posible la toma de decisiones. En efecto, los integrantes de la Junta, en el terreno de las preferencias y prioridades, están demasiado atentos a los factores del *ambiente político* en el que se desenvuelven los candidatos y a la manera como presentan sus programas de trabajo y

¹¹⁵ S. García Ramírez, *op.cit.*, p. XIV.

¹¹⁶ *Ibid.* p. xv.

los medios para conseguir los resultados proyectados. Esos factores políticos potencian el pluralismo interno de la institución, El proceso de gobierno se ve enriquecido por los poderes del pluralismo, que coadyuvan en la legitimidad de la toma de decisiones al tiempo que le aporta bases reales al ejercicio del poder de la autoridad electa la aplicación de los programas de trabajo de acuerdo a los compromisos expresados en las entrevistas con los miembros de la Junta de Gobierno. Así, el procedimiento de selección de las autoridades académicas facilita la articulación entre los líderes académicos y sus apoyos sociales necesarios para influir en la construcción de acuerdos de cooperación y consensos en torno a las políticas científicas a desarrollar. Sin embargo, cuando la competencia se torna inequitativa o emergen pugnas personales que se convierten en restricciones de la propia acción colectiva y de respuestas eficaces en la atención de nuevos problemas que plantean los grupos estudiantiles, los académicos y los sindicatos, este ambiente de participación plural puede producir, comportamientos que desvirtúan la lucha por el poder, acciones que puede erosionar las funciones de gobernabilidad de los titulares del poder en la UNAM.

En este marco, la Junta de Gobierno desempeña un papel político de primer orden al conciliar procesos de reforma académica con acciones de estabilidad institucional. Para ello, la autonomía universitaria funge como medio de consolidación de su autoridad y como movilizador de recursos necesarios para responder a las innumerables demandas internas, tanto de agentes como de agencias universitarias. El pluralismo y la autonomía permiten no sólo el acceso de nuevos líderes que refuerzan la articulación sociopolítica del gobierno universitario, sino los *medios* para hacer efectiva la realización de los planes de trabajo y programas académicos. Así autoridad y liderazgo se entrelazan para el diseño y la aplicación de una política científica con una función social en el marco de una ética universitaria de solidaridad y compromiso institucional.

Por su lado, los aspirantes a ostentar un puesto de dirección en la UNAM debe reunir, a juicio de la Junta, cinco virtudes principales: honorabilidad, prudencia, legalidad, lealtad y proyecto. Estas características inciden en el proceso de deliberación y toma de decisiones. No obstante lo cuidadoso de la auscultación, no está exenta de múltiples tensiones entre los distintos grupos e individuos que tratan de influir en los

nombramientos, principalmente en el de rector. En este último caso, es evidente que los contendientes cuentan con apoyos de factores políticos, mismos que pueden llegar a debilitar posteriormente las acciones del gobierno universitario. Empero esta situación, en la designación de autoridades universitarias llega a prevalecer la autonomía institucional sobre los intereses de los grupos que disputan la dirección de los órganos de gobierno. La pluralidad de poderes permite una serie de acomodados y arreglos institucionales que ofrecen certidumbre institucional a los miembros de la comunidad académica.

En este marco, se vuelve evidente el papel contradictorio que juega el pluralismo político en la época de la globalización. Por un lado, constituye una palanca del desarrollo económico neoconservador; por el otro, debilita la capacidad de mediación de los conflictos por parte del gobierno.

3.3 El principio de la racionalidad política: la factibilidad social del programa de trabajo de los candidatos a rector

La Junta de Gobierno adquiere su legitimidad cuando el Consejo Universitario, órgano de gobierno colegiado, designa a los miembros que habrán de conformarla. La Junta se compone de quince distinguidos universitarios propuestos por el rector ante el Consejo Universitario que aprueba los nombramientos. Para ser designado, se debe tener cualidades académicas, virtudes universitarias y experiencia en la vida institucional.

Sus facultades, atribuciones y funciones están previstas en el artículo 6° de la Ley Orgánica y abarcan tres ámbitos: a) el administrativo (designación de funcionarios), b) el jurisdiccional o cuasi jurisdiccional (solución definitiva de ciertas controversias universitarias) y c) el normativo (expedición del reglamento interior), en los siguientes términos:

a) Nombrar al rector, conocer de su renuncia y removerlo por causa grave que la Junta apreciará discrecionalmente¹¹⁷ Para el ejercicio de sus facultades,

¹¹⁷ Ley Orgánica de 1945, *op. cit.*, art. 6, numeral I.

Los precedentes sobre el nombramiento del rector se inician con la Ley de 1910, de acuerdo a la cual era el presidente de la República quien lo designaba (artículo 4); en la Ley de 1914, el Ejecutivo federal lo seguía nombrando pero basado en la terna que le presentaba el Consejo Universitario (artículos 4 y 13,

“[...] la Junta explorará en la forma que estime prudente, la opinión de los universitarios”. De este texto se desprende que debe existir una verdadera auscultación, que no es votación, que recoja en ejercicio democrático el parecer de los universitarios. Dicha auscultación se refiere a las tres facultades previstas en el artículo 6°; rige el interés superior de la Universidad; la decisión no es arbitraria; el método queda a la decisión de la Junta, que deberá tomar en cuenta las características del asunto y las condiciones en las que se actúa [...]; corresponde a la Junta la verificación de los requisitos legales por parte de los candidatos y se requiere mayoría calificada de diez votos para elegir rector, removerlo o aceptar su renuncia.¹¹⁸

En el caso de esta elección, se requiere una mayoría de diez de los quince votos de los miembros de la Junta.

b) Nombrar a los directores de facultades, escuelas e institutos,¹¹⁹ así como proceder a su remoción cuando el caso lo amerite:¹²⁰

“[...] si la remoción se pide por motivo que comprometa el honor o el prestigio personal del director de una facultad o una escuela, no así en el caso de los Institutos, para el que se prevé que los directores serán oídos por la Junta, sin más requisitos [...] Las decisiones de la Junta sobre nombramientos de directores se adoptan por mayoría calificada de ocho votos y la correspondiente remoción,

7^a.); la Ley de 1929 procedió de manera contraria: el mismo Consejo nombraba al rector eligiéndolo de una terna propuesta por el Primer Mandatario de la Nación (artículo 14); la Ley de 1933 estipulaba, en cambio, que solamente el Consejo Universitario tenía la facultad de sancionar la importante designación (artículo 5). En cuanto a los precedentes de la remoción del rector, se encuentran en el Estatuto General de 1934 que dejaba tan crítica decisión en manos del Consejo (artículo 15); lo mismo para el Estatuto de 1936 (artículo 19), el Reglamento del Consejo Universitario de 1937 (artículo 18 s) y el Estatuto de 1938 (artículo 23). Véase S. García Ramírez, *op. cit.*

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 74.

¹¹⁹ Ley Orgánica de 1945, *op. cit.*, arts. 6 (numeral II) y 11.

Los precedentes acerca del nombramiento de directores subyacen en la Ley de 1910 cuando su designación dependía exclusivamente del Consejo Universitario en tanto eran “personal que deba pagarse con fondos propios de la Universidad” (artículo 8, fracción V); la Ley de 1914 estipulaba que sería la Secretaria de Instrucción Pública, a propuesta del Consejo Universitario (artículo 13, 7^a.), la encargada de los nombramientos; la Ley de 1929 volvió a otorgarle al Consejo la potestad de nombrar directores procedentes de ternas presentadas por las correspondientes academias de profesores y alumnos (artículo 13, g); la Ley de 1933 volvía a confiarle las designaciones al Consejo (artículo 6); mientras que en el Estatuto General de 1934 el Rector proponía y el Consejo resolvía (artículos 13 d, y 19); en el Reglamento para la elección de ternas de directores de facultades y escuelas, de 1940, era la academia la que formaba la terna y la presentaba al Consejo que, finalmente, resolvía. Véase S. García Ramírez, *op. cit.*, pp. 74-75.

¹²⁰ Estatuto General de la UNAM, art. 37, en <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/estageun/egUNAM.html>

por mayoría simple, dado que el Reglamento no prevé específicamente una mayoría especial en esta hipótesis”.¹²¹

c) Designar a los integrantes del Patronato.¹²² El Estatuto General dispone que el nombramiento se haga con base en una terna propuesta por el Consejo Universitario.¹²³

d) Resolver en definitiva cuando el rector veta acuerdos del Consejo.¹²⁴ Los acuerdos sujetos a veto son aquellos que no revisten carácter técnico.

e) Dar solución a los conflictos que surjan entre autoridades universitarias.¹²⁵ Se ha entendido que esta facultad no desplaza las atribuciones de otras autoridades conforme a la legislación universitaria.

f) Expedir su propio reglamento,¹²⁶ atribución que afianza la independencia frente a otras instancias interiores. Este carácter legislativo de la Junta, que para nada compromete el conjunto normativo depositado en el Consejo Universitario, fue destacado durante la reflexión conducente al proyecto de Ley Orgánica.¹²⁷

Este método de decisión colegiada ha permitido la construcción de mayorías basado en la deliberación y votación ponderando los equilibrios y los principios de la política que norman las conductas de los titulares de la estructura de gobierno universitario. El funcionamiento de dicho esquema de poder es resultado de acuerdos y arreglos institucionales que dan contenido y articulación a los poderes que tienen funciones ejecutivas y representativas. En situaciones de conflicto interno, la Junta de Gobierno se ubica como un eje de poder por encima de los distintos actores internos y los factores políticos como el poder Ejecutivo Federal o los partidos políticos, entre otros. Esta interacción de naturaleza política propicia un eficaz margen de descentralización de las decisiones en favor de la cohesión del sistema de gobierno de la UNAM.

¹²¹ Reglamento Interior de la Junta de Gobierno, art. 7, en <http://www.abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/97.pdf>

¹²² Ley Orgánica de 1945, *op. cit.*, art. 6, numeral III.

¹²³ Estatuto General de la UNAM, *op. cit.*, art. 37.

¹²⁴ *Ibid.*, art. 9.

¹²⁵ *Ibid.*, art 6, numeral V.

¹²⁶ *Ibid.*, art. 6, numeral VI.

¹²⁷ S. García Ramírez, *op. cit.*, p. 77-78.

La efectividad de estas decisiones radica en reconocer los principios, preferencias e intereses de la comunidad universitaria en lugar de guiarse solamente por el empuje y arrastre de una variedad de grupos con intereses estrechos o factores políticos. Sin duda, los miembros de la Junta de Gobierno coinciden en que prevalezcan los intereses generales de la comunidad universitaria sobre los particulares o los grupos políticos. Con base en este principio, coinciden, concilian y concilian sus propuestas en las votaciones que sustentan la adopción de decisiones. Así, todas las organizaciones y grupos de poder que quieren participar en la competencia por la Rectoría o por una dirección de facultad, escuela o instituto deben responder al interés general de la institución. En este sentido, el compromiso y la cooperación se tornan estratégicas en la construcción de la adopción de decisiones y la ejecución de acciones como resultado de cálculos de los medios e influir en los mecanismos y criterios de asignación y distribución de los recursos de una manera mucho más equitativa, regulada y eficaz.

Las funciones de racionalidad del poder, le confieren a la Junta de Gobierno, una posición de evaluación que funciona como elemento de equilibrio de quienes tienen la competencia de ejercer el poder.

3.4 Prudencia como principio de ejercicio de poder, las entrevistas a los candidatos a la rectoría

Los miembros de la Junta de Gobierno al entrevistar a los candidatos a la rectoría no llevan a cabo un ejercicio especulativo, aplican un método de evaluación de la prudencia con que los candidatos. La experiencia en el ejercicio del poder es clave en las preguntas de la entrevista: ¿cómo lo han distribuido, cómo lo han regulado, los límites, la previsión, los resultados y como lo han controlado? Tales cuestionamientos están asociados con los fundamentos de la historia, la experiencia y el deber ser del conocimiento político.

Para Isaiah Berlin, “el hecho de que los hombres no pueden encarar virtudes cristianas y vicios porque en la práctica así se gobiernan los Estados con estos principios, los llevan a la destrucción. La historia y la observación de las cualidades de

los hombres de gobierno, del arte militar, la geografía y la naturaleza del hombre común, permiten alcanzar un futuro previsible.”¹²⁸

Por lo anterior, es menester la teoría política:

[...] si por teoría no entendemos más que la hipótesis y explicamos causales o funcionales que tienen como objetivo explicar únicamente lo que ocurre —en este caso—, lo que los hombres han pensado o hecho, o pensaran o harán, bien puede ser una indignación empírica progresiva, capaz de despegarse de sus fundamentos originales metafísicos o éticos, y suficientemente adaptable como para conservar, a través de los cambios del clima intelectual, su propio carácter y desarrollo como ciencia independiente.¹²⁹

La ciencia política enlaza historia, práctica y utopía no como un juego subjetivo sino como una necesidad metodológica para el estudio, análisis y perspectiva del ejercicio del poder político.

Una de las primeras preguntas, ¿por qué quiere ser rector?, trata de indagar sobre la prudencia en la distribución y equilibrios de los poderes internos y los factores políticos, las premisas de racionalidad de actuar en condiciones de conflicto, la lealtad, la confianza y el conocimiento de la naturaleza humana a partir del desarrollo de ciertas cualidades; energía, empuje, resolución, talento y valor.

Otra de las interrogantes es ¿cuáles son los resultados de su programa de trabajo en cuatro años? Los candidatos deben ser prudentes en reconocer el ejercicio temporal de sus funciones y acciones por lo que la permanencia en la titularidad no debe ser tal que genere inestabilidad.

Con las anteriores se suma una tercera: ¿quiénes lo acompañarán en cumplimiento de las metas de su programa de trabajo? Es relevante precisar que se actuará con equipo de trabajo que hará posible la satisfacción de las expectativas razonables de la comunidad.

El conocimiento de la naturaleza humana, es también una cualidad de la prudencia. La volubilidad de los hombres comunes, su ambición, sus juicios superfluos, entre otras características los hacen frágiles ante las circunstancias, su vida e historia

¹²⁸ Isaiah Berlin, “La originalidad de Maquiavelo”, en *Contracorriente*. Ensayos sobre historia de las ideas, México, FCE, 1984, p. 113.

¹²⁹ I. Berlin, *Conceptos y categorías. Un ensayo filosófico*. México, FCE, 1983, p. 251.

se repite constantemente por lo que requiere que los candidatos muestren sus cualidades de prudencia, vigor, carácter, previsión y evaluación de los resultados obtenidos e impedir el desbordamiento del poder y de los grupos de poder.

Finalmente, los miembros de la Junta de Gobierno formulan sus cuestionamientos observan, estudian y evalúan las respuestas con base en los principios de la política: estabilidad, donde los niveles de equilibrio son imprescindibles; la participación, que se traduce en la cooperación efectiva en las acciones y expectativas de la comunidad universitaria; la racionalidad, por los medios efectivos para alcanzar las metas de los programas de gobierno; y la prudencia, a la luz de sus experiencias de vida profesional, por la sagacidad y talento para cumplir y verificar las formas de acción pasadas, presentes y futuras del ejercicio del poder de los candidatos.

De este modo la designación de rector está guiada por los principios de la política porque es una lucha, tanto por el poder, como en el poder. Cada uno de estos principios exige niveles de equilibrios en los órganos ejecutivos de la UNAM los cuales están distribuidos al interior de la institución universitaria atendiendo más a la competencia entre grupos que buscan mantener y ampliar sus posiciones de control, intermediación política e influencia en la toma de decisiones políticas que a la igualdad de condiciones para participar en la conducción de la institución (en algunas universidades, el objetivo de igualdad es algo relativo, en el sentido de que los líderes académicos ejercen un alto grado de control sobre los demás integrantes de la institución).

La función de gobernar de la Junta de Gobierno incluye la aplicación de la normatividad y el de controlar el poder. “El control del poder tiene un doble objeto: la defensa de las libertades, por lo que se refiere al interés de los gobernados y, desde la perspectiva del interés del poder, la preservación de su legitimidad. El control, por tanto, no se ejerce para destruir ni para sustituir al poder; se ejerce por el propio poder para su mantenimiento.”¹³⁰ La naturaleza de la lucha por el poder se basa en el interés general de la institución (colaboración, pluralismo, legitimidad y eficacia) y la lucha en el poder, de quienes ostentan el poder de decisión (jerarquización) caracterizan la versátil

¹³⁰ D. Valadés, *El control del poder... op. cit.*, p. 17

y dinámica de la vida política de la UNAM. Estas dimensiones han permitido a la Junta de Gobierno reconocer que las decisiones son mecanismos de cooperación y negociación política que pretenden garantizar un óptimo equilibrio sistémico en la toma de decisiones y los factores políticos y, con ello, crear las condiciones del cambio institucional mismo que se encuentra garantizado, normalmente, por el hecho de que el resultado de la designación se somete a un compromiso de negociación y de adaptación recíproca entre los grupos que compitieron por la posición institucional en disputa. Para tales fines,

En el manejo de los conflictos internos —y en virtud de su capacidad de mantener los equilibrios de poder—, la Junta de Gobierno establece la racionalidad política en la construcción de consensos con base en el liderazgo político y las redes de gobernanza creadas por los grupos de poder interno, tal como se puede interpretar del testimonio de un ex miembro de la Junta quien señalara que, en la designación de rector, los miembros de la Junta ponderaban la opinión presidencial.¹³¹ La influencia del poder presidencial se manifestaba de principio a fin, del proceso de auscultación al de designación. Sin duda alguna, la preocupación política de la Presidencia de la República era la estabilidad de la Universidad, sobre todo en contextos altamente conflictivos como el sucedido en 1999, tema del siguiente capítulo.

¹³¹ Vid. J. Silva Herzog, *Una historia de la Universidad... op.cit.*

4. La autonomía relativa: la designación de rector en un contexto de conflicto estudiantil: 1999

La designación de rector en la UNAM (que se da en un marco interno pluralista con cierto equilibrio inducido institucionalmente por los contenidos de la Ley Orgánica de 1945 y el Estatuto General de la Universidad), activa internamente el poder de los grupos, mientras que, externamente, puede provocar la injerencia de factores políticos como el poder presidencial en este proceso (al menos así lo fue hasta 1999). Cuando la designación se produce en un contexto de conflicto, principalmente estudiantil, la influencia del Ejecutivo federal suele incrementarse. Ambos elementos, el interno y el externo, constituyen las condiciones de respaldo y apoyo que requiere el rector electo durante su cuatrienio.

Una vez electo, la consideración del contexto resulta imprescindible para entender cómo y por qué un rector se mantiene en el poder por cuatro años, se reelige por un segundo período más, dimite o es removido.¹³² En este marco, la Junta de Gobierno juega un papel determinante tanto en la designación del rector en turno (lo cual requiere de una seria deliberación y una aguda entrevista de evaluación sobre los medios y fines de los programas de trabajo presentados por los candidatos), como en la construcción de compromisos vitales para la estabilidad y la conformación de la agenda de gobierno del rector electo. La efectividad de este modelo de decisión política, aplicado por este órgano de gobierno, se basa en la ponderación de las estrategias de los participantes entrevistados tales como los intercambios de votos en diferentes temas, las coaliciones entre facultades, institutos y escuelas y la cooperación institucional.

Estos criterios, a su vez, dan a los candidatos participantes la expectativa de convertirse en posibles ganadores o de compartir el poder, lo cual promueve la disposición de aceptar, sin conflicto, la decisión tomada por unanimidad por parte de la Junta de Gobierno. Ello conlleva a designaciones con altos niveles de estabilidad y de inclusión en la conformación del equipo de gobierno del rector en turno o del director de la facultad, instituto o escuela de que se trate. Entender este proceder es fundamental

¹³² *Vid supra*, nota núm. 9

tanto para analizar los ejercicios aplicados por el gobierno de la institución en la designación de sus autoridades responsables, como para comprender la capacidad de construcción de consensos altamente incluyentes en la máxima universidad pública del país.

En efecto, la Junta de Gobierno, al adoptar la decisión de designar al rector mediante el método de mayoría calificada, desarrolla una gama de estrategias de participación con la finalidad de construir acuerdos pluralistas e inclusivos.¹³³ Este ejercicio, inteligentemente calculado, se lleva a cabo con base en los resultados del razonamiento estratégico y apelando a la prudencia y el compromiso de los actores universitarios participantes. Se inicia con la publicación de la convocatoria para explorar la opinión de los universitarios (¿a quiénes consultar?) y prosigue creando las condiciones de legitimidad y liderazgo que garanticen la racionalidad de la elección (¿qué se quiere saber?).

En cuanto a la primera interrogante, es posible responder que en la auscultación se toma en consideración la opinión de los siguientes miembros de la comunidad universitaria: el rector en turno y sus predecesores; el presidente de la República; los directores de facultades, escuelas e institutos; los representantes de los académicos y los estudiantes en el Consejo Universitario y los consejos técnicos; el Patronato y universitarios distinguidos.

En relación a la segunda, se ausculta el tipo de participación y compromiso que asumen los integrantes del gobierno universitario; se explora si éste tendrá la capacidad de manejar el proyecto de universidad que requiere el desarrollo social y político del país y se indaga si sus integrantes tienen la habilidad de resolver las demandas de los distintos sectores que integran la comunidad universitaria.

Bajo esta perspectiva, las decisiones colectivas consensuales y vinculantes se identifican con las diferentes estrategias y compromisos de los competidores por alcanzar acuerdos con intereses comunes básicos como son: la estabilidad, el

¹³³ “En el caso de la UNAM, la autonomía no es sólo una palabra promulgada; constituye una acción ejercida. Los cuerpos colegiados han propiciado que la injerencia real y directa de los profesores y los alumnos en las decisiones, tanto las que atañen a las políticas educativas como las concernientes a la situación del personal universitario y de los alumnos, no sean impuestas sino discutidas y, sobre todo, acordadas.” Paulette Dieterlen Struck, “A quince lustros de la autonomía,” en *La Revista de la Universidad de México*, nueva época, núm. 8, octubre de 2004, p. 67.

financiamiento, la excelencia académica, la productividad científica, el prestigio institucional y la difusión de la cultura, entre otros. Ambas decisiones se basan en la racionalidad legal y los principios de la política del proceso de toma de decisiones en el marco de una estructura organizacional bien definida, con objetivos y metas y procedimientos claramente establecidos.

Queda claro que las reglas y principios que rigen vinculación Junta de Gobierno-comunidad universitaria resulta total en cualquier proceso de designación de rector. Además de ello, resultan importantes los rumbos de la agenda de gobierno y las acciones para la conciliación de los intereses de los aparatos administrativos con los incentivos de la academia. Es de sobra conocido el fuerte antagonismo existente entre uno y otro. Mientras que la burocracia tradicional se gobierna a partir de reglas formales y la legitimidad se obtiene de la autoridad legal-racional, en las organizaciones profesionales se gobierna con base en un sistema de valores propios de la profesión o la disciplina. De igual manera, mientras en la burocracia tradicional predominan los esquemas centralizados de gobierno, las organizaciones profesionales tienden por el contrario a una mayor descentralización del poder y de las responsabilidades.

A pesar de estas diferencias, hay, sin embargo, puntos de coincidencia entre ambas visiones: si bien es cierto que entre los profesionistas las normas emanan del colectivo profesional o disciplinario —sugiriendo con esto mayores dosis de flexibilidad—, también lo es el hecho de que existe una considerable estandarización de sus tareas y programas, lo cual constituye una característica propia de la burocracia. Asimismo, la estructura descentralizada y la conjunción de unidades “débilmente acopladas” (*loosely coupled*), características de los cuerpos académicos, requieren de las estructuras centrales de coordinación que se corresponden con un esquema de tipo burocrático. En suma, la estructura profesional de la institución caracterizada por la autonomía y la libertad académica, coexiste con un soporte administrativo establecido conforme a los esquemas clásicos de la burocracia. Más que contradicción, hay sinergia institucional.

4.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación del rector en 1999

Varias características definieron la legitimidad y la representación de las cuatro áreas de conocimiento en la composición de la Junta de Gobierno en ese entonces: sus miembros habían sido electos por el Consejo Universitario; su composición se distinguía por un carácter interdisciplinario; sus miembros gozaban del reconocimiento y la alta estima de sus pares y la preponderancia del género masculino en su integración era más que notable, como a continuación se detalla:

Grado	Nombre	Disciplina	Electo por	Rector
Licenciado	Ignacio Carrillo Prieto	Derecho	CU	Jorge Carpizo
Licenciado	Alfredo Adam Adam	Contaduría	CU	José Sarukhan
Licenciado	Daniel Díaz Díaz	Ingeniería	CU	José Sarukhan
Doctor	Arcadio Poveda Ricalde	Astronomía	CU	José Sarukhan
Doctor	Javier Padilla Olivares	Química	CU	José Sarukhan
Doctor	Donato Alarcón Segovia	Medicina	CU	José Sarukhan
Doctor	Sergio García Ramírez	Derecho	CU	José Sarukhan
Doctora	María Esther Ortiz Salazar	Física	CU	José Sarukhan
Doctor	Gustavo Adolfo Chapela Castañares	Química	CU	Francisco Barnés
Doctor	Julio Labastida Martín del Campo	Sociología	CU	Francisco Barnés
Doctor	Javier Jiménez Espriu	Ingeniería	CU	Francisco Barnés
Doctor	Héctor Fernández Varela Mejía	Medicina	CU	Francisco Barnés
Doctora	Juliana González Valenzuela	Filosofía	CU	Francisco Barnés
Doctor	Luis Ortiz Macedo	Arquitectura	CU	Francisco Barnés
Doctor	Álvaro Matute Aguirre	Historia	CU	Francisco Barnés

Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que 7 miembros de la Junta de Gobierno fueron electos por el Consejo Universitario presidido por el Dr. José Sarukhan Kermes, uno, por el Dr. Jorge Carpizo y siete, por el Dr. Francisco Barnés de Castro.

4.2 La designación del rector Juan Ramón de la Fuente en el marco del conflicto estudiantil de 1999

El 15 de marzo de ese año, el Consejo Universitario aprobó una significativa modificación al Reglamento General de Pagos (RGP) de la UNAM. De acuerdo a ésta, conceptos como pagos por inscripción, cuotas semestrales, exámenes profesionales y servicios varios elevarían considerablemente sus costos. Buena parte de la comunidad universitaria, alumnos y profesores, lejos de aceptar la nueva normatividad, organizaron, en aras de la “defensa de la educación pública gratuita” (y temiendo al

espectro de la privatización de la educación pública) una masiva “huelga” estudiantil (conducida por el autonombrado Consejo General de Huelga o CGH) que paralizaría a la universidad más importante de México durante 295 días. El conflicto se vio agudizado, además, por la interferencia de factores políticos externos a la vida universitaria, desde partidos políticos hasta el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, pasando por medios de comunicación y diversas organizaciones de urbano populares. La legítima protesta fue prontamente secuestrada por el ala más radical de la dirigencia estudiantil, haciendo del diálogo monólogo y de la negociación claudicación.¹³⁴ Las crecientes y nunca debidamente satisfechas reclamaciones de la dirigencia parista, lograron acabar con la paciencia y el ánimo negociador del rector, Francisco Barnés de Castro, orillando su renuncia (12 de noviembre de 1999) y polarizando, con ello, aún más el conflicto.¹³⁵

A raíz de ello, la Junta de Gobierno hubo de iniciar el proceso de auscultación en las instalaciones del Palacio de Minería. En este caso, la designación del nuevo rector requirió de un ejercicio deliberativo mesurado por parte de los miembros de la Junta, la cual operó con una lógica política: consultar la opinión del presidente de la República ante la necesidad de encontrar vías de solución del conflicto con los estudiantes, cuya dirigencia había tomado las instalaciones de la Universidad y se negaba a devolverlas.

La prolongación del conflicto estudiantil por seis meses vulneró la capacidad de conciliación de los intereses de los alumnos con las funciones sustantivas de la UNAM. De aquí que la preocupación central de los miembros de la Junta de Gobierno fue la restauración de las relaciones de gobernabilidad de las estructuras de poder interno y el

¹³⁴ Para una reconstrucción histórica de estos sucesos, desde distintas perspectivas analíticas, véanse Gerardo L. Dorantes, *Conflicto y poder en la UNAM: la huelga de 1999*, México, UNAM, FCPyS/Miguel Ángel Porrúa, 2006; María Teresa Camarillo y Guadalupe Curiel (coord. y asesoría), *Hemerografía del Movimiento Estudiantil Universitario (1999-2000)*, México, UNAM, IIB, 2005; J. Mendoza Rojas, *op. cit.*; Adrián Sotelo Valencia, *Neoliberalismo y educación. La huelga en la UNAM a finales de siglo*, México, El Caballito, 2000; Octavio Rodríguez Araujo (coord.), *El conflicto en la UNAM (1999-2000). Análisis y testimonios de los Consejeros Universitarios Independientes*, México, El Caballito, 2000; Guillermina Baena Paz, “UNAM, escenarios sincréticos de un conflicto”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XLIV, núm. 177-178, septiembre de 1999-abril de 2000 (documento este último disponible en línea, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/421/42117812.pdf>).

¹³⁵ “Ante la impotencia para encontrar una vía de solución dentro del ámbito universitario, utilizando los únicos medios que los universitarios tenemos a nuestro alcance, que son los del diálogo y el uso de la razón, debido a la intransigencia de los grupos radicales que se han adueñado de la conducción del movimiento, a la injerencia de grupos políticos ajenos a la vida universitaria y al clima de impunidad que a lo largo de estos meses han prevalecido, he decidido presentar mi renuncia ante esta H. Junta de Gobierno.” Palabras de renuncia del rector Barnés citadas en J. Mendoza Rojas, *op. cit.*, p. 204.

prestigio académico de la institución. La competencia al cargo fue disputada entre Diego Valadés Ríos (entonces director del Instituto de Investigaciones Jurídicas), Juan Ramón de la Fuente (secretario de Salud del presidente Ernesto Zedillo) y José Narro Robles (subsecretario de Salud). Al final de la contienda, la decisión de la Junta se inclinó por el segundo de la terna.

Una de las primeras acciones del nuevo rector fue conformar un equipo de trabajo, coordinado por Narro Robles, para encabezar la reforma académica de la Universidad y terminar, así, con el extenuante conflicto. La elección del psiquiatra no pudo ser más atinada: su experiencia política en el manejo de conflictos universitarios (como el de 1986 —cuando encabezó a la comisión que representó a la rectoría en las negociaciones con el Consejo Estudiantil Universitario—, o el proceso de reforma académica de 1990 —cuando fue delegado en el Congreso Universitario de este año y encabezó a un grupo de treinta delgados de la mesa X para presentar una propuesta integral en materia de Junta de Gobierno, de Consejo Universitario y de Consejos Técnicos en la plenaria de dicho Congreso Universitario.),¹³⁶ le capacitó entonces para encarar, y eventualmente desatar, el nudo gordiano en que había degenerado el conflicto debido a la intransigencia de la dirigencia estudiantil denominada Consejo General de Huelga (CGH), que había rápidamente monopolizado la dirección del movimiento trastocando sus demandas en consignas ausentes de contenido social y de un proyecto de universidad.

Una vez conformado su equipo de trabajo, Juan Ramón generó una estrategia de comunicación y diálogo con la intención de crear un frente con los distintos actores de la comunidad universitaria que le permitiera lograr compromiso, conciliación y consenso. La restauración y articulación de un amplio apoyo en el tortuoso proceso de 'diálogo' y 'negociación' con el CGH. Para tal efecto, el rector De La Fuente presentó una propuesta institucional de diez puntos para iniciar el diálogo.¹³⁷ En ella, se

¹³⁶ Véase Salvador Martínez Della Rocca, *Centenario de la UNAM. Estado y Universidad Nacional. Cien años de conciliaciones y rupturas*, México, Secretaría de Educación del Gobierno del Distrito Federal/Universidad de Guadalajara/Miguel Ángel Porrúa, 2010, pp. 722-743.

¹³⁷ 1) *Integrar una mesa de diálogo con 13 representantes por cada una de las partes en conflicto.* 2) *Podrán asistir 107 observadores y diez asesores de la comunidad universitaria, tanto por el CGH, como por rectoría.* 3) *Los representantes de cada una de las partes tendrán capacidad para exponer y argumentar sus planteamientos, así como para hacer propuestas.* 4) *El diálogo se centrará en el Reglamento General de Pagos, calendario escolar, Congreso Universitario, reformas de 1997 a los*

contemplaba fundamentalmente la abrogación del nuevo Reglamento General de Pagos (origen del conflicto mismo), la realización de un gran Congreso Universitario¹³⁸ donde se debatirían los principales problemas universitarios, el retiro de toda acusación penal contra los huelguistas (profesores y alumnos) y la regularización del calendario escolar. Con ello, se pensaba desarmar a la intransigencia de la dirigencia estudiantil y terminar de una vez por todas con el conflicto que amenazaba ya con apagar la llama universitaria y ahogar el rugido de su puma.

La reacción del Consejo General de Huelga fue la de regresar solamente el Instituto de Investigaciones Económicas —luego que los investigadores se comprometieran a no impartir clases extramuros— y exigirle al rector que el diálogo se centrara en los seis puntos del pliego petitorio¹³⁹ y que el Congreso fuera democrático y resolutivo, además de pactado antes del levantamiento del paro.¹⁴⁰

reglamentos generales de inscripciones y de exámenes, relación de la UNAM con el CENEVAL y la devolución total de las instalaciones universitarias y reinicio inmediato de la vida académica. 5) Habrá una intervención de hasta 15 minutos por parte de los representantes del CGH seguida de una intervención de un representante de la rectoría durante el mismo tiempo. Después podrá haber hasta 20 intervenciones alternadas de hasta diez minutos por cada parte. 6) El defensor de los derechos universitarios y los defensores adjuntos auxiliarán a ambas representaciones. 7) Una vez obtenido los resolutive de la mesa de diálogo, las autoridades los presentarán al Consejo Universitario para su análisis y, en su caso, aprobación. 8) El lugar del diálogo será en el Palacio de Minería, de 10:00 a 20:00 horas. 9) Podrán asistir representantes acreditados de los medios de comunicación. 10) El diálogo comenzará formalmente el 1° de diciembre. Véase La Jornada, México, martes 30 de noviembre de 1999.

¹³⁸ La propuesta de un Congreso Universitario derivó en distintos momentos en la demanda para efectuar serias reformas académicas que transformaran la forma de gobierno y operación de los distintos niveles de la autoridad universitaria; las estructuras educativas vigentes; los principios para la composición de los órganos de gobierno y la relación entre democracia y gobierno académico. *Vid. J. Mendoza Rojas et al., op. cit.*, pp. 9-13.

¹³⁹ Los seis puntos del pliego eran: 1) Modificación y reajuste del calendario escolar de acuerdo con la duración del conflicto. 2) Derogaciones de las modificaciones al Reglamento General de Inscripciones y permanencia impuestas por el Consejo Universitario el 9 de junio de 1997. Esto significaba recuperar el pase reglamentado bajo los términos en que encontraba anteriormente, eliminar los nuevos límites y criterios de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes de la UNAM, así como el respeto irrestricto a la elección de carrera. 3) Defensa de la autonomía universitaria mediante la anulación de todos los convenios contraídos entre la UNAM y el CENEVAL, rechazando así el examen único de ingreso a bachillerato y el examen general de egreso de la licenciatura para que la UNAM recupere y mantenga sus propios criterios de evaluación. 4) Creación de un espacio de diálogo y resolución para discutir la transformación integral y democrática de la Universidad con la participación de toda la comunidad. 5) Desistimiento por parte de las autoridades de cualquier acción legal ante tribunal judicial o administrativo, de carácter federal o local, en contra de los universitarios participantes en el movimiento antes, durante y después del mismo y la garantía de que no se iniciará procedimiento alguno para sancionarlos. Desmantelamiento de toda la estructura policiaca y de espionaje político montada por la rectoría para vigilar, controlar y reprimir a los universitarios. Desaparición del Tribunal Universitario, así como la eliminación de las oficinas del Jurídico en cada Escuela o Facultad y del poder de los directores para sancionar por motivos políticos a los participantes del movimiento universitario. Disolución de todos los grupos de porros y golpeadores. 6) Abrogación del Reglamento General de Pagos, así como la

La respuesta del Rector fue suspender el diálogo con el CGH, al tiempo que reiteraba su postura de no estar dispuesto a transgredir el marco jurídico universitario vigente. A pesar de ello, el CGH y la comisión del rector firmaron cuatro puntos de coincidencia. Entre ellos, se aceptó integrar a la agenda del diálogo los seis puntos del pliego petitorio del CGH como condición para poner fin al conflicto. Los acuerdos alcanzados fueron aprobados por el Consejo Universitario y quedó establecido que entrarían en vigor simultáneamente al levantamiento del paro.¹⁴¹ Finalmente, este acuerdo no se llevó a cabo porque los paristas tuvieron un enfrentamiento con los granaderos con un saldo de 98 estudiantes detenidos (30 menores de edad), 12 lesionados, entre ellos seis policías, 16 vehículos destrozados y daños a la embajada de Estados Unidos.¹⁴² Derivado de lo anterior, el CGH suspendió de manera indefinida el diálogo con la comisión de rectoría a pesar de haber sido liberados todos los estudiantes detenidos.

Ante la nueva cerrazón, Rectoría ideó lanzar un plebiscito (como mecanismo de democracia directa) a la comunidad universitaria para encontrar la legitimidad de una decisión que permitiera acabar con la parálisis académica a la que el movimiento tenía supeditada a la Universidad. Las preguntas formuladas en el documento plebiscitario fueron solamente dos: ¿Apoya o no la propuesta del rector? ¿Considera usted que con esta propuesta debe concluir la huelga en la Universidad?

El plebiscito gozó de gran simpatía entre buena parte de la comunidad universitaria. Voces de la sociedad civil y de la opinión pública se vertieron por igual a favor de la postura del rector y del ejercicio plebiscitario. Finalmente, el Consejo Universitario aprobó aplicar el plebiscito por 112 votos a favor, cinco en contra y seis abstenciones.

El 21 de enero de 2000 se llevó a cabo el plebiscito universitario. Sufragaron 180,088 universitarios en 923 casillas instaladas. Los resultados, como a continuación se detallan, no sorprendieron: la gran mayoría que sufragó (con credencial en mano) votó por la propuesta institucional y el término del conflicto.

eliminación de todos los cobros ilegales, estableciendo con esto la gratuidad de toda la educación impartida por la UNAM.

¹⁴⁰ *La Jornada*, México, jueves 2 de diciembre de 1999.

¹⁴¹ *La Jornada*, México, viernes 10 de diciembre de 1999.

¹⁴² *La Jornada*, México, domingo 12 de diciembre de 1999.

Pregunta 1

	SÍ	%	NO	%	NULO	%
Estudiantes	124,454	88.4	14,286	10.2	1996	1.4
Académicos	19,900	89.0	2,108	9.4	342	1.5
Administrativos	12,837	75.5	3,215	18.9	950	5.6
Sumas	157,191	87.3	19609	10.9	3,288	1.8

Pregunta 2

	SÍ	%	NO	%	NULO	%
Estudiantes	127,548	90.8	11,068	7.9	1,891	1.3
Académicos	20,115	90.1	1,843	8.3	364	1.5
Administrativos	12,720	74.9	3,286	19.3	981	5.8
Sumas	160,383	89.2	16,197	9.0	3,236	1.8

Fuente: *Gaceta UNAM*, México, sábado 22 de enero de 2000, p. 3

El plebiscito fue ciertamente un intento por restaurar los equilibrios de poder internos y de darle una nueva representación a los diversos grupos universitarios. La tarea de articulación de dicha participación no fue fácil, toda vez que, como lo señalara Clark, “los sistemas académicos, estén o no formalmente organizados, constituyen sectores flojamente articulados de la sociedad en su conjunto, entre los métodos generales de la organización social y las formas de integración características de la organización universitaria”¹⁴³ La confluencia de diversos factores políticos y sociales externos que tratan de instrumentalizar a la institución universitaria tienden a vulnerar los mecanismos de gobernabilidad en las universidades públicas. Este planteamiento incluye elementos internos que controlan el desempeño del gobierno de las instituciones superiores y factores que influyen en la formulación de las políticas de las instituciones de educación superior.

No obstante al esfuerzo conciliatorio de la rectoría, la dirigencia estudiantil continuó actuando con base en un esquema de toma de decisiones que anulaba cualquier posibilidad de diálogo y acuerdo para resolver el conflicto. Aún más, el CGH no solo rechazó por completo la consulta, sino que llegó a tildar de fraude plebiscitario a este ejercicio democrático.

¹⁴³ B. R. Clark, *El sistema de educación superior...*, *op.cit.*, p. 112.

La situación se agravó cuando el Ejército Popular Revolucionario (EPR) exigió solución inmediata a las demandas del CGH y el cese al hostigamiento en contra de los estudiantes a reserva de actuar en consecuencia.¹⁴⁴ La respuesta gubernamental fue contundente, la Procuraduría General de la República (PGR) giró 430 órdenes de aprehensión contra los paristas.

La desesperante situación obligaría al rector, en un acto extremo e inédito en la vida universitaria, a pedir la intervención de la fuerza pública del Estado, la Policía Federal Preventiva (PFP), en las instalaciones universitarias a fin de desalojarlas y recobrar el control de las mismas, acción que se verificó la madrugada del 6 de febrero de 2000 poniendo con ello fin al paro estudiantil y pavimentó la senda hacia la normalización de la vida académica.

Frente a esta coyuntura, cabría cuestionarse ¿qué hacer para romper los impases en una negociación?; ¿qué tipo de participación estudiantil es la más efectiva?; ¿qué novedades deben surgir —y a partir de qué polos de formación y decisión colectiva— de una crisis de tal calibre?; ¿a qué costos y con qué beneficios?

Desde este enfoque analítico, resulta de vital importancia conocer el estadio particular por el que transitan algunas organizaciones estudiantiles, sus métodos de decisión y las formas de negociación de tipo cooperativo-conflictivo, así como los modos de respuesta a sus demandas y dinámicas complejas, cuya motivación principal se dirige a establecer relaciones de poder con el sistema de gobierno universitario.

4.3 *Organización y conflicto estudiantil*

¿Cómo se pueden definir los atributos organizacionales del poder estudiantil en las universidades? La mayor parte de los teóricos que estudian este tipo de movimientos coinciden en definir que este poder se sustenta en su capacidad de organización, misma que consiste en la conformación de una estructura de decisión con reglas internas de funcionamiento y la movilización en forma coordinada de los recursos orientados a satisfacer sus demandas, mismas que no necesitan de un proyecto global de sociedad. La forma más expedita de ubicarlos consiste en analizar las nociones de

¹⁴⁴ *La Jornada*, México, lunes 31 de enero de 2000.

reclamo y demanda donde su identidad es restringida.¹⁴⁵ De ahí que es relevante describir la conformación y la definición de las reglas de decisión de los movimientos estudiantiles a partir de la identificación de estas variables para explicar cómo se van definiendo las relaciones de poder entre organización de estudiantes y el sistema de gobierno universitario.

En el caso de la UNAM, los procesos de reforma universitaria han desencadenado generalmente la participación estudiantil que, para ser eficaz, requiere, imprescindiblemente, de una organización.¹⁴⁶ A partir de ello, es posible constituirse en un actor con amplias posibilidades de influir en el sentido y los resultados que dicho proceso de reforma quiere alcanzar. En este marco, la participación y representación estudiantil se lleva a cabo mediante procedimientos normativos en los distintos órganos colegiados: del Consejo Universitario a los comités académicos de los Programas de Posgrado, pasando por los consejos técnicos de facultades y escuelas y los consejos académicos de área, entre otros.

En paralelo a este diagrama consultivo, emergen organizaciones estudiantiles con espacios de acción muy restringidos en facultades o escuelas cuya operación cuenta con una gran eficacia en la solución de demandas concretas, pero su dinámica está condicionada por sus relaciones y vínculos con el exterior. Un ejemplo de este tipo de organizaciones en la UNAM son: el Bloque Universitario de Izquierda (BUI); el Comité Estudiantil Metropolitano (CEM); la Red de Estudiantes Universitarios (REU) y el Consejo Estudiantil Universitario (CEU). Estas organizaciones estudiantiles conformaron el Consejo General de Huelga (CGH) que operó por lo regular como contrapeso en el proceso de conciliación del sistema de gobierno universitario generando relaciones de poder.

Al Bloque Universitario de Izquierda se le consideraba la 'ultraizquierda' del movimiento. Sus métodos así lo patentaban: privilegiaba los paros y la huelga como medidas para lograr sus objetivos y mantuvo tajante negativa a dialogar con Rectoría, a

¹⁴⁵ Véase Richard Scot, *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003; Charles Lusthaus, *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Nueva York, BID/CIID, 2002 y César Gilabert, *El hábito de la utopía. Análisis del imaginario sociopolítico en el movimiento estudiantil de México, 1968*, México, Instituto Mora/Miguel Ángel Porrúa, 1993.

¹⁴⁶ Véase M. Crozier y E. Friedberg *op. cit.* En esta obra, los autores señalan que el actor basa sus estrategias en su nivel de organización y movilización de sus recursos. Ambos elementos constituyen la base para establecer relaciones de poder con el sistema.

menos que el debate fuera público y resolutivo. Conformado principalmente por miembros del Partido Obrero Socialista y la corriente Lucha por el Socialismo, el BIU tomó forma en 1996 cuando intentaron evitar que el CENEVAL¹⁴⁷ aplicara los exámenes de licenciatura. Sus líderes destacaban por una larga participación en la política estudiantil universitaria (algunos desde 1986); entre otros, figuraron Guadalupe Carrasco Licea, “La Pita”, académica de la Facultad de Ciencias; Leticia Contreras Sandoval, “La Jagger”, estudiante de esta misma Facultad; Mario Benítez, “El Gato”, maestro en la de Economía; Francisco Cruz Retama y Armando Gómez Martínez, profesores del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), plantel Vallejo. Estos últimos integraban también el Colectivo —escisión del CEU de 1986 y del CLETA (Escuela Universitaria de Teatro Popular). Sus principales dirigentes, consideran algunos estudiantes, son profesores que formaron la corriente Lucha, como Javier Fernández y Santiago López de Medrano, este último investigador del Instituto de Matemáticas. La influencia del BUI se dejó sentir principalmente en los CCH Vallejo y Oriente y en las facultades de Ciencias Políticas, Economía y Filosofía, así como en la Escuela de Trabajo Social.

Conocidos como radicales en un principio y después con una posición más moderada, los miembros del Comité Estudiantil Metropolitano se caracterizaron por negarse reiteradamente a entablar un diálogo con el rector si éste no era público. Sus integrantes mantuvieron fuerte cercanía con organizaciones como el Frente Amplio para

¹⁴⁷ El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior “[...] es una asociación civil sin fines de lucro cuya actividad principal es el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias, así como el análisis y la difusión de los resultados que arrojan las pruebas [...] Desde 1994 proporciona información confiable y válida sobre los conocimientos y habilidades que adquieren las personas como beneficiarios de los programas educativos de diferentes niveles de educación formal e informal [...] Los instrumentos de medición que elabora el Centro proceden de procesos estandarizados de diseño y construcción y se apegan a las normas internacionales; en su elaboración participan numerosos cuerpos colegiados integrados por especialistas provenientes de las instituciones educativas más representativas del país y organizaciones de profesionales con reconocimiento nacional.” Información tomada de la página web del CENEVAL, <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=1702>

la Construcción del Movimiento de Liberación Nacional (FAC-MLN) y el Frente Zapatista de Liberación Nacional (FZLN) (aunque sus líderes, Higinio Muñoz García y Marjorie González —ambos de Ciencias—, negaron siempre que, como agrupación, mantuvieran vínculos con dichas organizaciones. Han aceptado, eso sí, haber mantenido ligas con el Partido de la Revolución Democrática (PRD) a través, de Benito Mirón Lince y de Carlota Botey Estapé durante la Convención Nacional Democrática en 1994 y cuando se efectuó la consulta zapatista al año siguiente). Otros miembros del CEM, como Joel Zambrano, mantuvieron posteriormente relaciones con la esfera política local (como con el delegado de Coyoacán, Miguel Bortolini). La fuerza del CEM imperó en las facultades de Ciencias Políticas, Psicología, Filosofía y Letras, la Preparatoria 5, la Facultad de Estudios Superiores (FES) Zaragoza y el CCH Azcapotzalco.

Aunque sus adversarios no le reconocían capacidad organizativa, la Red de Estudiantes Universitarios contaba con miembros en el Consejo Universitario, lo cual les dio fuerza frente a las otras organizaciones. Sus principales líderes fueron Bolívar Huerta, alumno de Ciencias; José Luis Cruz, consejero universitario de la Facultad de Ingeniería y Mario Sánchez, de Medicina. Algunos de sus dirigentes tenían vínculos con el FZLN, el PRD y el PDS. “Hay de todo, pero no recibimos líneas de nadie ni es una organización estudiantil enquistada en la universidad, como otros, sino una organización nueva”, llegó a asegurar Bolívar Huerta. Un punto a su favor es haber logrado que las facultades de Ingeniería, Medicina, Química y Veterinaria participaran en el paro del 24 de marzo. Tuvieron presencia en Arquitectura, la Preparatoria 1 y la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia. En alianza con el CEU, esperaba obtener 110 de los alrededor de 200 votos de la asamblea. Esa mancuerna mereció la condena de otros líderes: “quieren convertir el movimiento en una cuestión de fuerzas políticas; eso en lugar de ayudar, fragmenta”, decía Higinio Muñoz, del CEM.

A su vez, los miembros del Consejo Estudiantil Universitario fueron caracterizados como los hermanos de la segunda generación del histórico CEU de 1986 (el de Imanol Ordorika Sacristán y Carlos Imaz Gispert; de Inti Muñoz Santini y Fernando Belauzarán). Los nuevos ceuístas trataron de sacudirse esta etiqueta: a 11 años de distancia algunos de ellos aún afirman que “había diferencias [entre nuestra

organización y el viejo CEU]”. Rodrigo Figueroa, por ejemplo, ha reconocido que el nuevo CEU era otra corriente: “somos ruptura y continuidad. Nosotros somos una generación donde el *zapatismo* tuvo mucho que ver.” Como quiera que sea, es indudable que el CEU joven había heredado de su antecesor una política de moderación, diálogo y acuerdo. Por desgracia, la posición negociadora de la dirigencia ceuista no siempre tuvo su correlato con las asambleas por facultad y escuela. Políticamente hablando, se asumieron más como cardenistas que como perredistas. El CEU apoyó la idea de la huelga estudiantil siempre y cuando ésta fuera consensada y organizada y se agotaran antes todos los recursos.¹⁴⁸ En este sentido, y previo al paro, planteó la propuesta de realizar un diálogo nacional, iniciativa que fracasó al no obtener el apoyo de las otras corrientes; asimismo, propuso una consulta universitaria que, a pesar de contar con el apoyo del Comité Magisterial de Apoyo a la Consulta (COMACO, integrado por profesores de las facultades de Ciencias, Ciencias Políticas y Sociales, Economía, Filosofía y Letras y de los Institutos de Investigaciones Económicas, Filosóficas, de Geofísica y el Centro de Ciencias de la Atmósfera), no tuvo tampoco los efectos políticos esperados por no encontrar los espacios de negociación para evitar el paro de actividades. Otro factor que contribuyó a que el CEU perdiera influencia en las decisiones al interior fueron sus vínculos con el PRD. Tuvieron fuerte incidencia en los CCH Sur, Naucalpan y Oriente; las preparatorias 1, 2, 6, 7, 8 y 9; la ENEP Aragón, la Escuela Nacional de Música, las facultades de Ciencias Políticas, Filosofía y Letras, Arquitectura y Medicina y la propia Asamblea Estudiantil Universitaria, donde era predominante.

Finalmente, el CGH estuvo conformado por organizaciones estudiantiles de

[...] descreídos, escépticos, desconfiados... [de estudiantes que] No creen en los partidos políticos, no les interesa la Revolución cubana y, hasta el inicio de la huelga, la mayoría de entre ellos no confiaba en la acción colectiva. La politización a su alcance no viene por lo común del entorno académico ni de la herencia familiar ni del descubrimiento de un libro revelador o de un episodio

¹⁴⁸ Vid. Jesusa Cervantes, “Riesgos rumbo a la huelga. UNAM: radiografía del movimiento”, en *Massiosare*, suplemento semanal del periódico *La Jornada*, año 2, núm. 72, México, domingo 18 de abril de 1999; Norma Ortega, *et al.*, “El CGH visto desde dentro”, en Amador Moreno, *La huelga del fin del mundo*, México, Planeta, 1999, p. 47 y María Rosas, *Plebeyas batallas. La Huelga en la Universidad*, México, ERA, p. 90.

dramático una tarde de verano mientras pensaba en los pobres. Los politiza la experiencia directa, las incertidumbres del empleo y un temor básico: tras el aumento de cuotas vendrá otro, y así hasta configurar el encarecimiento drástico de la educación superior.¹⁴⁹

Con este complicado trasfondo, la Universidad se vació de estudiantes, las asambleas de las distintas escuelas fueron tomadas por sus alas ultra radicales y llevadas a la idea de que el triunfo era una ilusión y la posición del rector una trampa.¹⁵⁰ Juan Ramón demostraría, con sagacidad sin par, todo lo contrario.

4.3.1 *Dirección colegiada del Consejo General de Huelga: el poder de las organizaciones estudiantiles*

En la Asamblea Estudiantil Universitaria participaban, con voz y voto, tanto los delegados nombrados por cada una de las asambleas de las escuelas y facultades como los líderes de las organizaciones estudiantiles del BUI, el REU, el CEU y el CEM. En aquel espacio se deliberaban las estrategias de movilización y definición del pliego petitorio (por ejemplo, en la definición de los paros de 24 horas los días 11 y 24 de marzo de 1999, la participación era masiva y con una alta dosis de compromiso y cooperación en las tareas de movilización).

Pero a medida que el paro de actividades se prolongaba, la Asamblea Estudiantil Universitaria transitaba hacia la conformación de un Consejo General de Huelga que luego centralizaría las decisiones acordadas en cada una de las asambleas de escuelas y facultades. Éstas elegían a sus representantes quienes recibían un mandato; al intervenir en la asamblea general del CGH, estos delegados ya no podían cambiar el mandato que habían recibido de sus bases, al menos en principio. Por eso, en la práctica, las asambleas del Consejo General de Huelga eran más un lugar de contabilización de votos que recinto de deliberación y conciliación real. Si no cumplían con ese mandato, la asamblea podía destituir a los delegados de inmediato.

¹⁴⁹ C. Monsiváis, "1968-1999: La comparación inevitable: 1968 ideología y sentido del porvenir", en *Proceso*, edición especial, núm. 5, diciembre de 1999, pp.27 y 28.

¹⁵⁰ Héctor Aguilar Camín, "El efecto CEU", en *Nexos*, núm 112, abril de 1987, p. 29.

Tómense como ejemplo las discusiones que, alrededor de los mecanismos de diálogo para solucionar el conflicto con los representantes de Rectoría, se dieron en diciembre de 1999:

El proceso consistía en la presentación de la propuesta al pleno de los representantes de los diversos comités de huelga de las escuelas y facultades de la UNAM. Éstos llevaban la propuesta a sus asambleas locales en donde era discutida. De ello se asumía una postura que se presentaba a los representantes de las demás asambleas. Una vez realizado esto, había que esperar una nueva reunión del CGH. Cuando finalmente ésta se realizaba, se contabilizaba el número de resolutivos que hacían referencia al tema. Si la propuesta superaba 19 resolutivos era discutida, si no, simplemente era enviada a los comités locales de huelga para que se volviera a debatir.¹⁵¹

Para el caso de los resolutivos del CGH, se llegaron a considerar las resoluciones de las 36 asambleas, quedando de la siguiente forma: “[...] cuando sea menor a 18 resolutivos, la propuesta se regresará a la asamblea respectiva de cada escuela; cuando el número sea mayor o igual a 19, será discutida en la asamblea general del CGH; cuando sea superior a 28, entonces se considerará consenso y como consecuencia resolutivo del CGH”.¹⁵²

Así, mientras que las asambleas de facultades como Filosofía y Letras, Ciencias, Economía, Ciencias Políticas y Sociales, Colegios de Ciencias y Humanidades y la Escuela Nacional Preparatoria, principalmente, constituían los espacios reales de deliberación de los grupos de las organizaciones, las bases estudiantiles eran marginadas y, en algunos casos, excluidas del proceso decisorio. Las sesiones del CGH se convirtieron muy pronto en la “asamblea general de los resolutivos” sin un respaldo de las bases estudiantiles y, lo más grave, sin la posibilidad de emitir decisiones políticas.

En los modelos de decisión “de *abajo hacia arriba*”, como el adoptado por el CGH, son las organizaciones y no la colectividad las que toman las decisiones. Lejos de resultar beneficiada por este esquema, la colectividad —avasallada por decisiones que

¹⁵¹ Carlos Chávez Becker, “Diálogo no es negociación. Representación, toma de decisiones y operación política: los límites organizacionales del CGH”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm. 193, enero-marzo de 2005, pp. 17-18.

¹⁵² Consejo General de Huelga (CGH), “Resolutivos de la Asamblea General del 17 y 18 de mayo”, en http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17_y18_de_mayo1999.htm/

no son las propias—, se expone siempre a no pocos riesgos, entre los que sobresalen los “[...] daños de opresión y [...] los daños derivados de la incompetencia, la estupidez o los intereses siniestros”.¹⁵³

La prolongación del paro estudiantil padeció de ambos por lo que tuvo efectos negativos en el esquema de representación basado en las asambleas por cada escuela. Otro ejemplo de este proceder puede verse en método de toma de decisiones: se decidían asuntos torales con votaciones directas y a mano alzada después de horas y horas de discusión; casi siempre los resolutivos eran tomados por los activistas miembros de las organizaciones predominantes en la Asamblea, quienes, además, reunían las cuotas de participación para tener derecho a voz y voto.

Igualmente importante es la tendencia mayoritaria, 23 asambleas, por sostener el diálogo con las autoridades universitarias, rechazando la propuesta del Consejo Universitario para fijar las condiciones bajo las cuales crearía la nueva comisión para el diálogo. De tal manera que el órgano estudiantil refrenda el formato de los anteriores encuentros con la Comisión de Encuentro, 120 delegados para elegir una comisión de 13 representantes, los cuales son rotativos para cada uno de los encuentros.¹⁵⁴

De este modo, el Consejo General de Huelga fue perdiendo paulatinamente la representatividad estudiantil a tal grado que, para mantener el paro, tuvo que apoyarse en organizaciones ajenas a la vida universitaria como el Frente Democrático Nacional Popular, el Movimiento de Unidad y Lucha Popular, el Bloque de Fuerzas Proletarias, el Bloque de Organizaciones Sociales, la Central Unitaria de Trabajadores, colonos de Santo Domingo, el Frente Popular Francisco Villa y el Partido de la Revolución Democrática.¹⁵⁵ De esta manera, espacios que debieron ser de decisión con un carácter resolutivo, fueron prontamente cooptados por los intereses de organizaciones participantes externas paralizando cualquier posibilidad de conciliación y negociación, transformando un conflicto doméstico en arena de luchas y reivindicaciones populares.

¹⁵³ G. Sartori, *Teoría de la democracia. El debate contemporáneo*, México, Alianza Universidad, 1991, tomo I, p. 264.

¹⁵⁴ Manuel Ramírez Mercado, “Identidad y representación: análisis comparativo de acciones colectivas (el movimiento de huelga universitaria en la UNAM, 1999-2000)”, México, UNAM, PPCPyS, 2002 (tesis de maestría en Estudios Políticos y Sociales), p.167

¹⁵⁵ “Último mes de huelga. Aumenta tensión entre paristas y antiparistas”, editorial de la *Revista Educación 2001*, núm. 61, marzo de 2000, p. 6.

Esta forma de (des)organización estudiantil tuvo que vérselas ante un sistema político universitario altamente centralizado como el representado por Rectoría.¹⁵⁶ El choque entre una y otra visión produciría el pasmoso *impasse* que postraría a autoridades y comunidad universitaria por igual. En efecto, durante los meses de abril a octubre fue evidente que el CGH luchó por tener el monopolio del poder estudiantil; en ningún momento buscó de manera efectiva un procedimiento para conciliar las diferencias con el sistema de gobierno universitario y encontrar la solución a sus demandas. La estrategia parista tuvo efectos impactantes en las relaciones con la Rectoría. Uno de ellos, la toma y el cierre de las instalaciones de la UNAM, fue utilizado como arma de presión contra las autoridades universitarias que, aunado a la cerrazón al diálogo serio, devendría en el fracaso de las propuestas de Barnés de Castro y en la finalización de su corto mandato.¹⁵⁷

4.4 La vinculación externa define las estrategias de la dirección colegiada estudiantil

Si las negociaciones entre Rectoría y el CGH resultaron ser más que ríspidas, se debió, entre otros factores, al involucramiento de agentes externos en el conflicto universitario. Los liderazgos de las organizaciones estudiantiles estaban fuertemente vinculados con organizaciones urbano-populares, disidencias sindicales y fracciones del PRD. Ello modificó su estructura de representación y el funcionamiento de la toma de decisiones al interior del liderazgo estudiantil. Ello condujo a la radicalización de las estrategias y al escalamiento del conflicto universitario a dimensión nacional.

Tómese como referente el comportamiento del el BUI, cuyo sectarismo y ánimo de linchamiento ejercidos al interior de las asambleas contrastaban con una supuesta “política de alianzas” con las organizaciones de masas. Su lucha fue fácilmente

¹⁵⁶ Dicho sistema se asemeja al descrito por Crick y consiste en “escuchar a esos otros grupos a fin de conciliarlos en la medida de lo posible y en ofrecerles categoría legal, protección y medios de expresión claros y razonablemente seguros, todo lo cual debe permitir que esos grupos puedan hablar y hablen con libertad. Además, la política debería acercar a esos grupos entre sí, de manera que cada uno de ellos y el conjunto de ellos puedan hacer una contribución real al objetivo general de la gobernación: el mantenimiento del orden”. B. Crick, *op. cit.*, p. 19.

¹⁵⁷ Las estrategias que propuso la Comisión de Encuentro para encontrar un procedimiento que permitiera el diálogo con el CGH (entre ellas, la modificación del Reglamento General de Pagos para dar a las cuotas el carácter de aportaciones voluntarias) fueron aprobadas por el Consejo Universitario el 7 de junio de 1999. Cristina Puga Espinosa, “La Comisión de Encuentro” en Rafael Pérez Pascual (coord.), *El diálogo: solución para los universitarios*, México, UNAM, 2000.

identificable en tres dimensiones estratégicas: 1) la ruptura con la continuidad histórica de la negociación, como referente de lo alcanzado por el Consejo Estudiantil Universitario desde 1986; 2) el establecimiento del discurso de “mandar obedeciendo”, como estrategia de control, y del apotegma “el diálogo es una arma de las autoridades”,¹⁵⁸ como una estrategia de poder del órgano de dirección colectiva del CGH y 3) la inculcación de que el CGH era la opción política de un “movimiento de masas”.

Con base en estas estrategias de poder, la Universidad pasó a ser un espacio de enajenación y una palestra para la desafección política. El desolador panorama, a la distancia, continúa presentado una interrogante no fácil de dilucidar: ¿es la lucha estudiantil sólo una agitación donde se manifiesta la crisis de la Universidad o lleva consigo un movimiento social más amplio capaz de luchar, en nombre de objetivos más ambiciosos, contra la dominación social en general?

Para Touraine, el actor social se define por la naturaleza de la relación social en la cual participa, tanto individual como colectivamente. En todos los casos, una relación social se presenta como una *cooperación conflictiva* de actores que participan en una producción (comprendida en su sentido más amplio), por ejemplo, de bienes o servicios, de una formación general o profesional, de la organización de la vida colectiva, etcétera, pero que, de este modo, entran inevitablemente en conflicto debido a su posición desigual en el manejo de los recursos y las estrategias que adoptan en el proceso de la cooperación y la negociación.¹⁵⁹ Así, es posible identificar la capacidad del actor social de contar con varios ejes que generalmente se encuentran sustentados por las distintas relaciones sociales con que cuenta en el proceso de conciliación.

Desde este planteamiento, el francés construye distintos tipos de actores sociales específicos con estrategias que se ubican de la siguiente manera:

Cooperación	Asociado
Contestatorio	Conflicto
No cooperación	Sumisión

¹⁵⁸ Francisco Ortiz Pardo, “Una obra en cinco actos: 3. El diálogo”, en *Proceso*, edición especial núm. 5, diciembre de 1999, p. 55

¹⁵⁹ Véase A. Touraine, *El regreso del actor...*, *op. cit.*

De esta manera, el concepto de actor social adquiere necesariamente la dimensión de poder en la medida de su capacidad de cooperar en el marco de un conflicto. De este modo, la relación será de poder dando preferencia a la negociación de tipo cooperativo. Sin embargo, para el sociólogo de Hermanville-sur-Mer, la condición para que el actor pueda negociar necesariamente debe formularse en función de valores y derechos que reconozcan y preserven la libertad e igualdad de los sujetos individuales con la capacidad de elaborar una proposición global de cambio de la organización social. En efecto, la propuesta es ofrecerle una mejor posición al actor en la negociación y la cooperación a favor de un proyecto hegemónico. Esta condición de dirección política, conduce a una creciente diversidad cultural, al tiempo que genera una creciente conflictividad de los grupos sociales y genera un déficit de la política para regular y mediar el conflicto social.

Desde esta perspectiva teórica, se puede inferir que la organización estudiantil, en una primera etapa al conformarse en una dirección colegiada, asumió una posición de poder, misma que creció al amparo del conflicto. Este tipo de dirección colegiada definida como Consejo General de Huelga fue monopolizada por el Bloque Universitario de Izquierda generando varios efectos, entre los que sobresalen, la desarticulación con las bases estudiantiles del Comité Estudiantil Metropolitano, la Red de Estudiantes Universitarios y el Consejo Estudiantil Universitario con la consecuente paralización de cualquier acuerdo y negociación con la Rectoría.

En este marco, también es pertinente indagar cuáles fueron los fundamentos de poder del CGH. El primero de ellos fue sin duda alguna la suma de organizaciones en torno a una dirección colegiada que inhibió cualquier posibilidad de diálogo y negociación (sin embargo, es relevante constatar cómo, para muchos jóvenes —como José Luis Cruz, de la Red de Estudiantes—, esta lógica de liderazgo no sólo era la adecuada sino que representaba una forma de trabajo “horizontal, representativa y democrática”),¹⁶⁰ a tal grado que únicamente las posiciones de fuerza y la acciones de movilización tenían el consenso suficiente. Esta estrategia de poder asumía al paro como un fin y no como un recurso para la negociación del pliego petitorio. Además, del

¹⁶⁰ “Sigue vigente en la UNAM el diálogo público, señalan activistas. No estamos en el atraso”, entrevista de Elena Gallegos para el periódico *La Jornada*, México, lunes 17 de mayo de 1999, p. 47.

control que el ala ultra radical estableció sobre los representantes de las asambleas locales en el seno del CGH. Si la representación rotativa en el liderazgo pudo ser un activo positivo (pues ofrecía un amplio soporte de legitimidad en la participación), devino en otro negativo por la ineficacia en la deliberación y la falta de conciliación de propuestas, decisiones y acciones.

El segundo fundamento descansaba en su estrategia de alianzas externas con la perspectiva política de constituirse en un movimiento nacional. Dirigencias como las del BUI y el CEM, diseñaban sus estrategias con el fin de constituirse en el eje de un movimiento nacional que aglutinaría a entidades como el EZLN, a las organizaciones urbano-populares como el Frente Popular Francisco Villa, a los comités civiles del FZLN-DF, a las organizaciones estudiantiles del politécnico, a universidades públicas como la Autónoma Metropolitana (UAM), a las de provincia como la de Chapingo y a las organizaciones sindicales de electricistas y maestros.

El Consejo Estudiantil Universitario y la Red de Estudiantes Universitarios pretendían, a su vez, constituirse en la escuela de cuadros del Partido de la Revolución Democrática. Así, el Consejo General de Huelga consolidaba sus nexos con grupos sociales, sindicatos y fuerzas partidistas y lograba impedir, de este modo, la construcción de un espacio de diálogo y conciliación. La estrategia de no negociación del CGH respondía más a la lógica de sus intereses externos, que a la solución de las demandas estudiantiles.

4.5 El apoyo público de la Junta de Gobierno a las acciones del rector y del gobierno federal para recuperar las instalaciones de la UNAM

El método de toma de decisiones del Consejo General de Huelga resultaba ineficaz porque estaba basado en la rotación de la representación en la reunión con la representación de la rectoría. Ello favorecía la inestabilidad para establecer la agenda de negociación y se fortalecía la vinculación de la dirigencia estudiantil con organizaciones externas a la institución, lo cual generaron un déficit en la política del compromiso y en el consenso para solucionar el conflicto. La rígida situación dio como resultado que el 26 de enero de 2000, ingresara a petición del abogado general de la UNAM, la Policía Federal Preventiva (PFP), de reciente creación, tomara primero y

resguardara después las instalaciones del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, la Dirección de Preparatorias y la Escuela Nacional de Enfermería. Los estudiantes, profesores y trabajadores que querían recuperar las instalaciones de la Preparatoria tres y de la Facultad de Derecho fueron contenidos y replegados afuera de las instalaciones universitarias por los integrantes del CGH. El desasosiego aumentó cuando el rector convocó a la dirigencia estudiantil radical a una reunión para precisar los términos de la devolución inmediata de las instalaciones. Al no llegar tampoco a ningún acuerdo, de la Fuente solicitó al gobierno de la ciudad la adopción de medidas de seguridad para evitar enfrentamientos y se preparó entonces para lo que no quería... pero debía:

Con este ambiente de creciente tensión, el 6 de febrero intervino la PFP en el *campus* de Ciudad Universitaria a petición de sus autoridades. A las 6:30 de la mañana más de dos mil policías, acompañados de agentes del ministerio público, retomaron las instalaciones. El rector acusó a grupos ajenos a la Universidad de haber impedido la solución del conflicto y, tras la intervención de la policía, pidió la libertad inmediata e incondicional de todos los universitarios que pudieran haber sido detenidos sin haber cometido delito alguno.¹⁶¹

En los días subsiguientes, apareció un desplegado firmado por la Junta de Gobierno solidarizándose y apoyando las decisiones y líneas de acción del rector Juan Ramón de la Fuente:

Expresa su solidaridad con el rector en su compromiso por impulsar la vida de la Universidad hacia un diálogo genuino y constructivo, con la más amplia y fraterna participación de los universitarios.

Apoya plenamente los planteamientos formulados por el doctor Juan Ramón de la Fuente en su mensaje del día de hoy y su voluntad de concordia.

Invita a todos los sectores de la sociedad a propiciar un nuevo clima de concordia que favorezca la reflexión, desaliente el enfrentamiento y contribuya a la solución que deben lograr los universitarios.¹⁶²

¹⁶¹ J. Mendoza Rojas, *op.cit.*, p. 210

¹⁶² Ver desplegado en *La Jornada*, México, lunes 7 de febrero de 2000, p. 18.

5. La autonomía plena, la designación del rector en un contexto de alternancia y pluralismo político, 2003.

A poco más de dos años de haber finalizado el conflicto estudiantil, la Junta de Gobierno de entonces (caracterizada por su perfil más disciplinario), en un marco de estabilidad institucional sostenida con respecto a la anterior situación, pudo llevar a cabo el siguiente proceso de designación de rector en un ambiente de relativa calma, enmarcado, a su vez, por el contexto de alternancia política que se vivía por la llegada del primer candidato de oposición (Vicente Fox del Partido Acción Nacional) al poder ejecutivo federal en julio de 2000¹⁶³ y el consecuente nuevo equilibrio de poderes representado en la Cámara de Diputados Federal de entonces.

Si la elección y posterior trabajo de un rector se entienden por la interrelación de factores internos y externos a la vida universitaria, es perentorio comprender el marco teórico-político que campeaba en el contexto anteriormente mencionado. En este marco, la distribución del poder —entendida como la capacidad funcional de los partidos para producir decisiones universalmente vinculantes— obliga a los partidos políticos a asumir una posición negociadora de particular importancia en el mercado político pluralista. A través de su ofrecimiento de protección, respaldado o, en última instancia, el uso legítimo de la fuerza el sistema de partidos defiende el interés general de todos los otros grupos cuyos recursos están ubicados en subsistemas (como el económico, el científico-tecnológico, el religioso, etc.) que difieren del político. De este modo, la legitimidad producida por el sistema de partidos se transfiere a todo el espectro de negociadores pluralistas.

En el Estado de bienestar, por ejemplo, la lógica de la negociación impone una drástica limitación a la capacidad de decisión del gobierno en turno. En este caso, la producción de contrapoderes lejos está de ser garantía de libertad individual en un sentido clásico y cerca se encuentra de coaccionar las funciones del poder público. La apretada red de vinculaciones transversales y de intercambios visibles e 'invisibles' entre los agentes negociadores (una red multiplicada por la técnica de intercambio de

¹⁶³ Véase H. Zamitiz Gamboa, *Transición política, alternancia y proceso de gobierno en México 2000-2006*, México, UNAM/GERNIKA, 2008, p. 297.

papeles y estabilizada temporalmente por mecanismos como el de “hoy por ti, mañana por mí”) ensancha la esfera de actividad de los partidos al tiempo que inhibe los usos constructivos, reactivos y adaptativos del poder.

Si se toma en cuenta, la reconciliación de la igualdad política de los individuos y las desigualdades de las organizaciones, las decisiones colectivas requieren de una gran variedad de alternativas y cursos de acción política, (por ejemplo, los partidos individuales, las corrientes políticas dentro de los mismos, las escisiones de los poderes Legislativo y Ejecutivo, los sectores administrativo y judicial, las asociaciones sindicales únicas o todas las de su tipo, las empresas públicas, las instituciones financieras y una variedad infinita de grupos privados), se ve con mayor claridad el contexto dentro del cual los recursos políticos de todas las organizaciones están regulados efectivamente por la participación en la toma de decisiones colectivas de las sociedades pluralistas:

Es cada vez más difícil concentrar el poder dado el carácter fragmentado de los intereses y la expansión, como parte del desarrollo de la acción social, de ‘poderes bloqueantes’, es decir, poderes que son incapaces de lograr nada positivo, pero que son extremadamente efectivos para obstaculizar y dividir, aun cuando operan mediante grupos relativamente pequeños que ocupan posiciones estratégicas o desviadas. En esto reside la especial vulnerabilidad de las sociedades complejas con alta interdependencia funcional.¹⁶⁴

Los procesos segmentados de decisión, una percepción rígidamente selectiva de los problemas, una política de incremento y marginal y medidas adaptativas, incoherentes y de corto plazo son todos ellos aspectos de un carácter débil de las organizaciones.

Se considera por lo general que una serie de micro decisiones adaptativas de corto plazo, con frecuencia bajo la presión del tiempo, en lugar de una decisión radicalmente reformadora que requeriría la imposición de programas de largo plazo, una gran inversión de poder y un alto grado de legitimación, es mejor para la salud pública. Las micro decisiones, por otro lado, sólo exigen un gasto mínimo de poder positivo y un consumo limitado de legitimación, debido a que reestructuran las expectativas sociales en forma gradual sin provocar frustraciones o represalias de largo alcance.

¹⁶⁴ *Ibid*, pp. 162-163.

En este marco de alternancia política, distribución del poder y competencia pluripartidista,

[...] la universidad es parte del proceso de democratización con orígenes comunes, tendencias convergentes o coincidentes interacciones de todo tipo. En sus orígenes eurooccidentales, en sus evoluciones mundiales y latinoamericanas, la democratización como interminable proceso sin finalidad predeterminada ni estación de llegada, se proyecta hacia la universidad que a su vez puede interiorizarla y reforzarla, incorporarla a su propio potencial democratizante, producir sus propias especificidades y contribuciones, retroyectarla hacia la sociedad, el Estado y diseño de un estilo de desarrollo económico.¹⁶⁵

Así, los órganos de gobierno de las universidades, al reconocer a los grupos que conforman la élite de poder interno, establece acuerdos con los factores políticos y legitima su decisión en función de criterios de estabilidad, lo que posibilita la construcción de los equilibrios de poder y el mutuo control entre las autoridades y la comunidad universitaria.

Este proceso democratizante del sistema político mexicano fue marco en el que la UNAM realizó el proceso de selección de rector en noviembre de 2003. Toda vez que desde su creación en 1945 y hasta el conflicto estudiantil de 1999,¹⁶⁶ los miembros de la Junta de Gobierno habían consultado la opinión del presidente de la República, quien mantenía cierta influencia en la designación del máximo dirigente universitario. Esta variable se modificó sustantivamente con el proceso de elección de rector en 2003. En esa ocasión, Vicente Fox puntualizó no estar dispuesto a influir en dicho nombramiento al señalar que era respetuoso de la autonomía universitaria.

En este marco de alternancia política en el Poder Ejecutivo Federal y de la composición pluripartidista del H. Cámara de Diputados, la Junta de Gobierno publicó la convocatoria para iniciar el procedimiento legal para el nombramiento de rector para el periodo 2003-2007.¹⁶⁷ Las adhesiones se multiplicaron a favor de la continuidad por un segundo periodo del Dr. De la Fuente.

¹⁶⁵ M. Kaplan, "Universidad y democracia"... , *op. cit.*, p. 73.

¹⁶⁶ Véase J. Silva Herzog, *Una historia de la Universidad...* *op. cit.*, p. 184.

¹⁶⁷ *Gaceta UNAM*, México, jueves 2 de octubre de 2003, p. 32

5.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación de rector, 2003.

Varias características distinguieron a la Junta de Gobierno que designaría rector en 2003: la mayoría de sus miembros —altamente estimados y respetados por la comunidad universitaria— fueron electos por el Consejo Universitario; su composición fue interdisciplinaria y se inició la disminución considerable del desequilibrio de género en su integración, tal y como se puede notar en el cuadro siguiente:

Grado	Nombre	Disciplina o Profesión	Electo por	Rector
Licenciado	Rolando Cordera Campos	Economía	CU	Juan Ramón De La Fuente
Licenciado	Alfredo Adam Adam	Contaduría	CU	José Sarukhan Kermez
Doctor	Roberto Kretschmer Schmid	Medicina	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Carlos Larralde Rangel	Medicina	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctora	María Elena Medina-Mora Icaza	Psicología	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Donato Alarcón Segovia	Medicina	CU	José Sarukhan Kermez
Doctor	Sergio García Ramírez	Derecho	CU	José Sarukhan Kermez
Doctora	María Esther Ortiz Salazar	Física	CU	José Sarukhan Kermez
Doctor	Gustavo Adolfo Chapela Castañares	Química	CU	Francisco Barnes De Castro
Doctor	Julio Labastida Martín del Campo	Sociología	CU	Francisco Barnes
Doctor	Javier Jiménez Espriu	Ingeniería	CU	Francisco Barnes
Doctor	Manuel Peimbert Sierra	Física	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctora	Juliana González Valenzuela	Filosofía	CU	Francisco Barnes
Doctor	Álvaro Matute Aguirre	Historia	CU	Francisco Barnes
Doctor	Francisco Gonzalo Bolívar Zapata	Astronomía	CU	Juan Ramón De La Fuente

Fuente: elaboración propia.

De estos 15 miembros: cuatro fueron electos por el Consejo Universitario presidido por el Dr. José Sarukhan, cinco por el Dr. Francisco Barnés y seis por el Dr. Juan Ramón De La Fuente.

Por su lado, la composición del Consejo Universitario se distinguió por el equilibrio de poderes de sus miembros:

Año	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
2002	53	27	27	26	26	2	4	27	27	219

Leyenda:

- A. Directores nombrados ex officio por la Junta de Gobierno.
- B. Profesores propietarios.
- C. Profesores suplentes.
- D. Alumnos propietarios.
- E. Alumnos suplentes.
- F. Personal administrativo.
- G. Posgrado.
- H. Investigadores propietarios.
- I. Investigadores suplentes.

Fuente: Silvia Falcón, "La representación en el Consejo Universitario 1910-2009", en Universidad Nacional Autónoma de México, *Memoria 2009*, México, UNAM, 2009.

No obstante el pluralismo interinstitucional, la comunidad universitaria encaró no pocas presiones que amenazaron con desbordar las garantías mínimas de la apertura formal del proceso. Por fortuna, la Junta de Gobierno tuvo la capacidad de mantener el control de los tiempos previstos para la publicación de la convocatoria lo que, a fin de cuentas —y pese al abierto interés de algunos grupos por afectar los equilibrios internos—, redundó en unas elecciones ordenadas y en paz.

A la par del pluralismo, el modelo de votación de mayoría calificada por la Junta de Gobierno en la designación de rector subyació tras las elecciones de 2003, sin cuya acción difícil imaginarse serían los resultados obtenidos. Los acuerdos logrados por el colegiado fueron piezas clave e imprescindibles en la negociación y coexistencia entre los grupos que, aun teniendo actividades y especialidades diferentes, contaban con objetivos comunes. En aquella ocasión, se antepuso a los intereses de grupo la no-jerarquía, la cooperación y el auto control de la comunidad y sus autoridades, pudiendo así conciliar los diversos intereses en juego.

En este modelo se priorizó las habilidades de negociación, los méritos, la cooperación y la autodeterminación, al tiempo que se intentó que la multiplicidad de elementos de la institución se articulara en torno a intereses comunes para legitimar así el sentido de las decisiones. Opuesto a la organización burocrática, está el colegiado que ostentó un carácter descentralizado en sus decisiones y permitió la ampliación de responsabilidades y control en la participación de sus integrantes en el proceso de toma de decisiones, principalmente en la designación y elección de sus autoridades. Este ejercicio de consenso y control interno hicieron posible que la institución estableciera relaciones de poder con el Estado y una función responsable con la sociedad.

Ésta fórmula política probó entonces (y lo continúa haciendo) que a mayor grado de toma de decisiones colegiadas, se produce una mayor autonomía y eficacia en las políticas de modernización institucional. Desde esta perspectiva, la Junta de Gobierno reequilibró con un amplio margen de consenso y de mayor grado de autonomía en el proceso de selección de Rector.

De ahí que la experiencia del paro estudiantil de 1999-2000 generó posteriormente en el seno de la UNAM: nuevos equilibrios internos en los procesos de negociación y construcción del consenso y la confirmación del apoyo gubernamental como elemento de intervención en la estabilidad institucional.

5.2 La competencia interna: la virtud de la experiencia de gobierno

La Junta de Gobierno dio a conocer la lista definitiva de los seis candidatos que buscaban la rectoría para el periodo 2003-2007: el rector De La Fuente; el director del Instituto de Matemáticas, José Antonio De La Peña Mena; el de la Facultad de Ingeniería, Gerardo Ferrando Bravo; el de Ciencias Políticas y Sociales, Fernando Pérez Correa; el de Derecho, Fernando Serrano Migallón y el director general de Asuntos del Personal Académico, Rafael Pérez Pascual. Con esta lista en mano, la Junta se aprestó a elegir al nuevo rector.

Los porcentajes dados a conocer entonces por la propia Junta de Gobierno, indicaban que Juan Ramón de la Fuente contaba con el 79 por ciento de las preferencias de los miembros de la comunidad que acudieron ante ese órgano.

Después de él, De La Peña y Ferrando Bravo se encontraban en la segunda posición al tener cada uno 10 por ciento de las menciones.¹⁶⁸

Por otro lado, la participación estudiantil se concentró en dos organizaciones: Movimiento Autónomo Universitario de Derechos Humanos (MAUDH) y el colectivo estudiantil encabezado por los estudiantes Roberto Bermúdez Olivos, Raúl Reyes Sandoval, Daniel Tacher Contreras, Carlos Pérez Castillo, Edgar Tatoya Ledesma, Areli González Mesa, Mariana Matus Rivera y Johnny Hernández Rivera. Ambas organizaciones estudiantiles se manifestaron por apoyar por un periodo más al Dr. Juan Ramón de la Fuente. Toda vez que el Dr. De La Fuente manifestó su defensa al derecho a la educación pública, gratuita y de calidad, así como de la autonomía universitaria. Justificaron su decisión al expresar que los tiempos que vive actualmente la institución se encuentran enturbiados por presiones y acuerdos de grupos reaccionarios de derecha, que pretenden llevar a la universidad sus pactos con el gobierno federal para privatizar la educación pública y de calidad con prácticas como el golpeteo físico y político a los grupos progresistas que con sus propuestas se oponen a ello. En ese sentido, algunos representantes de los alumnos en el Consejo Universitario mencionaron que: "la transformación que debe vivir nuestra máxima casa de estudios sólo puede llevarse a cabo mediante un congreso democrático, resolutivo e incluyente".¹⁶⁹

En este proceso de designación, la opinión pública focalizó su interés en los nombres de los universitarios destacados que se pronunciaron o por el célebre siquiátra o por el conocido matemático, ambos el centro de la atención:

Profesores eméritos de la Facultad de Medicina (Fernando Ortiz Monasterio y Rubén Lisker); del Instituto de Neurobiología (Flavio Mena Jara); del Instituto de Investigaciones Estéticas (Clementina Díaz y de Ovando) y del Instituto de Investigaciones Biomédicas (Alfonso Escobar), manifestaron su apoyo a De La Fuente. En tanto, es sabido que eméritos como Ricardo Tapia, del Instituto de Fisiología Celular y Enrique Piña, de la Facultad de Medicina, así como los

¹⁶⁸ Karina Avilés, "Hoy comenzarían entrevistas de los aspirantes con miembros de la Junta de Gobierno. Da a conocer la UNAM lista definitiva de candidatos que buscan la rectoría", en *La jornada*, México, lunes 3 de noviembre de 2003.

¹⁶⁹ *Ibid.*

investigadores Xavier Soberón y Patricia Joseph Bravo, del Instituto de Biotecnología, optaron por brindar su apoyo a de la Peña.¹⁷⁰

En este contexto, todos los candidatos se presentaron ante los 15 miembros de la Junta de Gobierno para presentar su proyecto de universidad. El Dr. Álvaro Matute Aguirre, presidente en turno de la Junta de Gobierno, señaló que se entrevistaría a dos aspirantes por día y el formato sería el mismo que se seguía con los aspirantes a directores. Primero, dijo, escucharemos una exposición del candidato respectivo para posteriormente iniciar rondas de preguntas y respuestas. Se trataba de llevar sesiones de alrededor de tres horas con cada aspirante. Sobre el tipo de cuestionamientos que se realizaría a los contendientes, el historiador diría: "una pregunta que está en el aire se refiere al congreso. ¿Cómo percibe su celebración, como un acto unitario o como un evento por etapas y por temas?".¹⁷¹

Matute puntualizaba también que la esencia del proceso de elección era la conciliar las demandas de la comunidad y los programas de trabajo de los candidatos. En este sentido, afirmaba que las inquietudes expresadas por los universitarios a la Junta tenían que ver con el Congreso Universitario a realizarse, con la seguridad y con las adecuadas condiciones de trabajo. Esto es, todo lo que implicara orden: desde una correcta higiene en los baños o la actualización de los equipos de cómputo hasta el cumplimiento del suministro de los insumos. En otras palabras, todo aquello que podamos "traducir en términos de una política académica".¹⁷²

En cuanto a las preferencias hacia cada uno de los candidatos, el profesor emérito confesaría que:

[...] se abatió lo que habíamos apreciado como porcentajes en favor de alguien. Lo que se percibe es una identificación local" (es decir, el gremio de ingenieros conocía y apoyaba a su director y lo mismo ocurría con el de los abogados o los integrantes de Ciencias Políticas). En el caso específico del Dr. Juan Ramón de la Fuente, señalaba que era una figura conocida en todos los ámbitos. Por otro lado, añadiría que la presencia de José Antonio en los medios de comunicación,

¹⁷⁰ *Idem.*

¹⁷¹ K. Avilés, "Hoy se inician las entrevistas para elegir al próximo rector de la UNAM. De La Fuente, Ferrando Bravo y De La Peña abren exposiciones ante la Junta de Gobierno", en *La Jornada*, México, martes 4 de noviembre de 2003.

¹⁷² *Ibid.*

también tenía eco en prácticamente todos los ámbitos universitarios y, de una manera más restringida, Pérez Pascual, quien era una persona muy conocida entre el personal académico. Por último, manifestaría percibir un acuerdo unánime de la comunidad de los candidatos a la rectoría y de la Junta en defensa de la universidad pública, lo cual implicaba la gratuidad educativa.¹⁷³

Las declaraciones de Matute abrieron la etapa de entrevistas con los seis candidatos a la rectoría. Los 15 miembros de la Junta de Gobierno recibieron por orden alfabético a cada uno de los aspirantes. Una vez en comparecencia, el rector invirtió cuatro horas en exponer su plan de trabajo y las líneas de su proyecto universitario.

A José Antonio de la Peña le llevaría tres horas el mismo afán. Minutos después de salir de la entrevista, el también presidente de la Academia Mexicana de Ciencias exclamó:

Mi candidatura la siento fuerte. Creo que existen posibilidades. Al calificar el encuentro de institucional y cordial, de la Peña contaría que fue interesante estar con los miembros de la Junta. Entre los puntos centrales que planteó se encontraban el proceso de fortalecimiento de la vida académica, la integración de las diferentes áreas de la universidad, el fortalecimiento de la licenciatura, creando condiciones para la carrera de investigación para facultades, así como la apertura de licenciaturas con un enfoque multi e interdisciplinario. En breve entrevista expuso varios de los temas basados en su plan de trabajo y otros referentes a las inquietudes y problemáticas de la institución. De igual modo, habló de la eficiencia administrativa, del financiamiento y de las fuentes alternas del mismo, del presupuesto universitario y de las relaciones con el gobierno. Señaló que, al final de la reunión, los miembros de la Junta de Gobierno me agradecieron el trabajo que he hecho en el proceso y el intercambio de ideas.¹⁷⁴

Una vez entrevistado por la Junta de Gobierno, Gerardo Ferrando Bravo, director de la Facultad de Ingeniería, a pesar de haber firmado una carta en que 46 directores manifestaron su apoyo al Dr. Juan Ramón de la Fuente, fue uno de los que expondría su visión de la universidad para los próximos cuatro años, así como las coordenadas para su consecución. La jornada de entrevistas culminó, en la noche de ese mismo día, con la comparecencia del Dr. Fernando Pérez Correa.

¹⁷³ *Idem.*

¹⁷⁴ K. Avilés, "En breve podría designar al nuevo titular de la institución. Ausculta la Junta de Gobierno de la UNAM a candidatos a Rectoría," en *La Jornada*, miércoles 5 de noviembre de 2003.

En el segundo día de entrevistas, Rafael Pérez Pascual se presentaría a delinear los puntos de su proyecto universitario. En entrevista, el físico —quien había desempeñado un papel preponderante en las mesas de negociación con el Consejo General de Huelga durante la administración de Barnés de Castro— señalaría que la idea principal de su proyecto consistía en que:

La universidad debía entrar a una reforma ya que había quedado rezagada en muchos aspectos, especialmente en el sistema de bachillerato porque en éste el personal académico estaba sometido a un sistema de enseñanza que no le permitía desarrollarse plenamente. Había profesores que tenían a su cargo 500 estudiantes y no era posible que los jóvenes recibieran [así] una buena atención. De aquí su llamado a profesionalizar al profesorado. Por otro lado, consideraba que los grandes problemas financieros sólo se podrían resolver mediante un incremento en el subsidio federal. Al preguntarle su posición sobre la gratuidad de la educación, respondió: no quiero confundir lo público con lo gratuito [...] No estoy en favor ni en contra de la gratuidad. Pienso que este no es el momento de debatir eso. La universidad no es el sitio para resolver ese asunto y no se le puede exigir esa responsabilidad. Sobre el procedimiento para nombrar al rector, consideró que la Junta había llevado el proceso a buen ritmo y no había habido grandes campañas de desprestigio como en el pasado. Se trataba, afirmó, de un proceso sano, benéfico para la universidad independientemente de quién resulte designado, concluyó. En referencia a sus posibilidades de ser nombrado rector, confesaría que era de una a cinco.¹⁷⁵

Poco después, llegó la oportunidad del Dr. Fernando Serrano Migallón. A pesar de su larga comparecencia, decidiría no hacer pública su experiencia.

Una vez concluidas las entrevistas con los seis aspirantes, la Junta de Gobierno inició la fase de deliberación de las diferentes propuestas presentadas por los candidatos y luego procedió a la tan esperada designación. De acuerdo con la norma universitaria, la persona designada debía contar con el respaldo de dos terceras partes de los miembros de la Junta, es decir, 10 de 15 votos.

Mientras se deliberaba, un grupo de 14 consejeros universitarios estudiantiles se levantaba para denunciar que:

¹⁷⁵ K., Avilés, “El proceso de relevo en la UNAM, pasarela sin contenido: estudiantes. Miembros del consejo universitario criticaron la falta de compromiso de los aspirantes a la rectoría”, en *La Jornada*, México, jueves 6 de noviembre de 2003.

El proceso de designación del rector era una farsa, porque finalmente terminarían integrados entre las autoridades universitarias todos los grupos de poder. Además, expresaron que este procedimiento se ha reducido a una pasarela sin contenidos", en la que los diferentes candidatos no tienen un compromiso con la universidad, sino con los grupos de poder que los impulsan. Los estudiantes exhortaron a cada uno de los seis aspirantes a firmar un documento en el que hicieran explícito su compromiso con la educación pública y gratuita, para lo cual era necesario promover la abrogación del Reglamento General de Pagos. Otros dos compromisos exigieron los inconformes a los aspirantes: el aumento de la matrícula y la realización de un congreso con verdadera representación de todos los sectores ya que los pasos que se habían dado hasta el momento respondían a procesos amañados. En conferencia ofrecida afuera de la Torre de Rectoría, los alumnos Norma Martínez, René González, Adrián Santillán y Armando Hernández, entre otros, manifestaron que este proceso representaba una regresión con el signo del autoritarismo de viejo cuño.¹⁷⁶

A pesar de este desencuentro, la Junta de Gobierno siguió con la deliberación el 6 de noviembre. Al final de la dilatada jornada, se terminó el análisis con la respectiva resolución:¹⁷⁷ reelegir por unanimidad al Dr. Juan Ramón de la Fuente Ramírez para un segundo periodo (del 17 de noviembre de 2003 al 17 de noviembre de 2007).¹⁷⁸ En sus primeras declaraciones, expresó:

Estar consciente de la grave responsabilidad que implica haber obtenido el voto de confianza de la Junta de Gobierno al tiempo que se comprometía a poner su esfuerzo y su capacidad y a procurar, junto con la comunidad, que la universidad avanzara y siguiera consolidándose como la institución educativa emblemática de México y la más importante de América Latina. También expresó un reconocimiento a los otros cinco candidatos que participaron en el proceso y a las expresiones de la comunidad emitidas ante la Junta, ya que sus ideas contribuían por igual a fortalecer la Universidad Nacional. Dichas opiniones, reconoció, a veces son convergentes y en otras divergentes, pero es parte de la pluralidad y de la fortaleza de la institución. De hecho, agradeció tanto a los que estuvieron de acuerdo con su proyecto como a los que no se expresaron en tal sentido. Son puntos de vista con gran autoridad moral porque surgen de la

¹⁷⁶ K. Avilés, "El proceso de relevo en la UNAM, pasarela sin contenido: estudiantes. Miembros del consejo universitario criticaron la falta de compromiso de los aspirantes a la rectoría", en *La jornada*, México, jueves 6 de noviembre de 2003.

¹⁷⁷ K. Avilés, "Acuerdo unánime de la Junta de Gobierno luego de tres horas de deliberación. Designan a De la Fuente rector de la UNAM por cuatro años más. Se compromete a que la universidad sea la institución educativa más importante de América Latina. La casa de estudios seguirá siendo vehículo para que los jóvenes 'accedan a una vida decorosa'", en *La jornada*, México, viernes 7 de noviembre de 2003.

¹⁷⁸ "La Junta de Gobierno designó a Juan Ramón de la Fuente rector para el periodo 2003-2007. Reforma académica mediante acuerdos", en *Gaceta UNAM*, México, lunes 10 de noviembre de 2003, p. 1

discusión y del debate, expresaría. Agradeció a continuación el voto de confianza de la Junta y confió en que la UNAM continuaría avanzando y cumpliendo las expectativas que de ella tenía la sociedad. La Máxima Casa de Estudios, finalmente destacó, cumplía con una función irremplazable, ya que permitía que miles y miles de jóvenes pudieran seguir desarrollándose, formándose y acceder a una vida decorosa.¹⁷⁹

Su nuevo Programa de Trabajo constó de once puntos con miras a consolidar los consensos internos necesarios que le redituaran una relativa independencia con respecto del poder presidencial y una autonomía legítima y efectiva en el proceso de gobierno de la UNAM.

5.3 La expansión de la educación superior en el contexto de la designación de rector en 2003.

El recién reelecto rector, Dr. Juan Ramón De La Fuente, elaboró un diagnóstico sobre la educación superior en Latinoamérica, en general, y en México, en particular. Lo sostenido entonces, marcaría algunas de sus líneas directrices después:

Como muchos especialistas han señalado, en 1990 se cierra un largo ciclo de expansión de la educación superior en la región iniciado a mediados del siglo XX. Durante ese periodo, la tasa de escolaridad bruta de nivel superior pasó de 2% en 1950 a alrededor de 18% en 1990; el número de universidades públicas —que son financiadas por el erario nacional— pasó de 75 a 300 en toda América Latina.

Adicionalmente se crearon 1,215 instituciones públicas no universitarias de nivel superior. Sólo un pequeño grupo de esas instituciones integran las actividades de investigación y docencia, ofertan los niveles de bachillerato, licenciatura y posgrado y abarcan todos los campos del conocimiento; mientras que la mayoría son profesionalizantes, es decir, centran su actividad en la función docente.

Un hecho de enorme importancia para lo que sería el futuro de la educación superior en Latinoamérica, y para el desarrollo posterior de la universidad pública, fue la diferenciación, en públicos y privados, de los sistemas de educación superior que compiten por los mismos mercados académicos, estudiantiles, de recursos y de prestigio: el crecimiento del sector privado en la educación superior ha sido espectacular, pues en 1990 había 390 universidades privadas (veinte años antes existían 124) más 1,710 establecimientos no universitarios. Para finales del siglo pasado, las instituciones de educación

¹⁷⁹ K., Áviles, Acuerdo unánime de la Junta de Gobierno luego de tres horas de deliberación..., *op. cit.*

superior latinoamericanas llegaban a 5,438 de las cuales 54% eran privadas; las universidades sumaban 812, correspondiendo al sector público 319, es decir 39.2% [...]

[...] En el caso de México, el crecimiento de las instituciones privadas de educación superior ha sido extraordinario en los últimos veinte años. En 1980 existían 240 escuelas de este tipo, que representaban 28% por ciento del total; en la actualidad —ciclo escolar 2002.2003— hay 1,368 establecimientos privados que representan 55.8% del total de instituciones de educación superior, aunque su matrícula apenas llega a 32% de los dos millones de alumnos inscritos en el nivel superior.¹⁸⁰

A pesar de este *boom*, y como ingrata paradoja, la expansión de la educación en la región no se ha traducido en la consolidación de la sociedad de conocimiento. Es más, la sociedad del conocimiento en México es concebida por no pocos como una utopía:

[...] algunos comentaristas argumentan que todas las formas de sociedad han estado basadas en el conocimiento y que, en la actualidad, sólo en algunas áreas específicas son perceptibles cambios de cantidad y calidad significativos. Otros, en contraste, defienden la idea de que la época actual se caracteriza, precisamente, por la emergencia de cambios cuantitativos y cualitativos a partir de la generación y aplicación de conocimientos científicos [...] Un segundo rasgo de ambigüedad procede de la utilización del concepto con fines descriptivos y valorativos.

Es descriptivo el uso de sociedad del conocimiento en, por ejemplo, los estudios que patrocina la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para medir y comparar las capacidades educativas, científicas y tecnológicas de los países, la profundidad de los derechos de protección intelectual, o bien la existencia de “sistemas de innovación”, es decir, redes entre la empresa, el Estado y la academia para la transferencia de conocimientos en tecnologías y productos. En cambio es un término valorativo cuando se dirime en el debate político, ya sea para persuadir a los ciudadanos para que asuman determinados compromisos y responsabilidades, o bien para confrontar a los gobiernos por la insuficiencia de los recursos destinados a los sectores de educación, investigación científica o promoción cultural.¹⁸¹

¹⁸⁰ Juan Ramón de la Fuente, “La universidad pública en América Latina”, en Aurora Marrou Roldán (comp.), *Problemática de la Educación Superior*, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, 2006. Pp. 11 y 12.

¹⁸¹ R. Rodríguez Gómez-Guerra, “El lado oscuro de la sociedad del conocimiento”, en *Campus Milenio*, núm. 245, 18 de octubre de 2007, en <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/printart.php>

En efecto, hoy existe alto grado de consenso sobre la importancia del conocimiento científico como elemento que genera valor al entrar en contacto con procesos productivos y servicios en un contexto de competencia académica de calidad y excelencia:

[...] las economías que incorporan fuerza de trabajo calificada, tecnología de vanguardia, e innovaciones en los procesos de producción, gestión y mercadeo, adquieren ventajas comparativas, mejoran su competitividad, crecen más rápidamente y obtienen mayores ganancias [...]

[...] Quienes han estudiado la genealogía del concepto de sociedad del conocimiento reconocen su origen múltiple y más o menos disperso en tiempo y espacio. Entre las pautas que apuntan en dirección de la sociedad del conocimiento, se identifican las siguientes:

- La consolidación de la “sociedad de la información” expresada en términos de la tendencia hacia la integración de redes informáticas, en sustitución del modelo de acceso aislado al poder de cómputo.
- Convergencia digital. Alude a la expresión sobre procesos, productos y medios de tecnologías de base digital e informática.
- Una creciente importancia de las innovaciones como fuente de competitividad y como instrumento para acrecentar la eficiencia de organizaciones de todo tipo. La innovación se define, en términos generales, como aplicación de conocimientos para renovar la forma de hacer las cosas.
- El desarrollo de economías centradas en servicios. Se subraya el papel del sector servicios en la provisión de bienes intangibles para clientes específicos, particularmente procesamiento de información e interacción humana.
- Aprendizaje social. El concepto involucra inversiones sustantivas para mejorar la calidad de la educación y la capacitación, sí como para determinar el orden de destrezas y conocimientos económicos económica y socialmente relevantes. A nivel político, la idea de aprendizaje permanente se ubica como una prioridad clave, con particular énfasis en moldear sujetos adaptables con capacidad para adquirir nuevas competencias y aprendizajes.
- Los propios retos de la globalización, que estimulan las tendencias apuntadas, las cuales, a su vez, actúan como soporte e incentivo de corrientes globales.

Pese al entusiasmo que recubre el discurso sobre la sociedad del conocimiento, conviene reconocer que las transformaciones involucradas no escapan a tensiones y resistencias, aún en el mundo desarrollado. Entre las fuentes de conflicto identificadas se mencionan, entre otras: las tendencias a la polarización desencadenadas por una injusta distribución de las oportunidades educativas; las pautas de exclusión laboral que provienen de cambios tecnológicos y organizativos, así como el desplazamiento de sectores productivos y laborales con capacidades de reconversión limitadas, la diferenciación entre economías

con mayores o menores posibilidades de promoción de innovaciones; la confrontación entre la lógica de la producción de conocimiento en los centros académicos versus su apropiación y uso en las empresas; la presión sobre universidades en torno a sus ofertas curriculares y agendas de investigación; las tendencias a la privatización de las instituciones de enseñanza superior y de los centros de investigación científica. En fin, la dualidad del espacio social entre quienes tienen capacidades de generación de conocimiento y los excluidos de este proceso.¹⁸²

En el ámbito de la investigación científica, particularmente en los países subdesarrollados e incluso en las Ciencias Sociales y las Humanidades, se viven paradojas semejantes: excelencia académica o atender una demanda creciente por ingresar a la sociedad del conocimiento.

Finalmente, los factores políticos, como el poder presidencial, no influyeron en la participación de los seis candidatos por la rectoría. No obstante, la participación de 46 miembros del colegio de directores a favor del rector en turno, constituyó un recurso político de enorme relieve que influyó en el proceso de selección del rector. Esta contienda fue resuelta por la Junta de Gobierno conforme a las reglas y equilibrios de poder interno de la autonomía universitaria, el cálculo racional que permite el análisis de medios y fines de los programas de trabajo, la aplicación de los principios de la política en la realización del congreso universitario, la habilidad para mantener la estabilidad institucional y los incentivos de una agenda de gobierno competitiva, seleccionó por unanimidad al Dr. Juan Ramón de la Fuente, para un segundo período, 2003-2004.

¹⁸² *Ibid.*

6. La autonomía hegemónica, la designación de rector en un contexto de reconocido prestigio internacional durante 2007

Como se ha insistido páginas arriba, el nombramiento de rector constituyó un proceso conducido con los principios del actuar político: diálogo, cooperación, deliberación, votación y racionalidad en un contexto de liderazgo académico. Asimismo, que tales fundamentos guiaron las distintas etapas de la auscultación, la deliberación y la adopción de la decisión final de la Junta de Gobierno. De igual manera, que la competencia interna de los candidatos a rector, favoreció y enriqueció los equilibrios de poder interno. A mayor competencia, mayor cohesión interna de la autonomía, es decir, de la capacidad de gobernarse a sí misma con base en la construcción de coaliciones y compromisos que definan las opciones de cambio institucional.

En este contexto, el propósito de este apartado es describir las características de la toma de decisiones y de la construcción de las redes de cooperación entre los distintos poderes representados en los liderazgos de cada uno de los contendientes a la Rectoría. Tales acciones resultan ser torales en los marcos del pluralismo, fórmula política que ha resultado por demás eficaz para lograr la cooperación y la negociación necesarias para alcanzar aquellas posiciones de poder institucional desde donde se puede organizar, normar y controlar la vida universitaria y, con ello, incidir en el desarrollo social del país en general y sentar las bases de un liderazgo en la elaboración de la política científica en particular.

Uno de los resultados más evidentes de la toma de decisiones y de la construcción de las redes de cooperación (los acuerdos han dado origen, a su vez, a una multiplicidad de estructuras de decisión de carácter colectivo, plenamente institucionalizada y particularmente compleja), ha sido el amplio reconocimiento internacional al desempeño de la UNAM, reflejado en los *rankings* internacionales de educación superior, como una institución de excelencia. Hazaña por demás sobresaliente al suscitarse en marcos de aguda polarización política por los resultados electorales de la elección presidencial de julio de 2006 y por una nueva composición política del Congreso de la Unión, específicamente de la Cámara de Diputados.

Ello es fácilmente explicable por la conjunción de diversos factores positivos: hegemonía del rector saliente; estabilidad académica y política al interior de la

Universidad; ausencia de conflictos estudiantiles o laborales durante la gestión de Juan Ramón y anulación de la injerencia del poder presidencial en los asuntos universitarios. Éstas, entre otras condiciones, permitieron a la Junta de Gobierno construir un adecuado consenso en torno a la designación del sucesor de De la Fuente. Aunadas a aquéllas, otras razones explican la pacífica transición en Rectoría: la ampliación de la convocatoria de participación a grupos de poder en condiciones de movilizar a la comunidad universitaria; la presentación de programas de trabajo académicos factibles de ser desarrollados y el mantenimiento de la ascendente trayectoria institucional en los planos nacional e internacional. Por su lado, el Consejo Universitario se renovó en su totalidad (ya que, por lo menos, el 80% de los miembros del Colegio de Directores había sido designado durante los ocho años de Juan Ramón de la Fuente). Para ello, hubo dos elecciones de consejeros representantes de los 50 académicos y tres más para renovar la representación de los estudiantes.

6.1 La composición de la Junta de Gobierno en la designación de Rector en 2007.

Al igual que en el nombramiento de los miembros de la Junta de Gobierno de 2003, el de 2007 fue también resultado de una elección realizada por el Consejo Universitario. Aunque se siguió respetando el criterio de interdisciplinariedad, en la nueva integración se notó ya el acentuado peso que adquirieron las Ciencias Sociales y las Humanidades. De igual modo, destacó la creciente preponderancia del género femenino en su integración:

Grado	Nombre	Disciplina o Profesión	Electo por	Rector
Licenciado	Rolando Cordera Campos	Economía	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Julio Labastida Martín Del Campo	Sociología	CU	Francisco Barnés
Doctor	Jorge Borja Navarrete	Ingeniería	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	David Kershenobich Stalhicowicz	Medicina	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Carlos Larralde Rangel	Medicina	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctora	Maria Elena Medina-Mora Icaza	Psicología	CU	Juan Ramón De La Fuente
Licenciado	Francisco Casanova Álvarez	Sociología	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Alonso Gómez Robledo Verduzco	Derecho	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctora	Elizabeth Guadalupe Luna Traill	Filológicas	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Octavio Paredes Rangel	Química	CU	Juan Ramón De La Fuente

Doctora	Olga Elizabeth Hansberg Torres	Filosofía	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Manuel Peimbert Sierra	Física	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctora	Luis Alberto Zarco Quintero	Filosofía	CU	Juan Ramón De La Fuente
Doctor	Álvaro Matute Aguirre	Historia	CU	Francisco Barnés
Doctor	Francisco Gonzalo Bolívar Zapata	Astronomía	CU	Juan Ramón De La Fuente

Fuente: elaboración propia.

Importante es señalar que de los 15 miembros de esta Junta, 2 fueron electos por el Consejo Universitario presidido por el Dr. Francisco Barnés de Castro y 13 por el Dr. Juan Ramón de La Fuente.

Los integrantes de la renovada Junta debieron hacer frente a la polarización política que aun campeaba en el México de 2006: la derrota por ínfimos márgenes del candidato de la izquierda y la victoria cuasi pírrica del de la derecha a la Presidencia de México (con el 0.56% de margen), no había sido olvidada ni por López Obrador ni por Calderón Hinojosa. En este difícil contexto político, la Junta de Gobierno se preparó para dar inicio al proceso de cambio en la rectoría de la UNAM, tomando en cuenta la declaración del Ejecutivo federal de “ser respetuoso de la autonomía universitaria”, pues ello le permitiría desempeñarse con una autonomía hegemónica¹⁸³

Como sucede a menudo en un recambio de poderes, la Junta de Gobierno debió enfrentar de nuevo viejas interrogantes: ¿quién controlaría la sucesión en la UNAM?; ¿la decisión de la Junta de Gobierno sería totalmente académica o dependería de la influencia de un rector con tanta ascendencia como el Dr. Juan Ramón De La Fuente?; ¿qué fuerzas internas se encontrarían representadas en la propia Junta?; ¿cuáles de ellas influirían en el proceso de designación?; ¿cómo se ejercería tal influencia?; ¿qué grupos de poder (el rector; los ex rectores; la Junta; los factores políticos externos) tendrían mayor peso?; ¿sería suficiente la cooperación y la negociación entre éstos y otros grupos para asegurar la designación legal y legítima de alguno de los aspirantes?; ¿qué circunstancias favorecerían a unos o a otros contendientes?

Aunque éstas y otras preguntas campearon el ambiente universitario, el desasosiego fue bastante pasajero: de cierto no se tenía frente a sí un panorama de

¹⁸³ Claudia Herrera y Karina Avilés, “Asegura Calderón que no influirá en el cambio de rector de la UNAM”, en *La Jornada*, México, miércoles 24 de octubre de 2007, p. 1

desestabilización institucional como el de 1999-2000. Ello allanó el camino a la Junta de Gobierno para poder coordinar el proceso sucesorio de la manera más armónica posible. De este modo, las actuaciones de la Junta de Gobierno se caracterizaron por la preservación de la estabilidad institucional, la construcción de compromisos y la cooperación de y con los líderes académicos en torno a las posibilidades de cambio. En suma, la autonomía de la Junta representó, de nuevo, un mecanismo de gobernabilidad dinámico y eficaz.

Sin embargo, no todo fue “miel sobre hojuelas”. No hay duda de que en cada sucesión se pone en juego la estabilidad y el cambio de la institución (y 2007 no sería la excepción), pues detrás de cada disputa por la Rectoría de la principal institución de educación pública superior en el país se agazapa la lucha por la hegemonía educativa del país y, por ende, el control de espacios de poder social. Si bien se contaba con el deslinde del presidente de la República¹⁸⁴, la polarización política ya mencionada oteaba en el horizonte una elevada probabilidad de injerencia de diversos actores en el actuar de la Junta de Gobierno. Uno de ellos era justamente el propio rector saliente quien contaba con serias posibilidades de influir en la designación de su sucesor, toda vez que durante su rectorado se habían renovado a trece miembros de la Junta (dato que no resultaba vano al tomar en cuenta que diez es el número de votos que se requieren en el seno de la Junta de Gobierno para la elección de rector; además, 11 de los 15 consejeros habían sido electos durante los dos periodos de De la Fuente, lo que posibilitaba la concreción de alianzas entre Rectoría y diversos grupos de la UNAM).

Además de la posible influencia del jefe de la Universidad en el proceso sucesorio, otros factores debieron también tomarse en cuenta: las relaciones con las organizaciones estudiantiles; la continuidad de un proyecto educativo o la emergencia de una línea de fractura que intentará definir otro modelo; la recomposición interna de la institución mediante un nuevo reparto del juego político entre grupos, camarillas y facciones de la comunidad universitaria; y los términos (nuevos o renovados) que habrá de adquirir la relación entre universidad, Estado y sociedad. Vaya reto.

¹⁸⁴ “Quiero enfatizar, en memoria de Gómez Morín y en expresión de mis convicciones personalísimas, que el Presidente de la República es y será respetuoso de la autonomía universitaria y hago votos para que el proceso de sucesión en curso derive en un mejor futuro para nuestra máxima casa de estudios”, declaraciones de Felipe Calderón en *ibid.*

6.2 *La competencia interna: la construcción de la legitimidad y la cooperación*

Para fortuna de la Universidad toda, en el proceso de designación de 2007, la Junta de Gobierno había acreditado una clara autonomía en relación con el gobierno federal y afinado sus métodos internos para conducir el proceso. El desarrollo de dicho proceso dio cuenta de una amplia movilización de los directores que integraron los sistemas de la investigación científica y de las humanidades de la institución a favor del que fuera Coordinador General de la Reforma Universitaria y director de la Facultad de Medicina, José Narro Robles. De acuerdo una encuesta aplicada a 570 miembros de la comunidad universitaria en distintas facultades y escuelas por parte del periódico *Reforma*, resultaba claro por quién se cargaban los dados: Narro era por entonces el candidato más conocido ya que contaba con un alto porcentaje (el 56%) de simpatía entre los consultados. A 18 puntos de distancia en las preferencias de los universitarios figuraba Rosaura Ruíz Gutiérrez, a la sazón secretaria de Desarrollo Institucional (sólo un 3% de los entrevistados creía que la otrora cabeza de la Dirección General de Estudios de Posgrado podría quedar al frente de la Universidad). Por su parte, el otrora director del Instituto de Investigaciones Jurídicas, Diego Valadés, volvía a postularse como candidato obteniendo el 10% de las preferencias, mientras que José Antonio de la Peña Mena, ex director del Instituto de Matemáticas, alcanzaba un corto 8%. A su vez, Ferrando Bravo (de Ingeniería) y Pérez Correa (de Ciencias Políticas) también volvían por sus fueros alzándose cada uno de ellos con un 5%, al tiempo que Serrano Migallón (de Derecho) hacía lo propio con un punto porcentual menos.¹⁸⁵

Más allá de las razones de estas preferencias, los miembros de la comunidad universitaria deseaban también que un alto perfil político esculpiera el carácter del siguiente rector: de acuerdo con el estudio mencionado, el 38% de los consultados afirmaba que esta característica en particular podría ser el rasgo más relevante en la selección del nuevo dirigente universitario. El 36%, en cambio, sostenía que la Junta de Gobierno le daría más peso a la trayectoria académica del reemplazante en tanto que

¹⁸⁵ María Teresa Martínez, "Prevén triunfo de Narro", en *Reforma*, México, martes 29 de octubre de 2007, p. 2

otro 19% consideraba la capacidad administrativa de la nueva cabeza debía pesar por encima de cualquier otra consideración.¹⁸⁶

A la par de estos elementos, jugaron también un papel definitivo las virtudes y las restricciones de cada uno de los aspirantes y, por supuesto, la manera en cómo se dieron los aspectos más comprometidos de la auscultación que inició el lunes 8 de octubre y concluyó el 17 de noviembre de 2007.

Junta de Gobierno y candidatos se prepararon para un proceso no exento de dificultades. Entre ellas, la interferencia de agentes externos a la vida universitaria. En efecto, si bien el Primer Mandatario de la Nación había declinado toda posibilidad de intervención, no así grupos políticos varios. Era indudable que ante el proceso de cambio político en México y el reacomodo de los grupos a nivel nacional se buscara afanosamente incidir en el proceso sucesorio de la más grande universidad pública del país. La renuncia del Dr. Valadés a ser asesor de un poderoso grupo de la Cámara alta (lo que significaba que el Senado había escogido ya su favorito para la sucesión en la UNAM) fue ejemplo más que evidente de ello.

En cuanto a los partidos políticos, éstos tampoco fueron ajenos al proceso. Si bien unos estaban más cerca de la institución que otros, ninguno tuvo empacho en demostrar su interés en orientar la designación. Entre ellos, sobresalieron los tres partidos principales: el PRI, con añeja presencia en la UNAM; el PRD y sus distintas corrientes y, por supuesto, el gobernante PAN a quien históricamente se le ha dificultado regresar al *campus*.¹⁸⁷

El proceso de designación de rector de 2007 padecería pues la competencia de diversos grupos de poder externos e internos¹⁸⁸ lo que hubiera podido terminar en peligrosa confrontación de intereses. Por fortuna, las aguas no llegaron a colmar los bordes. La Junta pudo concentrarse en los candidatos y la factibilidad de sus respectivos proyectos y dar cauce a un proceso que, en lo general, resultó con pocas raspaduras.

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ Rosa Elvira Vargas y Emir Olivares, "Cuatro grupos de la UNAM con peso para incidir en la elección de rector. La politización de la casa de estudios no siempre se ha dado en términos honorables", en *La Jornada*, México, viernes 21 de septiembre de 2007.

¹⁸⁸ R. E. Vargas y E. Olivares, "Filtraciones, método para eliminar contendientes a la rectoría de la UNAM", en *La Jornada*, México, sábado 22 de septiembre de 2007.

Más allá de disputas ajenas a la vida académica, una cuestión de fondo yacía tras los aspirantes mencionados: ¿se elegiría la continuidad o el cambio? La respuesta debió antes sopesar los positivos y los negativos de cada uno de los competidores. Ante ellos, los currículos de los candidatos se abrieron generosos para sopesar el dictamen final:

José Ramón Narro Robles

Una vez realizados sus estudios de pregrado en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) —en donde obtuvo el título de médico cirujano con mención honorífica en su examen profesional— había efectuado estudios de posgrado en medicina comunitaria en la Universidad de Birmingham, Inglaterra, entre 1976 y 1978. En la UNAM, había sido profesor titular de medicina preventiva y familiar, de salud pública y de distintos cursos de posgrado y participado como ponente en más de 400 foros en México y otras naciones. Era además Profesor Titular “C” de Tiempo Completo —máxima categoría académica en la Institución— desde hacía tiempo.

Como funcionario en la UNAM, había encabezado puestos de importancia como la Dirección General de Extensión Académica, la Dirección General de Planeación, la Secretaría General, la Coordinación General de la Reforma Universitaria y la Dirección de la Facultad de Medicina. En su labor académico-administrativa, había formulado, en 1990, la reforma de la conformación y la permanencia en el poder de la Junta de Gobierno.¹⁸⁹

¹⁸⁹ “La propuesta que formulamos es que continúe estando integrada por 15 miembros y que, sin embargo, en su conformación se observen las siguientes características:

- Ocho integrantes deberán pertenecer al personal de carrera de la Universidad.
- Los integrantes de la Junta de Gobierno deberán de presentar las distintas áreas y sectores que constituyen a la Universidad.
- La Junta deberá al menos incluir entre sus miembros a personal académico de los siguientes niveles y áreas de la institución:
 1. Del bachillerato
 2. De las unidades multidisciplinarias: las ENEP y la FES
 3. De la investigación en humanidades
 4. De la investigación científica
 5. De las escuelas y facultades
- Los integrantes de la Junta de Gobierno tendrán una duración máxima en su cargo de ocho años, terminaran sus funciones el 31 de diciembre de este año y aquellos que cumplan el plazo durante 1991, concluirán su periodo el 30 de junio del propio año de 1991.

La administración pública federal también le había cobijado al otorgarle diversas responsabilidades en el sector salud, primordialmente: secretario general del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y subsecretario de Servicios de Salud de la Secretaría de Salud; además, subsecretario de Gobernación, entre otros tantos puestos.

A nivel profesional, parte importante de su trayectoria la había invertido en la formación de médicos en la licenciatura y también en el posgrado, lo mismo en el campo de la medicina familiar que en el de la salud pública y la epidemiología. Además, sobresalía en su palmarés su destacada participación en el grupo que, entre 1974 y 1976, había organizado y puesto en operación el Programa de Medicina General Integral (Plan A-36);¹⁹⁰ igualmente, su contribución en el diseño e implantación de unidades académicas para la enseñanza y la práctica de la medicina familiar había sido destacado, así como la coordinación de los trabajos que permitieron la elaboración y puesta en funcionamiento del programa de especialización en medicina familiar en la Secretaría de Salud y en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), mediante el cual, entre 1980 y 1993, se formaron casi un millar de especialistas.

Para la época de la sucesión rectoral, había sido autor de autor o coautor de 174 artículos científicos y de divulgación publicados en revistas mexicanas e internacionales, de capítulos de libros y libros principalmente sobre temas de educación superior, salud pública (epidemiología de la cirrosis hepática, medicina familiar y general), educación médica y administración de servicios de salud.

En cuanto a su pertenencia a organismos profesionales de su área, se destacaba por ser miembro o socio numerario de la Academia Nacional de Medicina, de la Academia Mexicana de Ciencias, de la Asociación Mexicana de Medicina General-Familiar (de la que había sido presidente), de la Academia de Ciencias Médicas del

-
- En materia de la designación de los integrantes de la Junta de Gobierno que, como lo habíamos propuesto, serán los Consejos Académicos de Área de manera rotativa y tomando en cuenta la conformación de la Junta de ser aprobada como lo estamos proponiendo, por áreas y sectores, que propongan una terna al Consejo Universitario para que de ahí se designe al miembro de la Junta de Gobierno que corresponda.

Los Consejos Técnicos tendrán un papel en esto y serán los responsables de hacer llegar propuestas a los Consejos Académicos de Área. Véase S. Martínez Della Rocca, *op. cit.*, pp. 723-724.

¹⁹⁰ Véase al respecto, Carmen García Colorado y Sara Morales López, "Experiencia innovadora en el campo de la formación del médico: el Plan A-36", en *Perfiles Educativos*, núm. 59, enero-marzo de 1993.

Instituto Mexicano de Cultura y de la Sociedad Mexicana de Historia y Filosofía de la Medicina. Asimismo, había sido —y era— integrante de numerosas juntas de gobierno de los institutos nacionales de salud.

Por su contribución al avance de las ciencias médicas y de la administración sanitaria asistencial, había sido galardonado en el año 2000 con la condecoración “Eduardo Liceaga” del Consejo de Salubridad General. En 2004 le había sido concedido el nombramiento de Profesor Honorario de la Universidad Ricardo Palma de Perú y un año más tarde el Doctorado Honoris Causa por esta misma institución. Y admitido, posteriormente, como Miembro Correspondiente en la Real Academia de Medicina de España.

Activos

- ⇒ Continuidad del proyecto del rector Juan Ramón de la Fuente.
- ⇒ Liderazgo académico y político.
- ⇒ Perfil negociador.
- ⇒ Profuso conocimiento de la UNAM.
- ⇒ Proyecto financiero sustentable (propone nuevos mecanismos de financiamiento).
- ⇒ Defensa de la educación gratuita y laica que imparte la universidad.
- ⇒ Fortalecimiento del programa de iniciación universitaria (CCH y Preparatoria).
- ⇒ Incorporación de nuevos modelos de enseñanza y establecimiento de esquemas no presenciales.
- ⇒ Fortalecimiento del posgrado.
- ⇒ Institucionalidad.
- ⇒ Legitimidad. De entre los aspirantes, es el que concitaba los mayores apoyos entre los diversos sectores de la comunidad universitaria.
- ⇒ Interlocución con el Congreso y con partidos políticos.
- ⇒ Autor y coautor de más de cien artículos científicos y de divulgación publicados en revistas especializadas mexicanas e internacionales.
- ⇒ Académico con perfil político.

Pasivos

- ⇒ Su presunta filiación priísta durante la campaña presidencial de 2006.
- ⇒ Por algunos sectores universitarios, era considerado como parte del PRD en la UNAM.
- ⇒ Por su cercanía con Juan Ramón de la Fuente, algunos sectores oficiales pensaban que la continuidad del proyecto del rector saliente sería un obstáculo para renovar a la Universidad, sobre todo en el tema del Congreso Universitario, las cuotas y la vinculación de la docencia con la investigación.
- ⇒ Su presunta lejanía con la comunidad científica pues se argumentaba que no tenía presencia acreditable en esa área.
- ⇒ La “cargada” universitaria a su favor, que reproducía en el *campus* la tradición más añeja del viejo sistema político priísta.
- ⇒ Su edad y presuntos padecimientos físicos que le impedirían asumir la responsabilidad de la Rectoría.
- ⇒ Guarda el desafecto de un sector de científicos encabezados por el ex rector, José Sarukhán Kermez.
- ⇒ La asignatura pendiente del Congreso Universitario. Fue secretario y coordinador general de la reforma universitaria, proyecto inconcluso.

Rosaura Ruiz Gutiérrez

Había emprendido sus estudios de licenciatura, maestría y doctorado en Biología en la Facultad de Ciencias de la UNAM y llevado a cabo su estancia posdoctoral en la Universidad de California (Irvine). Era también para aquel momento Profesora Titular “C” de Tiempo Completo y, además, pertenecía al Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1, desde 1985.

Entre sus funciones académico-administrativas dentro de la Universidad, destacaban haber jefaturado la Coordinación del Posgrado de Biología, en la Facultad de Ciencias, y la Dirección General de Estudios de Posgrado; además, ostentaba para ese tiempo la titularidad de la Secretaría de Desarrollo Institucional.

Tenía también experiencia profesional fuera del recinto universitario pues habíase desempeñado como secretaria ejecutiva del Espacio Común de Educación

Superior de México (ECOES) y vicepresidenta de la Academia Mexicana de Ciencias. Había fundado y dirigido también el Grupo de Estudios Históricos, Filosóficos y Sociales de la Ciencia, que constituye el Laboratorio de Investigación Historia y Filosofía de la Biología de la Facultad de Ciencias.

En cuanto a su perfil de investigador, había realizado importantes trabajos en torno a la ciencia (teorías evolutivas) y la educación superior. Su producción científica como autora, coautora, coordinadora o editora en diversas publicaciones sobre éstos y otros rubros le daban también fuerte respaldo.

Activos

⇒ Su pertenencia al equipo del rector Juan Ramón de la Fuente, primero como directora general de Estudios de Posgrado y posteriormente como secretaria de Desarrollo Institucional.

⇒ Su ascendente carrera en la prestigiada Academia Mexicana de Ciencias, que aglutina a los mejores líderes científicos del país.

⇒ Reconocido prestigio con el Colegio de Directores de la UNAM.

Pasivos

⇒ Su relación con el Partido de la Revolución Democrática.

⇒ Su pertenencia a un sector disidente de la planta académica de la Facultad de Ciencias.

⇒ Su falta de experiencia profesional en el sector público.

⇒ No haber sido electa para cargo alguno de dirección de facultades o institutos de investigación.

José Antonio de la Peña Mena

Matemático de corazón, había cursado sus estudios de licenciatura, maestría y doctorado en la Facultad de Ciencias de la UNAM. Posteriormente, la Universidad de Zúrich en Suiza le cobijaría para una importante estancia posdoctoral. Su carrera académica se había desarrollado más como investigador (Titular "C") en el Instituto de Matemáticas (del que luego sería su director) de su *Alma Mater* donde destacaría hasta lograr ganar la respetabilísima Distinción Universidad Nacional para Jóvenes Académicos, galardón al que le seguirían los no menos afamados Premio de la Academia de la Investigación Científica, el Third World Academy of Sciences Award, el Premio Nacional de Ciencias y Artes y el Humboldt Award, entre otros.

Su recorrido como dirigente de diversas asociaciones científicas también había sido destacado: director del Instituto de Matemáticas; presidente de la Academia Mexicana de Ciencias y coordinador del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Aunque en pocos, también había tenido destacada participación en puestos del sector público: como director adjunto de Desarrollo Científico y Académico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y miembro del Consejo Consultivo de Ciencias de la Presidencia de la República.

Especialista en álgebra (representaciones de álgebras, teoría de matrices, teoría espectral de gráficas), había producido para 2007 más de 90 publicaciones arbitradas y había sido sujeto a más de 500 citas en literatura especializada.

Activos

- ⇒ Perfil científico y trayectoria de prestigio en el campo de la ciencia (lo que lo vinculaba en un área crítica para el desarrollo del país).
- ⇒ Reconocimiento internacional.
- ⇒ Cercana relación con el gobierno federal.
- ⇒ Era activo promotor de una oferta educativa pertinente, así como de incentivar el ingreso de los jóvenes al área de las ciencias exactas.
- ⇒ Compartía, junto con la Secretaría de Educación Pública, el proyecto de becas financiadas por los estudiantes como el nuevo programa para la educación superior.

Pasivos

- ⇒ Era de los científicos mexicanos que se encontraban entre los firmantes de un desplegado reconociendo el triunfo electoral de Felipe Calderón en un ambiente de alto explosiva polaridad política por los resultados de las elecciones de 2006.
- ⇒ Ajeno a la docencia y mucho más familiarizado con la investigación, resultaba distante de los estudiantes, además de ser un fuerte detractor de sus movilizaciones.
- ⇒ Prometía “reunificar” a la izquierda radical que se movía en el *campus* universitario.
- ⇒ Su proyecto educativo se ligaba a las recomendaciones de la OCDE y del esquema de financiamiento propuesto por la Secretaria de Educación Pública mediante becas-crédito con cargo a los estudiantes.
- ⇒ Se encontraba distanciado considerablemente del rector saliente.
- ⇒ Tenía escasa relación con el Congreso y con los partidos políticos.
- ⇒ Se le consideraba como el candidato del Poder Ejecutivo Federal.

Gerardo Ferrando Bravo

Había egresado de la carrera de ingeniero mecánico electricista y cursado estudios de posgrado en el área de ingeniería industrial por la Universidad de Standford, California. Además, poseía estudios de especialización en ingeniería en sistemas, transporte, planeación, administración, finanzas y presupuestos, entre otros. Era profesor de tiempo completo la Facultad de Ingeniería de la que posteriormente llegó a ser su director.

Además de excelente académico, se caracterizó también por una sólida carrera como funcionario de la UNAM: coordinador ejecutivo de la Comisión de Estudios Administrativos; subdirector general de Planeación; coordinador de la Administración Escolar; director general de Planeación; secretario general administrativo; presidente de la Comisión Negociadora para la Revisión del Contrato Colectivo de los Trabajadores Administrativos y cabeza del comité organizador del Primer Seminario Internacional sobre Administración Universitaria.

Su experiencia fuera de los recintos universitarios también había sido brillante: delegado del Departamento del Distrito Federal en la delegación Venustiano Carranza y director general del Sistema de Transporte Colectivo-Metro, (en cuya administración casi se duplicó la extensión de la red de servicio de este medio de transporte).

El campo de la filantropía y la cultura también le reconoció sus aportes: miembro de la Fundación UNAM; fundador e integrante del Consejo Directivo de la Academia de Música del Palacio de Minería; miembro fundador de la Fundación Cultural Pablo O'Higgins, honorario de la Asociación de Artistas Plásticos de México y vicepresidente del Consejo Directivo del Colegio Ciudad de México. Ha sido socio del Club de Fútbol Universidad desde su fundación y miembro de su Consejo Directivo.

Varias distinciones le habían reconocido sus aportes: Mención Honorífica por el trabajo presentado en la V Bienal del Colegio de Ingenieros Mecánicos Electricistas; el Premio a la Excelencia Profesional de la Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas y la condecoración de la Orden Nacional al Mérito en grado de Oficial otorgada por el presidente de Francia.

Activos

- ⇒ Contaba con el respaldo de uno de los grupos más importantes de la universidad: el de los ingenieros.
- ⇒ Excelente relación con el ex rector Guillermo Soberón Acevedo (había sido su secretario general administrativo)
- ⇒ Conocía como pocos las finanzas universitarias (había sido también tesorero de la UNAM por casi una década).
- ⇒ Muy acreditado por su obra y su trayectoria profesional.
- ⇒ Su vinculación orgánica con diferentes asociaciones de presupuesto público tanto del país como internacionales, lo hacían un experto en la materia y lo acreditaban como el mejor hombre para la universidad en el manejo de esa área crítica.
- ⇒ Proponía nuevos esquemas de financiamiento para la Universidad.

Pasivos

- ⇒ Era conocido tan solo por algunos sectores de la comunidad universitaria.
- ⇒ Algunos actores universitarios lo identificaban por su presunta relación con el poderoso Grupo ICA (Ingenieros Civiles Asociados).
- ⇒ Se le acreditaba apoyar una política de “mano dura”, sobre todo en su relación con grupos estudiantiles radicales.
- ⇒ Sus principales relaciones políticas con el gobierno federal.

Diego Valadés Ríos

Abogado por la Universidad Clásica de Lisboa y por la Universidad Nacional Autónoma de México, había obtenido su PhD en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Su carrera universitaria la había consolidado bajo el amparo de un instituto de investigación: el de Jurídicas, del que llegaría a ser Investigador Titular "C" de Tiempo Completo y posteriormente su director.

Su vida académica fuera de la UNAM había sido igualmente intensa: en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y en la Universidad Pedagógica; también en países como España y Colombia además de participar en aproximadamente cuarenta comisiones académicas y jurados internacionales. Era destacado investigador, con el nivel más alto, del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACyT.

Sus participaciones en numerosos congresos y conferencias en alrededor de treinta universidades del país y del extranjero eran reconocidas, así como colaboraciones en *Excélsior*, *Novedades* y *El Nacional*.

Su carrera académico-administrativa en la UNAM era también de todos conocida: subjefe del departamento de Radio, Televisión y Grabaciones; director general de Difusión General; coordinador de Humanidades; subdirector de Radio UNAM y abogado general.

En el sector público, se supo también proyectar: embajador de México en Guatemala; subsecretario de Regulación Sanitaria de la Secretaría de Salud; secretario general de Coordinación Metropolitana del Departamento del Distrito Federal; procurador general de Justicia del Distrito Federal; procurador general de la República y ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Miembro del Instituto Mexicano de Cultura; de la Barra Mexicana de Abogados; de la Academia de Investigación Científica; del Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional; de El Colegio de Sinaloa y de asociaciones jurídicas de Argentina, Brasil y de España.

Autor de 14 libros, coautor de otros 32 y de ciento cuarenta artículos en revistas especializadas de México y del extranjero (sobre temas de globalización, Constitución, reforma de Estado, derechos humanos, entre otros), habían acabado por cimentar su prestigio. Su labor investigativa destacaba por sus aportes en las reformas a los artículos constitucionales 3°, 4° (sobre el derecho a la protección de la salud) y 82° (sobre las bases de la política exterior), así como su participación en el proyecto de reformas a la Ley Federal del Trabajo.

Había recibido condecoraciones y distinciones varias que honraban su perfil académico y distinguían su labor pública: Cruz del Mérito a la Investigación Jurídica (por el Instituto Mexicano de Cultura); Cruz del Mérito Legislativo (por el Supremo Consejo de la Asociación Nacional de Abogados); Gran Cruz de Antonio José Irisarri de Guatemala; Presea “Andrés Quintana Roo” al Mérito Jurídico. Hasta un poblado ejidal de Sinaloa lleva su nombre.

Activos

- ⇒ Su muy amplia y reconocida trayectoria académica, jurídica y política estaba fuera de toda duda.
- ⇒ Se había labrado una imagen de eficaz funcionario después de su paso por las procuradurías de Justicia del Distrito Federal y de la República.
- ⇒ Mantenía una vinculación orgánica con el poderoso grupo de abogados del Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- ⇒ Tenía puentes de comunicación con el Congreso y con los partidos políticos.
- ⇒ Tenía interlocución directa con algunos cuadros del gobierno federal.
- ⇒ Podría tener el apoyo de ex presidentes y ex secretarios de Estado.
- ⇒ Era un experto en derecho constitucional.
- ⇒ Había sido asesor del Senado de la República para la reforma del Estado.

Pasivos

- ⇒ Se desconocía su proyecto universitario.
- ⇒ De llegar a la Rectoría, se confirmaría el control hegemónico que ejercían los abogados de la institución sobre la UNAM.
- ⇒ Algunos sectores lo vinculaban con el grupo del ex rector Jorge Carpizo y del ex presidente Carlos Salinas.
- ⇒ Había sido el primer fiscal en investigar el asesinato de Luis Donaldo Colosio, periodo en el que se definió la polémica tesis del asesino solitario (que muchos, hasta ahora, dudan)
- ⇒ Algunos analistas lo suponían ser la pieza de políticos priistas que actuaban desde el Senado para influir en la vida universitaria.

Fernando Pérez Correa Fernández del Castillo

Abogado de profesión, obtuvo su doctorado en filosofía por la Universidad de Lovaina, Bélgica, para posteriormente convertirse en profesor Titular "C" de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la que fue su director en dos periodos. Ostentaba el nivel D del PRIDE-UNAM y era miembro del SNI, Nivel II; a su vez, había sido profesor visitante en el Colegio de México y las universidades de Harvard, Oxford y FLACSO.

Su paso por la burocracia académica de la UNAM le había consolidado un nombre (coordinador del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH); cabeza de la Secretaría General y coordinador de Humanidades), al igual que su paso por la administración pública (subsecretario de Gobernación y director general del Instituto de Nacional de Educación de los Adultos y presidente del Instituto Nacional para el Desarrollo Equitativo y Democrático, A.P.N.).

Sus colaboraciones en revistas de opinión (*Plural, Vuelta, Este País, Etcétera*) y diarios (*Excélsior*) le habían labrado también fuerte prestigio, amén de publicar textos de investigación en varias revistas académicas.

Activos

- ⇒ Tenía una amplia y reconocida trayectoria política y académica en la UNAM.

- ⇒ Mantenía una vinculación orgánica con muchos de los anteriores secretarios generales.
- ⇒ Podría tener el apoyo de ex secretarios de Estado y ex gobernadores.

Pasivos

- ⇒ Se desconocía su proyecto universitario.
- ⇒ Algunos sectores lo vinculaban con el grupo político del que fuera secretario de Gobernación y gobernador de Puebla, Manuel Bartlett Díaz.

Fernando Serrano Migallón

Abogado, economista e historiador por la UNAM de donde había obtenido también su doctorado. En su haber también figuraba el Certificado de Estudios Superiores en el Instituto Internacional de Administración Pública de París, Francia y el de la Academia de Derecho Internacional de la Corte Internacional de Justicia de La Haya, Países Bajos. Al igual que sus colegas contrincantes, había alcanzado las máximas categorías académicas de su universidad como profesor e Investigador Titular "C" de Tiempo Completo en la Facultad de Derecho, PRIDE-UNAM en el Nivel D y, además, Nivel I en el Sistema Nacional de Investigadores.

También contaba con una carrera de dirección académica sobresaliente: como cabeza de la Facultad de Derecho y al frente de la Oficina del Abogado General. Asimismo, se había destacado como Académico de Número de la Academia Mexicana de la Lengua y de la Academia Mexicana de Jurisprudencia y Legislación.

Autor de numerosos libros sobre jurisprudencia, historia y diplomacia, era conocido también por sus excelentes artículos en medios de comunicación masiva como Colabora en el periódico *El Universal* y en el *Excélsior*.

Activos

- ⇒ Mantenía una vinculación orgánica con el abogado general de la UNAM.
- ⇒ Podría tener el apoyo de su gremio de abogados.

Pasivos

- ⇒ Se desconocía su proyecto universitario.
- ⇒ Algunos sectores lo vinculaban con el grupo del rector Juan Ramón de La Fuente.

De este panorama curricular, la Junta de Gobierno debió escoger a quien, a su juicio, representaba el proyecto más coherente: el de la continuidad, ergo, el de Narro Robles. Elegido para el periodo 2007-2011, el médico debía trocar ahora su bata por un timón que condujera al barco universitario hacia puerto seguro.¹⁹¹

La designación no era gratuita. El poder de Juan Ramón de la Fuente estuvo acreditado en amplios sectores de la sociedad: supo destacar y difundir lo que la UNAM desarrollaba desde hacía tiempo en el campo de la investigación científica, la extensión de la cultura y la docencia; leyó con tino y oportunidad la revolución tecnológica de internet y los desafíos de la sociedad del conocimiento; logró cabildear en el terreno internacional para reposicionar a la institución y negoció con el Congreso y con el gobierno federal presupuestos con un cierto margen de maniobra financiera para la institución. Además, impulsó obras de infraestructura muy importantes: la construcción del Museo Universitario de Arte Moderno; la edificación del complejo de humanidades en el circuito Mario de la Cueva (con sedes renovadas para los institutos de investigaciones Económicas, Sociales, Jurídicas, Filológicas y Filosóficas); nuevas vialidades para la zona cultural; construcción de sedes alternas; puesta en marcha de los complejos arquitectónicos de los institutos de Biomédicas, Ecología y Biología; propuso al Consejo Universitario la creación de nuevas licenciaturas y un largo etcétera.

En esta lógica, el doctor Narro, al sumarse de lleno a esta empresa, había logrado conquistar el respaldo del 80 por ciento de la comunidad universitaria. Su simpatía se desvanecía, sin embargo, ante los círculos duros del partido en el poder. En efecto, si amplios sectores del panismo habían visto con gran desconfianza el proyecto educativo de Juan Ramón, ahora harían lo mismo de frente al de José, considerado como su sucesor natural. El impulso a la educación privada (auspiciada por buena parte

¹⁹¹ En cuanto al rector saliente, dos fuertes rumores se suscitaron: que podría ser el sucesor de Josefina Vázquez Mota en la Secretaría de Educación Pública (lo que constituiría el primer escalón para habilitarse como prospecto presidencial en el año 2012) o ser nombrado consejero presidente del IFE). Sin embargo, su pertenencia al grupo del ex presidente Zedillo, lo perfiló hacía un cargo en el organismo internacional de Naciones Unidas con sede en Tokio, Japón.

de Acción Nacional¹⁹² en concordancia con organismos internacionales como la OCDE) no estaba ciertamente en los horizontes del nuevo rector.

En muchos sentidos, pues, el escenario más benéfico para la Universidad era el de la continuidad en el proyecto de excelencia académica iniciado en las dos administraciones de la Fuente-Narro. Desde luego que el fantasma de la ruptura y el conflicto aún no se desvanecía por completo del panorama y la memoria universitarias. La apuesta al ‘continuismo’ fue la respuesta natural al ‘desintegrismo’ que la UNAM había vivido apenas ocho años antes.

6.3 El reconocimiento internacional como contexto en la designación de rector en 2007

Otro elemento que explica el porqué de la sucesión De la Fuente-Narro, es desde luego el enorme prestigio internacional que el rector saliente había adquirido a través del trabajo desplegado en sus dos periodos. En sus ocho años de rectorado, logró remontar la debacle de 1999-2000 y reposicionar a la Universidad en el panorama universitario mundial. La intensa labor de ‘rescate’ se vería luego reflejada cuando, en 2009, la UNAM obtendría importantes reconocimientos en los *rankings* de cobertura internacional: el Academic Ranking of World Universities (ARWU), generado por la Universidad Jiao Tong de Shanghai, el World University Rankings del Times Higher Education) (THE-QS), y el Ranking Mundial de Universidades en la Red, más conocido como Webometrics, del Laboratorio de Cibermetría España):

ARWU	THE-QS	Webometrics
Lugar 181	190	44

Fuente: Roberto Rodríguez Gómez, “Las universidades iberoamericanas en los rankings internacionales. Balance 2009”, en *Campus milenio* núm. 346, 19 de noviembre de 2009 y Gaceta UNAM.

El reconocimiento internacional orientó decisiones de institucionalizar la evaluación universitaria:

¹⁹² La que fuera secretaria de Educación Pública, Josefina Vázquez Mota, había defendido el esquema de financiamiento escolar en licenciatura con cargo a los estudiantes, programa cuyo efecto se vería en el incremento de la matrícula de las universidades privadas. En la UNAM se hablaba (y se sigue haciendo) de ello como de un proyecto eminentemente privatizador.

La información que generan los mecanismos de evaluación institucional (exámenes a estudiantes, procesos de evaluación y acreditación de instituciones y programas, procesos de evaluación de la planta docente), al ser incorporados a la metodología de ranking reducen sesgos de objetividad. Sin embargo, persisten críticas relevantes sobre la utilización de los rankings como instrumentos que buscan comunicar, a partir de un rango limitado de indicadores, el nivel de calidad alcanzado por las instituciones universitarias. También persiste la crítica sobre los efectos indeseables de rankings para orientar decisiones de política universitaria o de cambio institucional.¹⁹³

Además del reconocimiento de los rankings internacionales, la UNAM da cuenta de una enorme presencia nacional y regional, de sostenimiento público, de tamaño importante, tradición académica e histórica y gran peso en las funciones de formación de profesionales e investigación científica. Hasta 2006, contaba con instalaciones en dos terceras partes del territorio mexicano, tiene más de 50 mil computadoras, 139 bibliotecas, 13 museos y tres escuelas para extranjeros en Estados Unidos y Canadá; ofrece dos programas de bachillerato, 76 carreras profesionales y 41 programas de posgrado. En ella se realiza más de la mitad de la investigación que se hace en México y atiende alrededor de 290 mil estudiantes. Además, el trabajo en aulas y cubículos de investigación de sus aproximadamente 33 mil profesores e investigadores, la posicionaba, entonces como ahora, como la mayor oferta educativa del país.¹⁹⁴

Más allá de su impresionante infraestructura, la Nacional, como proyecto educativo-cultural, ha debido amoldarse a las nuevas reglas del juego de la competitividad internacional e interrelacionarse con otras instituciones afines a nivel nacional y mundial a través posgrados de investigación,¹⁹⁵ convenios de vinculación, programas gubernamentales de fomento y fondos privados para el financiamiento de proyectos.

Así, la tarea de formar cuadros para la investigación, la docencia y el ejercicio profesional en los campos del sector gubernamental, privado y social ha fomentado el desarrollo de proyectos entre diferentes disciplinas y entidades académicas. Ello ha supuesto la estructuración de comunidades académicas capaces de fortalecer campos

¹⁹³ I. Ordorika Sacristán y R. Rodríguez Gómez-Guerra, *Evaluación Institucional en la UNAM*, México, UNAM, 2009, p. 28

¹⁹⁴ Datos extraídos de "Hoy inician clases 290 mil alumnos", en *Gaceta UNAM*, México, lunes 14 de agosto de 2006, pp. 3 y 5.

¹⁹⁵ J. Bokser M. Liwerant, *op. cit.*, p. 546

de conocimiento clásicos o de innovar nuevos, científicamente relevantes, capaces de constituirse en fuente de demanda y de apoyos; más aún, en aliados con capacidad de movilización y articulación en estrategias y tácticas comunes. La forma desconcentrada en cómo se adoptan las decisiones colectivas vinculantes en sus distintos niveles de autoridad interna, permite, además, mantener la representación de los intereses en juego y mejorar la gobernabilidad que haga posible responder eficazmente a las demandas sociales de una mejor educación.

En este contexto, la Autónoma de México ha devenido en ámbito que al igual que favorece la producción del conocimiento científico, social y humano, impulsa, critica o propone estrategias de crecimiento económico, cambio social y transformación política. Es, por sí misma, un auténtico agente-agencia del transcurrir nacional y el proyecto cultural más importante del último siglo mexicano.

CONCLUSIONES

La autonomía universitaria es condición de gobernabilidad en las universidades públicas en México. Su capacidad de tomar decisiones requiere de la conciliación, cooperación y coordinación de los distintos y diversos intereses de los grupos que cuentan con posiciones de poder institucional. Este pluralismo constituye la forma y contenido de la autonomía institucional. Sin él, los sistemas de toma de decisiones y de acción de las estructuras de poder institucional carecen de sentido y aplicación. Es una base desde la cual se conforman redes de negociación e intercambios de cooperación, imprescindibles para la toma de decisiones políticas como la selección de las autoridades unipersonales y colegiadas. Su fuente de poder se basa en un diseño institucional de tal calibre que es capaz de procesar los acuerdos necesarios para la toma y aplicación de decisiones en contextos de creciente complejidad, conflictividad y competitividad, tal y como ocurre en no pocas universidades públicas, así como también en la vida pública en general. A su vez, la autonomía universitaria, entendida como una *estructura de gobierno*, requiere que el ejercicio de la autoridad esté guiado por principios y reglas de decisión ante las cuales el pluralismo juega papel singularmente preponderante, pues las respuestas a los problemas recurrentes en los recintos universitarios suelen ser *institucionalizadas* para su efectiva solución.

Así, la autonomía adquiere un doble papel: en lo interno, las estructuras de gobierno se encuentra condicionadas por los acuerdos y compromisos con los grupos de poder como los ex rectores y líderes de las asociaciones como los médicos, ingenieros y abogados, entre otros principalmente; frente a los factores políticos como el presidente de la República y las dirigencias de los partidos políticos, primordialmente en lo externo, la autonomía adquiere sustantivamente independencia en la selección de sus autoridades colegiadas y unipersonales. Esta capacidad institucional refiere a la habilidad de las estructuras de gobierno por establecer y hacer efectivo el vasto conjunto de reglas que regulan las interacciones políticas, económicas y culturales. Más aún, la racionalidad político-administrativa tiene que ver con la habilidad para gestionar las políticas macro-económicas y analizar opciones de política científica de las universidades.

La aplicación de las decisiones depende de la capacidad política de la estructura de gobierno universitario de tomar en cuenta la opinión de los actores y de la habilidad de dar respuestas efectivas a sus demandas a cambio de su cooperación. Estos procesos de intercambio generan tensiones entre quienes tienen la responsabilidad de desempeñar tareas propias y sostenidas de la estructura de gobierno universitario en relación a los intereses de los actores. A pesar de ello, las instituciones profesionalizan y especializan la manera de procesar las respuestas y la regulación de los intercambios. Desde esta dimensión del análisis institucional, es necesario considerar que una línea de investigación de la capacidad de ejercicio de la autonomía por parte de las universidades públicas se encuentra definida, por las reglas de base constitucional y legal. Para fines de esta investigación, la autonomía institucional se entiende como la actividad de gobierno que, con base en el reconocimiento y constitución del pluralismo institucional, influye en el procesamiento de las demandas educativas de la población. Así, un gobierno sería más capaz si se coordinara de manera efectiva con los distintos y diversos núcleos de poder distribuidos en la institución educativa, así como con grupos profesionalmente bien organizados, en un esquema donde se puedan contraer compromisos nacionales e internacionales; de lo contrario, perdería su capacidad de gestión si solamente apostara a un juego de suma cero donde se representarían intereses difusos no organizados. Sin embargo, en toda empresa gubernamental, siempre habrá que tomar en cuenta aquellas restricciones institucionales que pueden incidir en su actuar, alimentando o desalentando los procesos de decisión; permitiendo u obstaculizando las capacidades del gobierno para tomar decisiones estratégicas de política pública. Es menester entender que esas variables pueden siempre *influir* mas no *determinar* absolutamente la calidad de los resultados educativos.

Esta base legal (que data de 1945 —y la constitucional de 1980— y que condiciona el funcionamiento de la estructura de gobierno al tiempo que permite la toma de decisiones obligatorias y vinculantes) debe acumular una serie de principios de la política para conciliar los intereses imperantes en el proceso de gobierno.

Si bien el reconocimiento a la autonomía universitaria a rango constitucional fue resultado de la negociación y el compromiso, de soluciones convencionales y pactadas,

el conflicto no ha estado ausente en su desarrollo. Rodeada por marcos de relaciones y distribución del poder, la naturaleza de la autonomía (autolimitación del Estado y expresión de pluralidad) ha debido arrastrar fuertes tensiones producto de conflictos internos y externos. Pero lejos de minarla, la adversidad experimentada ha contribuido a renovarla y consolidarla.

Desde esta perspectiva, la autonomía se constituye y se reconoce como un espacio de autoridad susceptible a ser campo y objeto de competencias social, política y económica en relación al control y uso de sus recursos y de las posibilidades de acción de sus autoridades. De ahí que los equilibrios se conviertan en la fórmula política sin la cual difícil resultaría organizar la vida colegiada; legitimar los órganos de gobierno universitario; conquistar espacios de poder y control institucional y formular, llevar a cabo y evaluar las políticas académicas. De este modo, la autonomía se convierte en el medio idóneo para, en lo interno, institucionalizar la gobernabilidad de la comunidad universitaria y, en lo externo, establecer relaciones de poder con el Estado y de interacción con la sociedad. Tanto uno como otra, ponen en constante prueba a la autonomía, hecho que adquiere gran relevancia y notoriedad a la hora de elegir a la nueva dirigencia universitaria.

Desde lo antes señalado, la UNAM constituye un objeto de estudio estratégico y referencial para conocer y explicar las posibilidades y limitaciones del cambio institucional de las universidades públicas en marcos de autonomía y pluralismo, proceso en el que la Junta de Gobierno de la Máxima Casa de Estudios ha tenido —y tiene— indisputable importancia como órgano de autoridad que nombra, reelige, depone o dimite al rector. Para el efecto, la Junta adopta decisiones conforme a los principios de la política: establece las reglas del juego que regulan la competencia, convoca a la acción organizada de los grupos de poder y evalúa políticamente los programas de trabajo de los candidatos. Así, este órgano de decisión calcula que, a mayor competencia, mayores posibilidades de tender puentes de cooperación y negociación con los grupos de poder universitario lo que, lejos de minar, consolida la autonomía universitaria.

De este modo la Junta de Gobierno es el garante de la autonomía universitaria porque construye la legitimidad y la racionalidad de sus decisiones basadas en el

ejercicio del voto. La construcción de mayorías como la absoluta, mitad más uno, en el caso de elegir directores de Facultades, Institutos y Escuelas, y de mayoría calificada, tres terceras partes más uno, en el caso de la designación de Rector. Ambas fórmulas de votación requieren de los principios de la política: estabilidad institucional, participación mediante redes de gobernanza, factibilidad social del programa de trabajo y prudencia política para mantener los equilibrios distribuidos en los diversos resortes de poder de la institución. En este marco, involucra con frecuencia la adopción de arreglos de suma positiva capaces de relacionar causas razones y perspectivas tanto de orden político-ejecutivo, como del académico-investigativo. Para los interesados en la gobernabilidad de las universidades, el sistema de autonomía ha probado, a pesar de diversas crisis, su efectividad y alta utilidad para la gobernabilidad de la universidad en general y de la UNAM en particular.

No obstante sus bondades, la autonomía ha sido relativa por el desencuentro entre la representación de la comunidad académica en la estructura de gobierno universitario y la participación del pluralismo de asociaciones profesionales imperante en la vida universitaria. Al parecer, la censura no resulta superflua si se toma en cuenta que, desde 1945, la Constitución y la Ley Orgánica de la UNAM han incentivado y configurado una estructura de gobierno centralizada en el rector. Sin embargo, y a pesar de este diseño institucional vertical, la Universidad cuenta, entre sus más reconocidas virtudes, con el pluralismo, es decir, la capacidad para distribuir el poder en la institución, así como para diseñar y regular la toma de decisiones universitarias. En otras palabras, es la condición del proceso de institucionalización de la representación del gobierno universitario. A mayor pluralismo, mayor necesidad de la política como un medio de cooperación y negociación o influencia en la toma de decisiones. Esta peculiar amalgama entre autoridad vertical (autonomía) y ejercicio de poder horizontal (pluralismo) explica el funcionamiento democrático de la primera y la energía en el proceder político de la segunda.

Este carácter *sui generis* (combinación unificada de poderes unipersonales, colegiados y profesionales) singulariza, quizás más que ninguno otro, la estructura del gobierno descentralizada basada en los distintos y diversos poderes que, de manera efectiva, ha podido mantener la estabilidad y el desarrollo de sus actividades a pesar de

crisis, paros, cierres y tomas de instalaciones. Este pluralismo autónomo (o autonomía pluralista relativa) ha permitido que, por lo general, la toma de decisiones basada en la negociación, la argumentación, la lógica del poder interno y el principio de mayoría absoluta se sobreponga a los innumerables intereses que en toda institución social se crean. Asimismo, el sistema ha probado también ser efectivo cuando en el esfuerzo por acotar las influencias del contexto o de los grupos de interés político externos a la vida académica, se ha tratado de equilibrar la representación y participación en los diversos cuerpos colegiados.

La designación de rector concita, más que ningún otro evento universitario, la simbiosis autonomía-pluralismo. Junta de Gobierno y candidatos participan en una dinámica y efectiva competencia política donde cada integrante apuesta por la mejor opción de liderazgo académico. Quienes participan no sólo cuentan con *experiencia en la dirección de los asuntos del gobierno universitario, un saber político adquirido mediante una larga trayectoria profesional y la **pertenencia a un equipo de trabajo**, sino que representan también a redes de gobernanza, como parte inherente al pluralismo de intereses creados*. Todos estos elementos hacen, en conjunto, que la elección de la máxima autoridad ejecutiva de la universidad sea paradigma de competitividad en marcos de una relativa autonomía y esquemas de pluralismo y método de solución al problema de la estabilidad y el cambio institucional, proceso que difícilmente se ve repetido en la arena política nacional.

Para que lo anterior sea, es menester contar con una visión integral de la Universidad que contemple no sólo las respectivas trayectorias personales y profesionales de los candidatos, sino también las interacciones y alianzas políticas, económicas, sociales y culturales de la institución educativa con el Estado y la sociedad. Este mecanismo de selección constituye, pues, la fortaleza de la autonomía universitaria y el empuje del pluralismo universitario, imprescindibles, ambos, para la adopción de decisiones estratégicas en todo proceso de selección de autoridades universitarias, aun en momentos de tensiones graves y crisis desgastantes entre autoridades de *iure* y poderes de *facto*, tristemente típicas en el devenir de las universidades públicas.

La gobernabilidad de la universidad también se encuentra condicionada por las relaciones de poder con las organizaciones estudiantiles, mismas que inciden a su vez en la toma de decisiones de las autoridades universitarias. En consecuencia, es necesario tener conocimiento de quiénes son sus líderes, cómo se encuentran organizados y qué tipo de relaciones mantienen con los grupos de poder, tanto externos como internos.

Los candidatos a rector deben, por lo tanto, tomar en cuenta las implicaciones de la autonomía, el pluralismo, las relaciones con el Estado-sociedad y la naturaleza socio-política de los movimientos estudiantiles y/o académicos de la Universidad. Por ello, en sus respectivos proyectos de trabajo, deben establecer, entre muchas otras cosas, las coordinadas políticas para el manejo de los conflictos con las organizaciones estudiantiles. Simultáneamente, proponer esquemas de contención mediante la creación de redes de negociación y conciliación con los estudiantes. El crecimiento de este tipo de organizaciones ha planteado la necesidad de ampliar su representación en los órganos de gobierno como una medida de control y cooperación en los procesos de reforma universitaria. Ello coadyuva a lograr la estabilidad institucional, un diseño adecuado de la política académica y una eficaz realización de las alternativas de desarrollo y consolidación de la autonomía universitaria. Ciertamente es que la posibilidad de que este proceso deliberado de conciliación y cooperación depende en gran medida de la naturaleza de la participación estudiantil, misma que está en función de cómo se articulen dos dinámicas (hasta cierto punto contradictorias pero entrelazadas e interactuantes en la competencia interna): la reforma académica y la ampliación de la representación en la toma de decisiones.

Cuando estas dinámicas fallan es de esperarse el estallido del conflicto, tal y como sucedió en 1999-2000 cuando la organización y el tipo de acciones estudiantiles resultaron ser indicadores del grado de restricción de su participación y de sus decisiones. Al mismo tiempo, dicha participación estaba influenciada por sus relaciones con fuerzas partidistas, actores sociales ajenos a la vida interna universitaria. A pesar de este apoyo, la dirección colectiva estudiantil tendió a la ambivalencia, a la contradicción y a la polarización de la comunidad universitaria, agudizándose el conflicto estudiantil y las condiciones de gobernabilidad de la institución.

En la etapa inicial de la participación de los estudiantes, sus acciones estuvieron orientadas hacia la construcción de un espacio deliberado de conciliación y cooperación en el quehacer institucional. Así la participación estudiantil ostentó, en sus inicios, un poder central que la transformó en un actor con posibilidades de influir en el cambio institucional. Sin embargo, su propia forma de organización y vinculación con la comunidad universitaria erosionó su capacidad de diálogo e interlocución con las autoridades haciendo de sus demandas amenazas. Este déficit de la política fue producto de la conformación de la dirigencia estudiantil con reglas de rotación permanente y de una estrategia basada en la búsqueda de apoyos externos (fuerzas partidistas, fracciones de organizaciones sindicales disidentes y franjas importantes de grupos urbano populares) lo que ciertamente consolidó su articulación externa, pero también la obligó a reconsiderar los grados y alcances de su independencia.

En efecto, las estrategias y las opciones de decisión colectiva que ejecutaba la dirección colegiada del CGH estaban condicionadas por los compromisos externos, más que con los intereses estudiantiles. Así, las estrategias de poder tenían cierta efectividad hacia el exterior mientras que al interior se agudizaba la crisis de representatividad por la aplicación de una estrategia que prefería la polarización por encima del diálogo.

Como resultado, las conversaciones entre el CGH y la representación del sistema de gobierno universitario se paralizaron a tal grado que las estrategias de lucha estudiantil evidenciaron la vulnerabilidad política de la autonomía universitaria: la creación de espacios de conciliación de intereses y valores sin una contraparte con voluntad de negociación y conciliación de intereses de las bases estudiantiles. La prolongación del conflicto generó un claro cuestionamiento en torno a cuál es la naturaleza de la autonomía universitaria y qué papel juega el Estado frente a ella.

Durante once meses la UNAM enfrentó una situación crítica por la decisión tomada por el Consejo Universitario en torno a la modificación del Reglamento General de Pagos y, aunque semanas más tarde, este mismo órgano colegiado decidió desactivar las demandas estudiantiles, abrogando en los hechos dicha disposición, el Consejo General de Huelga continuó sus acciones de paralización de las actividades académicas por siete meses más. Lo prolongado del conflicto generó un debate sobre

la forma de gobierno y sus funciones de conciliación y la imposibilidad de encontrar interlocutores que hicieran posible un punto de acuerdo e iniciar un proceso de distensión del conflicto.

En esa perspectiva, y tras el conflicto estudiantil, la UNAM adoptó una serie de decisiones con respecto a la ampliación de nuevas formas de participación y representación estudiantil en la estructura institucional de su gobierno. De aquí que entre 1999 y 2007 se incentivara la construcción de agenda para el congreso universitario mediante la creación de redes de gobernanza que complementarían las tareas del proceso político del gobierno colegiado y profesional. En dicha etapa, la Junta de Gobierno adquirió un papel político decisivo en la estabilidad de la UNAM al concitar las simpatías y apoyo de ex rectores y anteriores directores de facultades, escuelas e institutos; además, comprometió a los candidatos a la Rectoría a mantener y promover las condiciones de estudio de la comunidad estudiantil y evitar una confrontación con las organizaciones que confluyeron en torno al Consejo General de Huelga.

La designación de rector para el periodo 2003-2007 (en el cual el presidente de la República, Vicente Fox, se distanció de la UNAM negándose a influir en ella) sentó las bases para construir nuevos consensos lo que dio como resultado una significativa pluralidad en la conformación de los órganos de gobierno universitario. Paradójicamente, ello incrementó significativamente la función hegemónica del rector debilitando los equilibrios de poder por áreas de conocimiento y tiempos de designación al interior de la Junta de Gobierno. Es claro que en este periodo, los rectores: José Sarukhan, Francisco Barnés y Juan Ramón De la Fuente habían presidido el Consejo Universitario que habría nombrado a los miembros de la Junta de Gobierno, de esta forma la designación de rector se delibera y aprueba, ya no en un espacio institucional de autonomía relativa con respecto al poder presidencial en el marco de un conflicto estudiantil, sino con una estructura de gobierno de autonomía basada en el pluralismo encabezada por los exrectores y el rector en turno en un contexto de estabilidad. Así, la Junta de Gobierno se constituyó en un eje fundamental de gobernabilidad.

La hegemonía de Rectoría sobre los órganos de gobierno universitario se agudizaría en la designación de 2007, toda vez que 13 de los 15 miembros de la Junta,

fueron nombrados durante los rectorados del Doctor Juan Ramón De La Fuente. Como antídoto a tal injerencia, actuó desde luego el perfil profesional, la experiencia en puestos de decisión y el reconocimiento internacional de cada uno de sus miembros. Así, la ecuación formación+experiencia+prestigio+pertenencia a un equipo de trabajo consolidó el perfil profesional con enclaves de poder interno como condición de competencia a los cargos de autoridad ejecutiva en la UNAM.

A pesar del predominio de la Rectoría en las decisiones político-administrativas de la UNAM, habrá que reconocer que la gestión del Dr. De la Fuente estuvo acompañada también por la sinergia con la Junta de Gobierno a la hora de tomar decisiones cruciales en un contexto de conflicto y dar respuesta a los compromisos contraídos con los distintos grupos, mantenerse en un espacio de equilibrios de poder, organización de los acuerdos y concertación de compromisos. Solamente así se pudo conjurar el paro y reanimar la vida académica de la Universidad.

Este proceso de gobierno centralizado en el liderazgo del rector, tuvo resultados políticos relevantes para la comunidad universitaria y la dirección política de la institución. Así, los equilibrios internos que se lograron tener en la Universidad después del conflicto estudiantil respondieron a esta lógica política de alianzas en donde el rector cumplió y respetó los espacios de decisión y de poder a los principales grupos internos: el de los abogados, el de los ingenieros, el de los médicos y el de los científicos (precisamente los que más contendieron por la sucesión).

Después de ocho años al frente de la rectoría y de una visión esencialmente política, resultó claro que De la Fuente trabajó intensamente para lograr un escenario de encauzamiento institucional del proceso de sucesión que, en teoría, debería desembocar en la designación de un aspirante afín a su proyecto de Universidad. La acción estuvo inteligentemente calculada, todo se preparó para ello y así debería ocurrir (si bien es cierto que se alcanzó el acuerdo con varios ex rectores, la Junta de Gobierno no pudo sin embargo organizar un consenso en torno a la pluralidad y a la calidad de un proyecto de Universidad). Como resultado, el rector asumió, frente al proceso de sucesión de 2007, la responsabilidad de generar las condiciones para que el proceso de sucesión se guiara conforme a la normatividad vigente en la UNAM.

En conclusión, el gobierno de la UNAM funciona con una lógica política singular: un pluralismo elitista de base social estudiantil y académica con equilibrios y contrapesos basado en alianzas y coaliciones con amplias posibilidades de negociación. Política y ética se combinan y comprometen a las autoridades ejecutivas a cumplir con eficiencia y prudencia el liderazgo que les confiere la Junta de Gobierno. Esta fórmula permite que la autoridad universitaria atienda de manera efectiva tanto sus funciones de mediación del conflicto, como de liderazgo académico. Desde esta óptica, la UNAM ha sido pionera en la generación de procesos de institucionalización de la legitimidad, la representación y la profesionalización de los poderes que ocupan las estructuras de gobierno de las universidades públicas.

Si lo que se desea es mantener estas mismas reglas del juego, será entonces perentorio que la Universidad siga alentando la libre expresión de las opiniones de los distintos liderazgos y continúe mediando y negociando entre y con grupos rivales. Solamente de esta manera, la lucha de los grupos para influir y/o ejercer el gobierno podrá llevarse a cabo bajo aceptables equilibrios entre autoridad y poder para que en una comunidad heterogénea y compleja como lo es la UNAM, ningún grupo puede dominar y menos aún vulnerar la autonomía que estructura y da sentido al proceso de elaboración de la política científica.

Si la Universidad pretende hacer de la autonomía (en su vida académica e institucional) y del pluralismo (en el diseño y operación de las alianzas y compromisos) ejes de la gobernabilidad, deberá, antes que nada, impedir que cualquier injerencia, incluida la del rector en turno, favorezca los desequilibrios de poder interno; de lo contrario, se correrá siempre el riesgo de tener frente a sí la explosiva posibilidad de un conflicto estudiantil o académico que a nadie conviene y a todos perjudica. En esa perspectiva de equilibrio de poderes, la Junta de Gobierno construye la legitimidad de los medios para obtener los resultados necesarios de la estabilidad institucional, condición imprescindible de la capacidad de gobernar a la Universidad Nacional Autónoma de México.

BIBLIOGRAFÍA

- LV Legislatura de la H. Cámara de Diputados, Universidad Autónoma Metropolitana, *Diagnóstico y prospectiva de la educación superior en México*, México, H. Cámara de Diputados, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), 1994.
- Acosta Silva, Adrián, "Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión", en Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, *Evaluación, financiamiento y gobierno de la Universidad: el papel de las políticas*, tomo II, México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CRIM), 2000 (Colección Educación Superior).
- Alarcón, Alicia, *El Consejo Universitario. Sesiones de 1978-1980*, México, UNAM, 1981.
- Azuela, Antonio (coord.), *Universidad Nacional y cultura*, México, UNAM/Porrúa, 1990.
- Banco Mundial, *Informe sobre el Desarrollo Mundial, 1990*, Washington, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Oxford University Press, 1990.
- , *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1992, Desarrollo y medio ambiente*, Washington, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Oxford University Press, 1992.
- , *La enseñanza superior. Las lecciones de la experiencia*, Washington, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Oxford University Press, 1995.
- , *Prioridades y estrategias para la educación*, Washington, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Oxford University Press, 1996.
- Barba, Antonio y Luis Montaña, *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, México, UAM/Editorial Porrúa, 2001.
- Becher, Tony y Maurice Kogan, *Process and Structure in Higher Education*, Londres, Heinemann Educational Books, 1980 (Studies in Social Policy and Welfare, 10).
- Berlin, Isaiah, *Conceptos y categorías. Un ensayo filosófico*. México, Fondo de Cultura Económica (FCE), 1983.
- , "La originalidad de Maquiavelo", en I. Berlin, *Contracorriente. Ensayos sobre historia de las ideas*, México, FCE, 1984.
- Bokser M. Liwerant, Judit (coord.), *Las ciencias sociales, universidad y sociedad. Temas para una agenda de posgrado*, México, UNAM, Dirección General de

Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales (PPCPyS), 2003.

————— y Saúl Velasco Cruz (coords.), *Identidad, sociedad y política*, México, UNAM, Coordinación de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales 2008.

—————, Juan Felipe Pozo Block y Gilda Waldman Mitnick (coords.), *Pensar la globalización, la democracia y la diversidad*, México, UNAM, Coordinación de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales 2009.

Bourdieu, Pierre, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama, 2002,

Camarillo, María Teresa y Guadalupe Curiel (coord. y asesoría), *Hemerografía del Movimiento Estudiantil Universitario (1999-2000)*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliográficas, 2005.

Casanova Cardiel, Hugo, "Gobierno universitario: perspectivas de análisis", en H. Casanova Cardiel y Roberto Rodríguez Gómez-Guerra (coords.), *Universidad contemporánea. Política y gobierno*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1999.

—————, *La reforma universitaria y el gobierno de la UNAM*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2009.

—————, *Reforma y gobernabilidad en la UNAM*, México, UNAM/ Miguel Ángel Porrúa, 2010.

Cazés Menache, Daniel, Eduardo Ibarra Colado y Luis Porter (coords.), *Encuentro de Especialistas en Educación Superior. Tomo I: Estado, universidad, y sociedad: entre la globalización y la democratización*, México, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CIICH), 2000 (Colección: Educación Superior).

—————, *Encuentro de Especialistas en Educación Superior. Tomo II: La universidad y sus modos de conocimiento: retos del porvenir*, UNAM, CIICH, 2000 (Colección: Educación Superior).

—————, *Encuentro de Especialistas en Educación Superior. Tomo III: Los actores de la universidad: ¿unidad en la diversidad?*, UNAM, CIICH, 2000 (Colección: Educación Superior).

Cevallos de Kramis, Julieta y Lourdes Chehaibar Nader, *El Congreso Universitario de 1990 y las reformas en la UNAM de 1986 a 2002*, México, UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU), 2003.

- Chavero González, Adrián, Marina Chávez Hoyos y María Luisa Rodríguez Sala, *Vinculación, Universidad, Estado y Producción. El caso de los Posgrados en México*, México, UNAM/Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)/SigloVeintiuno Editores, México, 2001.
- Clark, Burton R., *Creando universidades innovadoras. Estrategias para la transformación*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- , *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México, UAM/Nueva Imagen, 1991.
- , *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1997.
- Cohen, Michael D. y James G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.
- Colomer, Joseph M., *Ciencia de la política*, Barcelona, Ariel, 2009.
- , *Instituciones políticas*, Barcelona, Ariel, 2001.
- Contreras Pérez, Gabriela, *Los grupos católicos en la Universidad Autónoma de México, 1933-1944*, México, UAM, 2002.
- , *Rodolfo Brito Foucher (1899-1970). Un político al margen del régimen revolucionario*, México, UNAM, CESU/UAM-Xochimilco/Plaza y Valdés Editores, 2008.
- Crick, Bernard, *En defensa de la política*, Barcelona, Tusquets, 2001.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial, 1990.
- Dahl, Robert, "Igualdad y poder en la sociedad norteamericana", en William V. D'Antonio y J. Ehrloward, *El poder en una democracia*, México, Libreros Mexicanos Unidos, 1965.
- , *La democracia y sus críticos*, Barcelona, Paidós, 1992.
- , *La poliarquía: participación y oposición*, Madrid, Tecnos, 1984.
- , *Los dilemas del pluralismo político*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), 1991.
- y Charles Lindblom, *Política, economía y bienestar*, Nueva York Harper y Row, 1976.

De la Fuente, Juan Ramón, *Cuatro mensajes y dos entrevistas. El conflicto de 1999*, México, UNAM, 2000.

———, “La universidad pública en América Latina”, en Aurora Marrou Roldán (comp.), *Problemática de la educación superior*, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, 2006, pp. 11-24.

Didriksson Takayanagi, Axel, “Diferentes tiempos de un concepto: autonomía universitaria” en, *La universidad en la autonomía*, México, UNAM, 2004.

Dorantes, Gerardo, *Conflicto y poder en la UNAM. La huelga de 1999*, México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Miguel Ángel Porrúa, 2006.

Durand Ponte, Víctor Manuel, *La evaluación en la UNAM. Organización institucional y planes de estudio*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa Editores, 1997.

Falcón, Silvia, “La representación en el Consejo Universitario 1910-2009”, en Universidad Nacional Autónoma de México, *Memoria 2009*, México, UNAM, 2009.

García Cantú, Gastón, *Universidad y antiuniversidad*, México, Joaquín Mortiz, 1973.

García-Diego Dantón, Javier, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, México, UNAM/El Colegio de México, 2000.

García Ramírez, Sergio, *La autonomía universitaria en la Constitución y en la ley*, México, UNAM, 2005.

Giddens, Anthony, *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Buenos Aires, Amorrortu, 2003.

———, *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*, Madrid, Alianza Editorial, 1993.

———, *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortou, 1987

Gilabert, César, *El hábito de la utopía. Análisis del imaginario sociopolítico en el movimiento estudiantil de México, 1968*, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora/Miguel Ángel Porrúa, 1993.

Gómez Mont, María Teresa, *Gómez Morín Manuel. La lucha por la libertad de cátedra*, México, UNAM, 1997.

González Casanova, Pablo, *La universidad necesaria en el siglo XXI*, México, ERA, 2001.

- González Oropeza, Manuel, *Génesis de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, México, UNAM, Centro de Documentación Legislativa Universitaria, 1980.
- Gradilla Damy, Misael, *El juego del poder y del saber. Significación, norma y poder en la Universidad de Guadalajara. Socioanálisis de una institución en conflicto*, México, El Colegio de México, 1995.
- Guevara Niebla, Gilberto, *Las luchas estudiantiles en México*, México, Editorial Línea, 1983.
- y José Blanco (coords.), *Universidad Nacional y economía*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1990.
- Huntington, Samuel Phillip, *El orden político en las sociedades en cambio*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1991 (Colección: Estado y Sociedad).
- Ibarra Colado, Eduardo, “Democracia, regulación y gobernabilidad”, en Humberto Muñoz García (coord.), *Relaciones, universidad y gobierno*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2006.
- (coord.), *La universidad ante el espejo de la excelencia*, México, UAM-Iztapalapa, 1993.
- , *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, UNAM/UAM/Unión de Universidades de América Latina, 2001.
- Jiménez Mier y Terán, Fernando, *El autoritarismo en el gobierno de la UNAM*, México, Foro Universitario/Ediciones de Cultura Popular, 1982.
- Kaplan, Marcos, *El Estado Latinoamericano*, México, UNAM, 2000
- , *Estado y globalización*, Ed. UNAM, México, 2002.
- , *Estado y sociedad*, México, UNAM, 1987.
- , *La ciencia en la sociedad y en la política*, México, Secretaría de Educación Pública, 1975 (Sepsetentas).
- , *Universidad Nacional, sociedad y desarrollo*, México, ANUIES, 1996.
- , *Universidad, sociedad y democratización*, México, ANUIES, 1990.
- , “Universidad y democracia”, en Sergio Zermeño (coord.), *Universidad Nacional y democracia*, México, UNAM, CIICH, 2002.

- Levy, Daniel Carlos, *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, FCE, 1987.
- Lijphart, Arent, *La democracia en las sociedades plurales*, México, Prisma, 1989.
- Luna Ledesma, Matilde, "Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: entre la deliberación y la negociación" en Cristina Puga Espinosa y Matilde Luna Ledesma (coords.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, 2008.
- Lusthaus, Charles, *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo/Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002.
- Martínez Della Rocca, Salvador, *Centenario de la UNAM. Estado y Universidad Nacional. Cien años de conciliaciones y rupturas*, México, Secretaria de Educación del Gobierno del Distrito Federal/Universidad de Guadalajara/Miguel Ángel Porrúa, 2010.
- Martínez Fernández, Manuel, Rosa María Seco y Karin Wriedt Runne, *Futuros de la Universidad, UNAM 2025*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1996.
- Marsh, David y Gerry Stoker (eds.), *Teoría y métodos de la Ciencia Política*, Madrid, Alianza Editorial, 1997.
- Marsiske, Renate (coord.), *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México, UNAM, CESU/Plaza y Valdés, 2001.
- Medina Viedas, Jorge, *Universidad, política y sociedad*, México, Juan Pablos Editor, 1978.
- Mendoza Rojas, Javier, *Los conflictos estudiantiles en la UNAM*, México, UNAM/Plaza y Valdés, 2002.
- , Pablo Latapí Sarre y Roberto Rodríguez Gómez-Guerra (coords.), *LA UNAM. El debate pendiente*, México, UNAM, CESU/Plaza y Valdés, 2001.
- Michels, Robert, *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrortu, 1996.
- Millán Valenzuela, René, "La gobernabilidad de la UNAM" en José Blanco (coord.), *La UNAM. Su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, México, FCE/Conaculta/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), 2001.
- Mills, Wright, *La élite del poder*, México, FCE, 1993.

- Molinar Horcasitas, Juan, "La Autonomía Universitaria de 1929", México, UNAM, ENEP-Acatlán, 1981 (tesis de licenciatura en Ciencias Políticas).
- Moreno y Amador, *La huelga del fin del mundo*, México, Planeta, 1999.
- Muñoz García, Humberto, *Universidad: política y cambio institucional*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2002.
- Ocampo Alcántar, Rigoberto (comp.), *Teoría del neocorporatismo. Ensayos de Philippe C. Schmitter*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1992 (Laberinto de Cristal).
- Ordorika Sacristán, Imanol, *La disputa por el campus. Poder, política y autonomía*, México, UNAM/Plaza y Valdés, 2006.
- , *Power, Politics and Change in Higher Education: The Case of the National Autonomous University of México*, Palo Alto, Universidad de Stanford, 1999.
- y Rafael López González, *Política Azul y Oro. Historias orales, relaciones de poder y disputa universitaria*, México, UNAM/Plaza y Valdés, 2007.
- y Roberto Rodríguez Gómez-Guerra, *Evaluación Institucional en la UNAM*, México, UNAM, 2009
- Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económicos, *Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación*, París, OCDE, 1997.
- Ortega, Norma, Rodrigo Figueroa y Eloy Rodríguez, "El CGH visto desde dentro", en Amador Moreno, *La huelga del fin del mundo*, México, Planeta, 1999.
- Pareto, Vilfredo, *Forma y equilibrios sociales*, Madrid, Ediciones de la Revista de Occidente, 1967.
- Pozas Horcasitas, Ricardo, Coordinador, *Universidad Nacional y sociedad*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 1990.
- Puga Espinosa, Cristina, "La Comisión de Encuentro", en Rafael Pérez Pascual (coord.), *El diálogo: solución para los universitarios*, México, UNAM, 2000
- Rajchenberg, Enrique y Carlos Fazio, *UNAM. Presente y ¿futuro?*, México, Plaza & Janés, 2000.
- Ramírez Mercado, Manuel, "Identidad y representación: análisis comparativo de acciones colectivas (el movimiento de huelga universitaria en la UNAM, 1999-2000)", México, UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, 2002 (tesis de maestría en Estudios Políticos y Sociales).

- Rivero, Darcy, *La universidad necesaria*, México, UNAM, 1982.
- Rodríguez Araujo, Octavio (coord.), *El conflicto en la UNAM (1999-2000). Análisis y testimonios de los Consejeros Universitarios Independientes*, México, El Caballito, 2000.
- Rodríguez Gómez-Guerra, Roberto y Hugo Casanova Cardiel (coords.) *Política y gobierno de la UNAM*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- Rosas, María, *Plebeyas batallas. La huelga en la Universidad*, México, ERA, 2001.
- Rothblatt, Sheldon y Wittrock, Bjorn, *La Universidad europea y Americana desde 1800. Las tres transformaciones de la universidad moderna*, Barcelona, Ediciones Pomares-Corredor, 1996.
- Rothstein, Bo, "Las instituciones políticas. Una visión general", en Robert Goodin y Hans-Dieter Klingemann (eds.), *Nuevo manual de Ciencia Política*, Madrid, Ediciones Istmo, 2001.
- Rubio Roca, Julio (coord.), *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance*, México, FCE, 2006.
- Sartori, Giovanni, *Elementos de teoría política*, Buenos Aires, Alianza Editorial, 1992.
- , *Partidos y sistema de partidos. Marco para un análisis*, Madrid, Alianza Editorial, 1980.
- , *Teoría de la democracia: el debate contemporáneo*, México, Alianza Editorial, 1991.
- Schumpeter, Joseph Alois, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Orbis, 1983.
- Scout, Richard, *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003.
- Silva Herzog, Jesús, *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, sexta edición, México, Siglo Veintiuno Editores, 1999.
- , *Una vida en la vida de México*, México, Siglo Veintiuno Editores, 1993.
- Sotelo Valencia, Adrián, *Neoliberalismo y educación. La huelga en la UNAM a finales de siglo*, México, El Caballito, 2000.
- Stromquist, Nelly P., "La profesión académica frente a las cambiantes expectativas sociales e institucionales", en Nelly P. Stromquist (coord.), *La profesión académica en la globalización*, México, ANUIES, 2009, pp. 28-29.

- Tello Peón, Nelia, José Antonio de la Peña Mena y Carlos Garza Falla (coords.), *Deslinde. La UNAM a debate*, México, Cal y Arena, 2001.
- Touraine, Alain, *Crítica de la modernidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- , *El regreso del actor*, Buenos Aires, Eudeba, 1987.
- , *Sociología de la acción*, Barcelona, Ariel, 1969.
- Universidad Nacional Autónoma de México, *Agenda Estadística*, México, UNAM, 1998.
- , *Agenda Estadística*, México, UNAM, 2003.
- , *Agenda Estadística*, México, UNAM, 2007.
- , *Compendio de Legislación Universitaria, 1910-2001*, México, UNAM, Dirección General de Legislación Universitaria, 2001.
- , Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, en *Diario Oficial de la Federación*, México, sábado 6 de enero de 1945.
- , *La universidad en la autonomía*, México, UNAM, 2004.
- Valadés Ríos, Diego, *El control del poder*, México, UNAM/Editorial Porrúa, 2006.
- , “La Ley Orgánica de la UNAM. Consideraciones sobre el régimen constitucional y legal de la educación superior”, en José Blanco (coord.), *La UNAM. Su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, México, FCE/Conacyt/Conaculta, 2001.
- , *La Universidad Nacional Autónoma de México. Fundación, estructuras y funciones*, México, UNAM, 1974.
- Villa Sánchez, Aurelio, (coord.), *Autonomía institucional de los centros educativos: presupuestos, organización y estrategias*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1994.
- Villoro, Luis, *El régimen legal y la idea de la Universidad*, México, UNAM, 1972.
- Woldenberg Karakowsky, José, *Revolución y congreso en la UNAM*, México, UNAM, 1994.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, vol. 1, México, FCE., 1977.
- Zamitiz Gamboa, Héctor, “Poliarquía” en José Luis Orozco Alcántar y Consuelo Dávila Pérez (comps.), *Breviario político de la globalización*, México, UNAM, FCPyS/Fontamara, 1997.

———, *Transición política, alternancia y proceso de gobierno en México 2000-2006*, México, UNAM/GERNIKA, 2008.

Zermeño, Sergio (coord.), *Universidad Nacional y democracia*, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, México, 1990.

Zogaib Achcar, Elena, "Impacto de las recomendaciones de OCDE en las Universidades públicas estatales (1988-2002)", México, UNAM, PPCPyS, 2006, (tesis de maestría en Sociología).

Zolo, Danilo, *Democracia y complejidad: un enfoque realista*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1994.

———, *Teoría elitista de la democracia*, Buenos Aires, Ariel, 1990.

HEMEROGRAFIA

Acosta Silva, Adrián, "Presentación", en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXX, núm. 118, abril-junio de 2001.

Aguilar Camín, Héctor, "El efecto CEU", en *Nexos*, núm. 112, abril de 1987, pp. 27-31.

Arechavala Vargas, Ricardo, "El gobierno de las universidades públicas: ¿es posible comprender un sistema caótico?", en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXX, núm.118, abril-junio de 2001, pp. 101-122.

Avilés, Karina, "Acuerdo unánime de la Junta de Gobierno luego de tres horas de deliberación. Designan a De la Fuente rector de la UNAM por cuatro años más. Se compromete a que la universidad sea la institución educativa más importante de AL. La casa de estudios seguirá siendo vehículo para que los jóvenes 'accedan a una vida decorosa'", en *La Jornada*, México, viernes 7 de noviembre de 2003.

———, "En breve podría designar al nuevo titular de la institución. Ausculta la Junta de Gobierno de la UNAM a candidatos a Rectoría," en *La Jornada*, miércoles 5 de noviembre de 2003.

———, "Hoy comenzarían entrevistas de los aspirantes con miembros de la Junta de Gobierno. Da a conocer la UNAM lista definitiva de candidatos que buscan la rectoría", en *La Jornada*, México, lunes 3 de noviembre de 2003.

———, "Hoy se inician las entrevistas para elegir al próximo rector de la UNAM. De la Fuente, Ferrando Bravo y De la Peña abren exposiciones ante la Junta de Gobierno", en *La Jornada*, México, martes 4 de noviembre de 2003.

—————, “El proceso de relevo en la UNAM, pasarela sin contenido: estudiantes. Miembros del Consejo Universitario criticaron la falta de compromiso de los aspirantes a la rectoría”, en *La Jornada*, México, viernes 6 de junio de 2003.

Baena Paz, Guillermina, “UNAM, escenarios sincréticos de un conflicto”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XLIV, núm. 177-178, 2000, pp. 313-342.

Béjar Navarro, Raúl, “La autonomía universitaria: una experiencia institucional 1981-1985”, en *Revista de la Universidad de México*, nueva época, núm. 8, octubre de 2004, pp. 70-75.

Cervantes, Jesusa, “Riesgos rumbo a la huelga. UNAM: radiografía del movimiento”, en *Massiosare*, suplemento semanal del periódico *La Jornada*, año 2, núm. 72, México, domingo 18 de abril de 1999, pp. 8-9.

Chávez Becker, Carlos, “Diálogo no es negociación. Representación, toma de decisiones y operación política: los límites organizacionales del CGH”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm.193, enero-marzo de 2005, pp. 77-105.

De Vries, Wietse, “Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXX, núm. 118, abril-junio de 2001, pp. 123-135.

“Decreto por el que se adiciona con una fracción VIII al artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y cambia el número de la última fracción del mismo artículo”, en *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 9 de junio de 1980.

Diario Oficial de la Federación, México, lunes 9 de junio de 1980.

Díaz Barriga, Ángel, “Autonomía universitaria. Orígenes y futuro en la realidad mexicana.”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXII, núm.129, enero-marzo de 2004, pp. 41-48.

Dieterlen Struck, Paulette, “A quince lustros de la autonomía”, en *La Revista de la Universidad de México*, nueva época, núm. 8, octubre de 2004, pp. 66-69.

Gaceta UNAM, México, jueves 12 de junio de 1980.

Gaceta UNAM, México, sábado 22 de enero de 2000.

Gaceta UNAM, México, jueves 2 de octubre de 2003.

Gallegos, Elena “Sigue vigente en la UNAM el diálogo público, señalan activistas. No estamos en el atraso”, entrevista reproducida en *La Jornada*, México, lunes 17 de mayo de 1999.

García Colorado, Carmen y Sara Morales López, “Experiencia innovadora en el campo de la formación del médico: el Plan A-36”, en *Perfiles Educativos*, núm. 59, enero-marzo de 1993, pp. 55-70.

Herrera, Claudia y Karina Avilés, “Asegura Calderón que no influirá en el cambio de rector de la UNAM”, en *La Jornada*, México, miércoles 24 de octubre de 2007.

“Hoy inician clases 290 mil alumnos”, en *Gaceta UNAM*, México, lunes 14 de agosto de 2006.

Ibarra Colado, Eduardo y Norma Rondero López, “La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva Universidad”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXX, núm. 118, abril-junio de 2001, pp. 79-99.

Jiménez Fernández, Guillermo, “Autonomía y rendición de cuentas.”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXII, núm. 129, enero-marzo de 2004, pp. 49-55.

La Jornada, México, martes 30 de noviembre de 1999.

La Jornada, México, jueves 2 de diciembre de 1999.

La Jornada, México, viernes 10 de diciembre de 1999.

La Jornada, México, domingo 12 de diciembre de 1999.

La Jornada, México, lunes 31 de enero de 2000.

La Jornada, México, lunes 7 de febrero de 2000.

“La Junta de Gobierno designó a Juan Ramón de la Fuente rector para el periodo 2003-2007. Reforma académica mediante acuerdos”, en *Gaceta UNAM*, México, lunes 10 de noviembre de 2003.

López Zarate, Romualdo, “Las formas de gobierno en *en las instituciones de educación superior mexicanas*”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXX, núm. 118, abril-junio de 2001, pp. 55-77.

Martínez, María Teresa, “Prevén triunfo de Narro”, en *Reforma*, México, martes 29 de octubre de 2007.

Melgar Adalid, Mario, “La Ley Orgánica de la UNAM”, en *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, Nueva Serie, Año XXV, número 73, enero-abril de 1992, pp. 79-97.

Monsiváis, Carlos, "1968-1999: La comparación inevitable: 1968 ideología y sentido del porvenir", en *Proceso*, edición especial, núm. 5, diciembre de 1999.

—————, "Cuatro versiones de la autonomía universitaria", en *La universidad en la autonomía*, México, UNAM, 2004.

Narro Robles, José, "UNAM 100 años" (discurso leído ante el Congreso de la Unión), en *Revista de la Universidad de México*, Nueva Época, núm. 80, octubre de 2010, pp. 5-8

Ortiz Pardo, Francisco, "Una obra en cinco actos: 3. El diálogo", en *Proceso*, edición especial núm. 5, diciembre de 1999.

Pallán Figueroa, Carlos, "La larga (y a veces poco fructífera) marcha de la autonomía universitaria en México", en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIII, núm. 129, enero-marzo de 2004, pp. 73-88.

Puga Espinosa, Cristina, "Repensar la UNAM. Algunas reflexiones sobre el modelo universitario", en *Este País*, núm.109, abril de 2000, pp. 50-55.

"La Huelga Sin Fin", edición especial de *Proceso*, México, 1º de diciembre 1999.

"Último mes de huelga. Aumenta tensión entre paristas y antiparistas", editorial de la *Revista Educación*, núm. 61, marzo de 2000.

Valle, Víctor M., "Proposiciones sobre autonomía universitaria", en *Universidades*, núm. 101, julio-septiembre de 1985, 131-146.

Vargas, Rosa Elvira y Emir Olivares, "Cuatro grupos de la UNAM con peso para incidir en la elección de rector. La politización de la casa de estudios no siempre se ha dado en términos honorables", en *La Jornada*, México, viernes 21 de septiembre de 2007

—————, "Filtraciones, método para eliminar contendientes a la rectoría de la UNAM", en *La Jornada*, México, sábado 22 de septiembre de 2007.

MESOGRAFÍA

Consejo General de Huelga (CGH), "Resolutivos de la Asamblea General del 17 y 18 de mayo", en [http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17 y18 de mayo1999.htm/](http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17_y18_de_mayo1999.htm/)

Rodríguez Gómez-Guerra, Roberto, "El lado oscuro de la sociedad del conocimiento", en *Campus Milenio*, núm. 245, 18 de octubre de 2007, en <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/printart.php>

_____, “Las universidades iberoamericanas en los rankings internacionales. Balance 2009” (segunda parte), en *Campus Milenio* núm. 346, 19 de noviembre de 2009, en <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?idart=741>

Universidad Nacional Autónoma de México, Estatuto General de la UNAM, en <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/estageun/egUNAM.html>

_____, Reglamento Interior de la Junta de Gobierno, en <http://www.abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/97.pdf>