

# La **reforma** **universitaria** y el **gobierno** de la **UNAM**

Hugo Casanova Cardiel



**insue**

**SES**  
SEMINARIO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR

Miguel Ángel  
  
**Porrúa**

La **reforma**  
**universitaria**  
y el **gobierno**  
de la **UNAM**

Entre  
la emancipación  
y la innovación

Esta investigación, arbitrada por pares académicos,  
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Revisión editorial: Alejandra Recillas  
Primera edición, diciembre del año 2009

© 2009

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOBRE LA UNIVERSIDAD  
Y LA EDUCACIÓN  
SEMINARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

© 2009

Por características tipográficas y de diseño editorial  
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley  
ISBN 978-607-401-197-5

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

[www.maporrúa.com.mx](http://www.maporrúa.com.mx)  
Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

*A Zaida y José María,  
bien saben por qué*



## Agradecimientos

La conclusión de este texto ha sido posible gracias al diálogo crítico con destacados colegas académicos. En reuniones de seminario, en sesiones de trabajo y en conversaciones personales, pude exponer los planteamientos centrales de mi trabajo y logré obtener invaluable observaciones así como generosas discrepancias que refrendan una de las mejores características de la institución universitaria: la discusión respetuosa de las ideas.

Expreso mi reconocimiento a los miembros del Consejo Universitario de la UNAM –de los sectores estudiantil, académico, administrativo y directivo– con quienes he compartido debates intensos y altamente enriquecedores. Los compañeros del Consejo alentaron la realización de este trabajo y fortalecieron mi convicción de profundizar en la reflexión académica sobre la reforma universitaria, así como de sumarme al debate sobre la UNAM de cara al siglo XXI.

Agradezco el respaldo editorial del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, así como del Seminario de Educación Superior de la UNAM. Ambas entidades han atendido, con el máximo rigor, este proyecto, de cuyos resultados me responsabilizo. Por tanto, no expresan, de manera necesaria, los puntos de vista de las instituciones.



## Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de México ha logrado transitar a lo largo de 100 años merced a su capacidad para mantener una serie de valores fundamentales, pero ante todo, por su vocación para generar las transformaciones que le permiten responder a los cambiantes retos que enfrenta como institución social. Bajo esa paradójica combinación de elementos, hoy la institución goza de una importante presencia social y de un fuerte prestigio académico.

Sin embargo, a lo largo de las décadas recientes, diversos intentos para emprender procesos amplios de reforma en la UNAM han encontrado grandes dificultades para su implantación. Las interpretaciones al respecto varían y, mientras algunos constructores y ejecutores de las decisiones reprochan el carácter resistente de la comunidad universitaria ante los cambios, otros sectores de la propia comunidad insisten en la falta de sentido académico y en el espíritu burocrático que –afirman– ha prevalecido en las decisiones universitarias.

Esta dualidad de posiciones, ilustra de manera singular la importancia del debate actual sobre la universidad y sus procesos de gobierno. Resulta paradójico que, siendo el cultivo y la transmisión del saber el fundamento de la vida universitaria, las decisiones institucionales han llegado a privilegiar factores diferentes a los académicos.

Aunque tal condición no es privativa de México y se extiende en muy diversas formas a numerosos sistemas de educación superior del mundo, es un hecho que en el caso de la UNAM y espe-



cíficamente en materia de decisiones institucionales, los criterios académicos se encuentran en una tensión permanente frente a los criterios políticos y burocráticos. Entonces, ¿se requiere más academia?, ¿menos política?, ¿más política académica?, ¿mayor participación de los universitarios en las definiciones de su institución?

Sin el ánimo de atender de manera puntual a tales interrogantes, ni de plantear posiciones últimas acerca de un tema complejo y debatido, en esta obra se exploran cuatro dimensiones críticas que buscan aportar elementos para el entendimiento de la problemática universitaria de nuestro tiempo: a) Gobierno, gobernabilidad y reforma universitaria; b) Panorama de la reforma en la UNAM entre 1970 y 1999; c) Política y reforma universitaria en el periodo 1999-2007; y d) Los retos actuales de la reforma universitaria.

¿Por qué el énfasis en el tema de la reforma universitaria? A partir de la segunda década del siglo xx, tanto en la praxis como en el análisis, los cambios mayores generados en la universidad han sido descritos bajo dicho concepto con una plena aceptación. Sin embargo, después de 90 años, el concepto de reforma universitaria ha devenido en dos sentidos, no solamente diferentes, sino en algunos momentos claramente opuestos. La identificación de los factores de tal dualidad, la actualización del debate sobre la reforma universitaria y la revisión de sus alcances como mecanismo de transformación institucional, constituyen motivos manifiestos para el desarrollo de este análisis.

El tratamiento a los diferentes temas del texto dista de ser exhaustivo y se ha optado por un esquema panorámico y sintético que busca ubicar las líneas mayores de las propuestas de cambio de las últimas décadas. En tal sentido vale señalar que pese a la multiplicación de la literatura especializada sobre la temática educativa superior en México, se carece de una aproximación analítica –accesible a todos los universitarios y principalmente a los estudiantes– acerca de los problemas contemporáneos de la reforma de la UNAM. Este texto tiene esa aspiración.

Conviene también señalar que, sin desconocer la importancia de otros sectores y procesos para la cabal comprensión de la UNAM, el análisis que aquí se ofrece está centrado en el gobierno institucional y, de manera específica, en las políticas de transformación impulsadas por los sucesivos rectores a partir de los años setenta. Se asume en consecuencia, que los cortes derivados de cada gestión constituyen una pauta pertinente para interpretar el ángulo de la reforma y el gobierno en la UNAM.

Finalmente, vale la pena reconocer que la expansión y la diversidad de la educación superior en México, son factores que hacen imprescindible la realización de mayores esfuerzos analíticos sobre las características del sistema y, de manera específica, sobre las instituciones surgidas en las últimas décadas. En la actualidad, uno de cada tres estudiantes está matriculado en universidades privadas y el conocimiento sobre éstas es todavía incipiente. No obstante lo anterior, hoy siguen resultando indispensables los análisis sobre los variados ángulos de la institución que ha ejercido el mayor influjo en la construcción de la educación superior en México.



## Capítulo 1

# Gobierno, gobernabilidad y reforma universitaria

### GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD EN LA UNAM

La problemática del gobierno de la Universidad Nacional Autónoma de México es de una gran complejidad y no se intentará aquí su estudio detallado.<sup>1</sup> Sin embargo, interesa plantear que uno de los rasgos más visibles de la vida institucional a lo largo de las últimas décadas ha sido la resistencia de diversos núcleos universitarios ante propuestas institucionales de cambio con un carácter amplio y significativo.<sup>2</sup>

Entre 1970 y 1999, la UNAM vivió seis rectorados. Poco más de la mitad de tal periodo –16 años– transcurrió bajo la gestión de dos rectores: Guillermo Soberón y José Sarukhán, quienes imprimieron un fuerte sello a la vida universitaria al completar cada uno de ellos una doble gestión. Dos rectores, Octavio Rivero y Jorge Carpizo, completaron un periodo regular de cuatro años, sin lograr –el

<sup>1</sup>Entre los textos relevantes sobre este tema se encuentran: Fernando Jiménez, *El autoritarismo en el gobierno de la UNAM*, México, ECP, 1982; Daniel Levy, *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, FCE, 1987; Luis Aguilar, “Los problemas de autoridad en la universidad pública: La estructura de gobierno y la organización administrativa”, *Revista de la Educación Superior*, vol. XVII (1), núm. 65, enero-marzo de 1988; René Millán, “La gobernabilidad en la UNAM”, en José Blanco, *La UNAM, Su estructura, sus aportes, sus crisis, su futuro*, México, CNCA/CONACYT/FCE, 2001, pp. 114-130; Humberto Muñoz, “La reforma en la UNAM: algunos desafíos políticos”, *Perfiles educativos*, vol. XXIII, núm. 91, pp. 37-54; Imanol Ordorika, *La disputa por el campus: Poder, política y autonomía en la UNAM*, México, UNAM-Plaza y Valdés, 2006.

<sup>2</sup>Una revisión más amplia de las políticas universitarias a lo largo de las últimas décadas es la que presento en: “Crecimiento y complejidad: La UNAM entre 1970 y 2000”, en R. Marsiske, *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México, UNAM, 2001.

primero– ser designado para una nueva gestión; y renunciando de manera expresa –el segundo– a la posibilidad de ser designado por cuatro años más. Otros dos rectores, Pablo González Casanova y Francisco Barnés, no lograron completar siquiera una gestión evidenciando, con su prematura salida, momentos de especial conflictividad universitaria.

En su dimensión interna el gobierno institucional vivió años críticos. Las estructuras de dirección, surgidas desde mediados de los años cuarenta, se sustentaron en dos dimensiones: la normativa, definida a partir de su Ley Orgánica, y la *no escrita*, que abarcaba una variedad de prácticas –mayormente implícitas– relacionadas con el poder. En tal sentido resulta significativo destacar que el gobierno de la UNAM se ha conformado de acuerdo con su normatividad, pero también, de una forma muy importante, a partir de una serie de prácticas y ritos institucionales que han caracterizado, a lo largo de la historia reciente, el ejercicio del poder en la UNAM. Las “reglas no escritas” del ángulo de las decisiones institucionales, abarcan un amplio rango de factores y procesos que van desde la singular conformación de la elite política universitaria y la búsqueda de equilibrios y *cuotas* entre los gremios profesionales y académicos de la institución, hasta las muy variadas negociaciones y operaciones con que se instrumentan las decisiones desde la cúpula institucional.

Cualquier intento de análisis sobre las formas y las prácticas del gobierno de la UNAM ha de poner especial atención en sus bases normativas, las cuales parten de una Ley Orgánica que rebasa las seis décadas. Dicho ordenamiento, planteado para un universo de poco más de 20,000 estudiantes y alrededor de 3,500 profesores, constituye el fundamento legal de una institución que atiende en la primera década del siglo XXI a 300,000 estudiantes y que cuenta con alrededor de 35,000 académicos.<sup>3</sup> Con todo, las diferencias más importantes no están en el campo de las dimensiones cuan-

<sup>3</sup>Para el ciclo 2007-2008: 299,688 estudiantes, 34,835 académicos (algunos con más de un nombramiento). UNAM, Agenda Estadística 2008, México, UNAM-DGP, 2008. <http://www.planeacion.unam.mx/agenda/2008/> (consultado el 15 de noviembre de 2008).

titativas, sino en el de las dimensiones cualitativas. La variedad de actores, disciplinas e intereses que confluyen en la institución; la transformación de la sociedad mexicana y de los procesos políticos nacionales; así como los radicales cambios del ámbito global, conforman un escenario complejo que exige a la institución una fuerte capacidad de respuesta y adaptación.

#### EL GOBIERNO DE LA UNAM 1970-1999

<i>Los fundamentos de la UNAM</i>	<i>Tres décadas de gobierno universitario</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno de la UNAM se basa en dos fuentes: la normativa y la implícita</li> <li>• La normativa surge de la Ley Orgánica de 1944</li> <li>• La implícita se basa en las prácticas y ritos institucionales</li> <li>• La normatividad de hace más de seis décadas regula la vida institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 1970-1999 la UNAM vivió seis rectorados</li> <li>• Dos rectores ejercieron ocho años: Soberón, Sarukhán</li> <li>• Dos rectores ejercieron cuatro años: Rivero y Carpizo</li> <li>• Dos rectores no concluyeron un periodo: González Casanova y Barnés</li> </ul>

Sin embargo, es posible sostener que las estructuras y formas del gobierno universitario se han mantenido prácticamente inmutables a lo largo de sesenta años y que, de manera recurrente, se han visto desbordadas por las nuevas condiciones institucionales. Durante las décadas recientes se hicieron visibles diversas insuficiencias incluso en los órganos colegiados, los cuales acusaron dificultades de composición y representatividad. Es significativo resaltar cómo, principalmente en los conflictos universitarios de 1986-1987 y 1999-2000, surgieron nuevas agrupaciones de estudiantes, de académicos e incluso de funcionarios y directivos, que vinieron a ratificar las limitaciones de los órganos colegiados vigentes. Aunque ha de considerarse que algunas de estas agrupaciones no llegaron a rebasar el nivel del membrete, también es necesario señalar que su ascenso sólo fue posible en el marco de la pérdida de vigencia de las instancias tradicionales.

En los conflictos universitarios referidos se hizo patente, una vez más, que el hecho de que una decisión hubiera sido aprobada por un órgano colegiado no significaba, de manera forzosa, que contara con el consenso necesario. Así, en momentos extremos, se ha podido comprobar que una propuesta puede ser aprobada –incluso por mayoría– y, al mismo tiempo, carecer del respaldo de la comunidad universitaria o, para ser precisos, de las múltiples comunidades que hoy conforman el amplio escenario de la institución.

En cuanto a la estructura formal del gobierno de la UNAM resulta necesario destacar los crecientes cuestionamientos en torno de temas fundamentales, tales como las formas de designación de las autoridades unipersonales de la institución, sin exceptuar la del propio rector; la composición y las formas de designación de los órganos colegiados, así como sus principios de representatividad; la redistribución de atribuciones decisorias y el equilibrio entre las figuras unipersonales y los órganos colegiados; el establecimiento de derechos y obligaciones de autoridades unipersonales y órganos colegiados; y la rendición de cuentas de los funcionarios universitarios entre otros.

Todo ello pone de manifiesto el problema de la gobernabilidad universitaria, entendida como la capacidad para responder de una manera eficiente, legítima y con la participación de la comunidad, en la construcción e implantación de las decisiones.<sup>4</sup> A lo largo de las décadas aquí referidas, la variedad de conflictos y manifestaciones de resistencia en la UNAM, ha hecho patente que la capacidad de gobernar de los sucesivos equipos rectorales se ha visto mermada y que sus márgenes de acción han sido reiteradamente cuestionados. En el mismo sentido la gobernabilidad se ha visto desprovista

<sup>4</sup> Acerca del concepto y los enfoques contemporáneos de la gobernabilidad y su aplicación al ámbito universitario pueden ver: Manuel de Puelles y Raúl Urzúa, "Educación, gobernabilidad democrática y gobernabilidad de los sistemas educativos", *Revista Iberoamericana de Educación*, OEI, núm. 12, mayo-agosto de 1996, pp. 107-135; Carlos Pallán, *Universidad, gobernabilidad y planeación*, México, UNAM-Praxis, 1999, pp. 1-34; Adrián Acosta, "Gobierno y gobernabilidad universitaria: Ejes para una discusión", en Daniel Cazés et al. (coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior. Tomo II, Evaluación, financiamiento y gobierno de la educación: el papel de las políticas*, México, UNAM, CEICH, 2000, pp. 128-129.

GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD:  
PROBLEMAS Y CUESTIONAMIENTOS

<i>Problemas de la estructura formal</i>	<i>El problema de la gobernabilidad (la capacidad de construir e impulsar decisiones, bajo condiciones de legitimidad, efectividad y participación)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de autoridades unipersonales: rector y directores</li> <li>• Rendición de cuentas de autoridades y funcionarios</li> <li>• Composición y formas de designación de órganos colegiados</li> <li>• Representatividad, atribuciones decisorias</li> <li>• Equilibrio entre figuras unipersonales y órganos colegiados</li> <li>• Derechos y obligaciones de figuras unipersonales y órganos colegiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las últimas décadas se ha cuestionado</li> <li>• Ha decrecido y se ha reducido al mantenimiento del orden</li> <li>• En los últimos tiempos han coexistido:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mecanismos modernos</li> <li>b) Procedimientos conservadores</li> </ul> </li> </ul>

de sus atributos sustantivos de conducción legítima y eficiente, para confundirse con la simple ausencia de conflictos institucionales. Así, distorsionando los fines de la conducción institucional, se llega a considerar al mantenimiento del orden como el parámetro más importante para valorar las potencialidades y el desempeño de quienes ejercen los diversos órdenes del gobierno universitario.

Sin el ánimo de concluir un tema de suyo difícil, es imposible dejar de señalar que, a lo largo de estos años, han coexistido en el ángulo de las decisiones universitarias mecanismos modernos al lado de procedimientos ya inadecuados. Tal rasgo, propio de los procesos de transición institucional, se manifiesta en el ámbito universitario mostrando la incorporación de formas de discusión respetuosa y transparente de las diferencias pero, al mismo tiempo, dando cabida a fórmulas donde todavía la discrecionalidad y la simulación –en temas de política institucional, de asuntos académicos y, por supuesto, de carácter financiero– siguen operando en la atención a los problemas.



No obstante lo anterior, sería imposible sostener que la institución ha vivido durante las décadas recientes un estado de crisis permanente. Tal como se describe en el apartado relativo a las sucesivas gestiones de las décadas recientes, diversas políticas de orden específico lograron una efectiva implantación en la vida universitaria. Al respecto debe ser aceptado que, después de los momentos de crisis, sobrevinieron periodos de calma y estabilidad en los que se recuperó una y otra vez la normalidad universitaria. Ese hecho confirma la complejidad de la institución y ratifica la necesidad de emprender valoraciones académicas que permitan conocer con mayor certeza las especificidades institucionales.

#### LA REFORMA UNIVERSITARIA: DOS VISIONES

La reforma universitaria representa uno de los conceptos fundamentales de la universidad y sigue contando con una fuerte validez para describir procesos de transformación de carácter amplio o integral en dicha institución. Sin embargo, la idea sobre la reforma universitaria dista de tener una acepción única y hoy es posible encontrar dos enfoques mayores: uno que alude a la *emancipación* y otro que refiere a la *innovación*. Sin el ánimo de desarrollar una exhaustiva descripción conceptual sobre el tema resulta conveniente identificar los rasgos principales de ambos enfoques.

En el primer caso, que tiene como base simbólica el movimiento estudiantil de Córdoba, Argentina de 1918, se reclama la democratización de los diversos procesos y órganos universitarios, así como la ampliación de la cobertura universitaria hacia mayores núcleos sociales.<sup>5</sup> El tono y el sentido original de las demandas de los reformistas cordobeses –reivindicadas mediante huelgas estudiantiles, así como en diversos congresos de estudiantes en países

<sup>5</sup> La obra clásica sobre la reforma universitaria de Córdoba es la realizada por Gabriel del Mazo, *La reforma universitaria*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1967 (tres tomos, sobre la edición de La Plata, 1941). Otra obra, elaborada a partir de la anterior, es la de Dardo Cúneo (comp.), *La reforma universitaria (1918-1930)*, Caracas, Biblioteca Ayacucho, s/f.

de América Latina– pueden apreciarse en este breve pasaje del *Manifiesto Liminar*:<sup>6</sup>

La juventud ya no pide. Exige que se le reconozca el derecho a exteriorizar ese pensamiento propio de los cuerpos universitarios por medio de sus representantes. Está cansada de soportar a los tiranos. Si ha sido capaz de realizar una revolución en las conciencias, no puede desconocerle la capacidad de intervenir en el gobierno de su propia casa.

Como es sabido, la reforma de Córdoba constituyó un movimiento con raíces locales, pero cuyos efectos, además de extenderse en el espacio geográfico de América Latina y en otras latitudes, lograron trascender en el tiempo hasta nuestros días. Aunque resulta difícil plantear una síntesis de un movimiento tan complejo, como el iniciado en 1918, la revisión de los documentos principales muestra algunos elementos constantes en las demandas reformistas las cuales serán asumidas en diversa medida en países como Argentina, México, Chile, Cuba, Colombia, Perú, Bolivia y Panamá:<sup>7</sup>

- Democratización de los procesos y órganos de decisión;
- Participación de los estudiantes en el gobierno universitario;
- Renovación de la enseñanza fundada en el respeto a los estudiantes;
- Gratuidad de la enseñanza superior;
- Libertad de docencia y de asistencia a clases;
- Vinculación de la universidad hacia la nación a través de la extensión;
- Vinculación de la universidad ante el continente mediante un claro compromiso democrático.

<sup>6</sup>“La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América. Manifiesto (Manifiesto Liminar)”, en Gabriel del Mazo, *op. cit.*

<sup>7</sup>Algunos documentos esenciales de la reforma universitaria son: “Manifiesto a la juventud argentina” y “Nuevo Manifiesto”. De igual manera, son importantes las concepciones de reforma universitaria de autores como José Ingenieros, Aníbal Ponce, Víctor R. Haya de la Torre, Eugenio D’Ors (todos incluidos en Gabriel del Mazo, *op. cit.*) y José Ortega y Gasset, *Misión de la Universidad*, Madrid, *Revista de Occidente*, 1932.

A tales elementos, enunciados de manera expresa en los documentos referidos, han de sumarse otros planteamientos fundamentales que llegarían a conformar el modelo de reforma universitaria en América Latina:<sup>8</sup>

- Reivindicación de la autonomía universitaria;
- Democratización del acceso estudiantil a las instituciones.

En lo que respecta a México, vale la pena destacar la asimilación de algunas líneas del movimiento reformistas –expresadas en los congresos universitarios estudiantiles llevados a cabo en nuestro país– y que propiciaron la progresiva participación de los estudiantes en el gobierno de la propia Universidad Nacional. Al respecto sostiene Mendieta y Núñez:<sup>9</sup>

El más importante de estos congresos fue, sin duda, el quinto celebrado hacia 1928 que pugnó por la unificación de los planes de estudio; la creación de la Confederación Nacional de Estudiantes y porque se admitiera la intervención estudiantil en la dirección técnica y administrativa de las escuelas. La Federación de Estudiantes hacia 1928, obtuvo que se reconociera definitivamente a los organismos estudiantiles el derecho a nombrar a un delegado que los representara en el Consejo Universitario.

La reforma de Córdoba también habría influido en el movimiento autonomista de la Universidad Nacional, según uno de sus más destacados impulsores Baltasar Dromundo, quien señala que el ideario de 1929 en México se nutría –entre otros– de los principios de la reforma universitaria y que coincidía con los movimientos continentales de autonomía de las universidades Del Litoral, Tucumán y La Habana.<sup>10</sup>

<sup>8</sup>Cfr. Carlos Tunnerman, *Situación y perspectivas de la educación superior en América Latina*, México, ANUIES, 1996, pp. 31-32.

<sup>9</sup>Cfr. Lucio Mendieta y Núñez, *La Reforma Universitaria Integral*, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1967, p. 23.

<sup>10</sup>Cfr. Jorge M. García Laguardia, “Entrevista a Baltasar Dromundo”, “La Generación de 1929. Testimonios”, en UNAM, *La Autonomía Universitaria en México*, México, UNAM, 1979, pp. 344-349.

En la actualidad, puede sostenerse que el enfoque emancipador de la reforma universitaria sigue estando presente en el ideario de los grupos progresistas universitarios, así como en otros grupos de izquierda externos a la institución. En tal sentido, reivindicaciones como la democratización del acceso, la democratización de las decisiones, la libertad académica, la gratuidad y la defensa del carácter público de la educación, dan contenido y vigencia a la concepción clásica de dicho concepto.<sup>11</sup>

En el segundo caso, la idea predominante sobre la reforma universitaria se ha decantado a favor del esquema innovador modernizante y alude a los procesos de cambio institucional promovidos, de manera principal, desde los órganos de gobierno. Tal esquema no es monolítico o unívoco ya que, en algunos casos además de expresar su propia visión, llega a incluir elementos de la visión emancipadora tales como la defensa de la autonomía universitaria y la apertura a mayores núcleos de estudiantes entre otros.<sup>12</sup>

Sin entrar aquí a una revisión acerca de dicho enfoque, vale la pena recordar que autores como Clark señalan que el cambio es una categoría compleja y que en las instituciones universitarias tiene diversas fuentes y modalidades. Así, mientras en algunos casos procede de la propia base académica, en otros surge por influencias externas –académicas o no.<sup>13</sup> En todo caso, es importante re-

<sup>11</sup> Dos textos recientes que se inscriben en esta visión son los de: Emir Sader, Pablo Gentili y Hugo Aboites (comps.), *La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después*, Buenos Aires, CLACSO, 2008, 300 pp.; y Carlos Tunnerman, *Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008)*, Buenos Aires, CLACSO, 2008, 128 pp.

<sup>12</sup> Para el caso mexicano pueden verse entre otras obras: Humberto Muñoz (coord.), *Universidad. Política y cambio institucional*, México, UNAM-CESU, M.A. Porrúa, 2002; Rollin Kent, *Institutional Reform in Mexican Higher Education: Conflict and Renewal in Three Public Universities*, Washington, BID, 1998. Para otros ámbitos geográficos baste citar a: M. Mamdani, *University Crisis and Reform: A Reflection on the African Experience*, *Review of African Political Economy*, 58, pp. 7-19, 1993; Patricia Gumpert y B. Sporn, *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*, en John Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. XIV Bronx, Nueva York, Agathon Press, 1999, pp. 103-145; Philip Altbach, *University Reform: An International Perspective*, Washington, D.C., AAHE-ERIC/Higher Education Research Report No. 10, 1980, 61 pp. Y para el caso de España, además de una variedad de trabajos académicos, puede aludirse a la *Ley para la Reforma Universitaria* (B.O.E. no. 209, 1 septiembre 1983).

<sup>13</sup> Burton Clark, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley-Los Angeles-Londres, Ed. University of California Press, pp. 234-235.

conocer la dimensión política –que incluye la resolución de conflictos y las negociaciones en favor del *statu quo*– como fuente esencial del cambio y la reforma en las instituciones universitarias.<sup>14</sup>

Es precisamente este segundo enfoque de reforma el que, a partir de la posguerra y durante las últimas décadas, prevalece tanto en México como en la mayoría de los sistemas universitarios para describir procesos diversos de modernización y de innovación institucional y en el que pueden reconocerse los siguientes rasgos:

- 1) Por su origen. Los procesos de reforma universitaria han sido promovidos e implantados desde el gobierno de las propias instituciones, pero también desde ámbitos gubernamentales o de mediación gubernamental. Tales procesos suelen incorporar mecanismos de consulta a los diversos actores del ámbito universitario: estudiantes, académicos y trabajadores.
- 2) Por su contenido. La reforma universitaria ha abarcado de manera esencial los campos académico y político-administrativo. En el primero, se incluyen las funciones sustantivas de la institución: docencia, investigación y difusión de la cultura. En el segundo, están contenidas las cuestiones relativas al gobierno, la representatividad, la normatividad institucional y el diseño de políticas; así como la agenda organizativa y de procedimientos.
- 3) Por su operación y difusión. La reforma universitaria ha incluido lo mismo procesos verificados en una etapa única, que procesos de implantación progresiva o paulatina. Asimismo, la reforma universitaria ha incluido proyectos que han sido dados a conocer de manera expresa y proyectos con escasa difusión, pero con vigencia y efectos significativos en la vida de las instituciones.
- 4) Por sus alcances. La reforma universitaria alude de manera principal a procesos de cambio de carácter integral o con un amplio impacto en la vida institucional.
- 5) Por su intencionalidad. Si bien en el sentido clásico de la reforma la intencionalidad política salta a la vista, en la visión modernizadora también ésta se hace patente al constituir a la reforma

<sup>14</sup>Cfr. Imanol Ordorika, *La disputa por el campus...*, op. cit., p. 35.

universitaria como un mecanismo para inducir o legitimar el cambio institucional. En este sentido también ha de incluirse el sentido de la reforma para responder a conflictos de orden político.

En suma, es posible sostener que a lo largo de las décadas recientes el enfoque de reforma universitaria que ha logrado imponerse en la UNAM –tal como sucedió en las universidades de las más diversas latitudes– es el que identifica reforma con innovación. Una descripción de los sucesivos intentos de reforma en la UNAM es la que se ofrece en el siguiente apartado.

#### LA REFORMA UNIVERSITARIA

<i>La visión emancipadora (Córdoba, 1918)</i>	<i>La visión innovadora (posguerra, vigente en América Latina y en otros países del mundo)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge en el sector estudiantil y plantea la democratización de los procesos y órganos de decisión</li> <li>• Demanda la participación de los estudiantes en el gobierno universitario; la renovación de la enseñanza y pleno respeto a los estudiantes</li> <li>• Demanda la gratuidad de la enseñanza superior, así como la libertad de docencia y de asistencia</li> <li>• Reivindica la vinculación con la Nación y el continente</li> <li>• Reivindica un compromiso, político, democrático y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen. Impulsada desde ámbitos de decisión institucional o desde el gobierno (suele incluir formas de consulta a estudiantes y académicos)</li> <li>• Contenido. Plantea innovaciones en los campos académico y político-administrativo</li> <li>• Operación y difusión. Etapa única o progresiva. Explícita o no</li> <li>• Alcances. Plantea cambios de carácter integral o con alto impacto institucional</li> <li>• Intencionalidad. Política</li> </ul>



## Capítulo 2

# Panorama de la reforma en la UNAM entre 1970 y 1999<sup>15</sup>

A partir de los setenta, la UNAM experimentó una serie de profundas transformaciones que marcaron un antes y un después para la vida institucional. Tales cambios estuvieron relacionados en forma estrecha con la crisis universitaria y nacional del 68, la cual había expresado los límites de un esquema que había sido ampliamente desbordado por una realidad nueva y demandante.<sup>16</sup> Aunque no se tiene el propósito de profundizar en la relación entre la Universidad Nacional y el gobierno federal, sí vale la pena subrayar que, a lo largo del último tercio del siglo xx, los intentos de reforma universitaria estuvieron relacionados, de una manera o de otra, ante las políticas surgidas del ámbito gubernamental.<sup>17</sup>

En tal sentido, es oportuno recordar que entre los setenta y finales de los noventa, los sucesivos titulares del Ejecutivo en México: Luis Echeverría (1970-1976), José López Portillo (1976-1982), Miguel de la Madrid (1982-1988), Carlos Salinas (1988-1994) y Ernesto Zedillo (1994-2000) generaron propuestas específicas sobre la educación superior y, en particular, definieron pautas para la Univer-

<sup>15</sup>Una caracterización más amplia de este periodo es la que abordo en "Crecimiento y complejidad...", *op. cit.*

<sup>16</sup>Cfr. Sergio Zermeno, *México: una democracia utópica, el movimiento estudiantil de 1968*, México, Siglo XXI, 2a. ed., 1978, p. 21.

<sup>17</sup>Las reformas en la UNAM se extienden, por supuesto, más allá de los setenta. Baste referir las transformaciones que tuvieron lugar en 1929, 1933 y 1945 en que se expidieron nuevas leyes orgánicas. Asimismo, entre los cincuenta y los sesenta se generaron cambios significativos en la institución. Una mirada panorámica de la evolución de la UNAM a lo largo del siglo xx es la que se ofrece en la obra colectiva *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México, UNAM, 2001.



sidad Nacional que serían asumidas, en diversa medida, por los ocho rectores que encabezaron a la institución. Aunque resulta aquí imposible reseñar las propuestas de política universitaria generadas en cada gestión, vale la pena al menos enunciar algunos de sus rasgos.

#### EL GOBIERNO NACIONAL Y LA UNAM

<i>Años</i>	<i>Presidente</i>	<i>Rectores</i>
1970-1976	Luis Echeverría Proyecto de relativa apertura política Incremento del gasto público Expansión de la educación superior	Pablo González Casanova Guillermo Soberón
1976-1982	José López Portillo Reforma política Crisis y contracción del gasto público	Guillermo Soberón Octavio Rivero
1982-1988	Miguel de la Madrid Sistema nacional planeación Modernización económica (apertura, contracción del gasto público)	Jorge Carpizo
1988-1994	Carlos Salinas Política de liberalismo social Privatización y apertura económica: TLC Surgimiento del movimiento zapatista	José Sarukhán
1994-2000	Ernesto Zedillo Política liberal, alternancia partidista Crisis financiera, incremento pobreza	José Sarukhán Francisco Barnés

#### EL RECTORADO DE PABLO GONZÁLEZ CASANOVA

Si bien en la gestión del rector González Casanova (1970-1972) la estructura de gobierno mantuvo una forma y magnitud similares a la que se tenía durante la gestión precedente –encabezada por el rector Javier Barros Sierra– un nuevo órgano abrió algunas posibilidades de participación a sectores críticos de la comunidad universitaria. Se trataba del “Consejo de la Nueva Universidad”, el cual tenía la misión de plantear un proyecto de reforma a la institución. Dicho consejo tuvo, sin embargo, una efímera existencia

y la reforma universitaria terminó siendo impulsada por la propia rectoría, con la participación de entidades tales como el Grupo de Asesoría Técnica a las coordinaciones de Ciencias y Humanidades, así como la Comisión Técnica de Implantación de Proyectos Universitarios.<sup>18</sup>

La reforma propuesta por González Casanova, la cual se anunciaría como “integral” y “democrática”, abarcaba tres aspectos principales: reforma académica, reforma del gobierno y la administración; y reforma de la difusión política y cultural:

- a) la reforma académica suponía la necesidad de proporcionar a los estudiantes una cultura en ciencias y humanidades; de utilizar las técnicas más modernas de enseñanza y de generar mayores vínculos entre los estudiantes y el medio social; de impulsar mejores condiciones en el nivel de doctorado a través de la investigación; y de incorporar modalidades de universidad abierta;
- b) la reforma del gobierno se refería al incremento de las organizaciones democráticas de profesores y estudiantes; a la implantación de normas políticas para mejorar la representación; y al planteamiento de una reforma administrativa; y
- c) la reforma de la difusión política, la cual se centraba en la formación política de los estudiantes.<sup>19</sup>

En términos concretos, la reforma impulsada por el rector González Casanova lograría impulsar tres proyectos con un amplio impacto en la vida futura de la institución: el Colegio de Ciencias y Humanidades, el Sistema de Universidad Abierta y el Programa de Descentralización. Este último, abarcaba la reubicación del sector de la investigación, así como la creación de escuelas de es-

<sup>18</sup>Hugo Casanova, *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM 1970-1976*, México, UNAM, 1995, pp. 87-106.

<sup>19</sup>“Conceptos del rector de la UNAM sobre Reforma Universitaria”, Palabras pronunciadas en la Asamblea Extraordinaria de la ANUIES, celebrada en Toluca, *Gaceta UNAM*, Tercera Época, vol. III, núm. 2, 27 de agosto de 1971; y Pablo González Casanova, *El contexto político de la reforma universitaria, algunas consideraciones sobre el caso de México*, Col. Deslinde, núm. 18, México, UNAM, 1972.

tudios profesionales buscando acercar la oferta universitaria a sectores sociales más amplios.<sup>20</sup>

Pese a las muy explícitas aspiraciones de inclusión y democratización política por parte de González Casanova, su reforma encontraría la oposición de diversos sectores universitarios. Entre ellos se incluían las expresiones del Foro Nacional de Estudiantes, el cual reunido en abril de 1972, manifestaba su más encendida defensa sobre el papel de la universidad en las luchas revolucionarias, la demanda por una mayor participación estudiantil en el gobierno universitario –cogobierno, autogobierno– y un radical cuestionamiento a las propuestas del rector.<sup>21</sup>

Al final, una compleja articulación de factores que incluyeron a dicha oposición estudiantil, al sindicalismo universitario, a la delincuencia “porril”, así como a un entorno político adverso a la institución y al rector González Casanova, lo obligarían a renunciar dos años y medio después del inicio de su gestión.

## EL RECTORADO DE GUILLERMO SOBERÓN ACEVEDO

La doble gestión del rector Guillermo Soberón (1973-1976 y 1977-1980) constituye, en términos de gobierno, el establecimiento de un modelo de gran influencia en todos los ángulos de la vida universitaria.<sup>22</sup> La expansión sin precedentes del aparato administrativo, así como la estrategia de control y contención de la conflictiva institucional, fueron la base de la reforma político-administrativa del rector Soberón. Durante esta gestión, la UNAM fue reorganizada con base en un esquema administrativo que dotaba de una

<sup>20</sup> “Plan de Desarrollo de la UNAM para 1972”, en *Gaceta UNAM*, vol. IV, núm. 5, 1 de marzo de 1972, p. 2.

<sup>21</sup> Sobre esta etapa pueden consultarse dos relevantes trabajos: Germán Álvarez, *El movimiento estudiantil en la UNAM en la década setenta* (tesis de licenciatura en Sociología), UNAM, FCPYS, 1985, pp. 173-194; Susana García Salord, *El proceso de refuncionalización de la UNAM después del conflicto de 1968* (tesis de maestría en Sociología), UNAM, FCPYS, 1985, pp. 141-147.

<sup>22</sup> Rollin Kent, *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*, México, Nueva Imagen, 1990.

estructura sistémica a la institución. Así, los “subsistemas” agrupaban a las escuelas y facultades en el campo del Secretario General Académico; el trabajo administrativo y financiero en el campo del Secretario General Administrativo; la investigación científica y humanística en el campo de los Coordinadores de la Investigación Científica y de las Humanidades de manera respectiva; la extensión en el campo del coordinador de extensión universitaria; los asuntos jurídicos en el campo del abogado general; y hacia el exterior en el campo del secretario de la Rectoría. El rector Soberón creó un singular órgano colegiado que agrupaba a los directores de la institución: el Colegio de Directores, el cual sería una figura de gobierno cuyos integrantes tenían además de esa reiterativa representación colegiada, amplios márgenes de decisión en lo individual.<sup>23</sup>

En términos de reforma académica, el rector Soberón fundaría su gestión en un esquema de reforma progresiva y no plenamente explícita. A lo largo de ocho años la gestión soberonista llevó a cabo una profunda transformación institucional que, en breve, representó la conformación de la Universidad Nacional tal y como hoy la conocemos. En este periodo el sector docente experimentó un proceso de expansión y transformación asociado al desarrollo del Colegio de Ciencias y Humanidades y de las nuevas unidades denominadas Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP'S). También el sector de investigación vivió un importante impulso, especialmente en términos de edificaciones e infraestructura para la investigación científica. De manera paralela, la gestión soberonista logró una singular reconfiguración institucional, basada en un complejo control administrativo y político de la Universidad Nacional. La reforma universitaria de esta gestión, en suma, tuvo profundos efectos, modificando la vida institucional y logrando articular a la Universidad Nacional ante las políticas gubernamentales bajo una perspectiva modernizadora.

<sup>23</sup> Universidad Nacional Autónoma de México 1973-1980, Informe del rector, México, UNAM, 1981.

Aunque en su gran mayoría las políticas impulsadas por el rector Soberón lograron imponerse, debe reconocerse que durante esa gestión también se manifestaron otras propuestas de reforma las cuales retomaban el ideario de la visión aquí denominada como emancipadora. Es el caso del movimiento de estudiantes por el socialismo que, impulsado por la izquierda partidista, demandaría una “reforma democrática de la universidad” y la integración de estudiantes, profesores y trabajadores en la dirección de los centros de estudio.<sup>24</sup>

Otra influyente corriente alternativa durante la década de los años setenta y especialmente durante la gestión del rector Soberón es la que conformaron diversas agrupaciones políticas y culturales como la revista *Punto Crítico*. En dicha revista se articularía un importante grupo de académicos quienes, además de declararse en favor de las reivindicaciones democráticas y socialistas, conformaron en el marco de la lucha sindical, una propuesta de reforma universitaria.<sup>25</sup>

En tal sentido, en 1976 será lanzada la convocatoria al movimiento de reforma a través de un Foro Universitario –cuyo órgano de difusión sería la revista del mismo nombre– bajo los siguientes términos:

Es imperioso que en lugar de la reforma tecnocrática y modernizante del Estado, se implante una reforma universitaria progresista y revolucionaria que haga hincapié en la necesidad de alcanzar niveles académicos elevados, de vincular la docencia con la investigación y a éstas con el proceso de trabajo desarrollado por la clase obrera, los campesinos, y demás capas explotadas del país. Estamos convencidos de que todo esto será factible dentro de un proceso profundo de democratización de la Universidad.<sup>26</sup>

No obstante que las reformas impulsadas por el rector Soberón lograrían un alto influjo en todos los ámbitos institucionales, su

<sup>24</sup>Germán Álvarez, *op. cit.*, pp. 382-391.

<sup>25</sup>Susana García Salord, *op. cit.*, pp. 178-182.

<sup>26</sup>Foro Universitario, “Llamado al Foro Universitario”, junio de 1976, núm. 1, pp. 2-3, cit. por Susana García Salord, *op. cit.*, p. 187.

implantación no fue apacible en modo alguno. En tal sentido, espacios como el Consejo Sindical, el Foro Universitario y el Sindicato de Trabajadores de la UNAM, seguirían promoviendo propuestas diferentes a las institucionales y acordes con sus reivindicaciones. Baste recordar el documento de resoluciones del Primer Congreso General Ordinario del STUNAM en 1978 en el cual se señalaba: “[...]no se podría impulsar una profunda reforma universitaria sin modificar la actual estructura autoritaria por una estructura democrática[...].”<sup>27</sup>

## EL RECTORADO DE OCTAVIO RIVERO SERRANO

El rector Octavio Rivero (1981-1984), desarrolló un esquema de gestión institucional fundado en una modalidad muy similar a los ejercicios de la llamada planeación democrática que, a partir de 1982, fueron impulsados por el gobierno federal. Así, en 1983, Rivero lanzaría un diagnóstico institucional, que luego de ser sometido a consulta daría lugar a un plan que definiría su gestión.

El proceso sería objeto de diversos cuestionamientos, pues la consulta apenas despertó el interés de la comunidad y terminaría siendo atendida por los propios funcionarios de la institución. Sin embargo, las mayores críticas se centraban en la orientación del diagnóstico planteado en el documento base.<sup>28</sup> Así, la reforma en ciernes se refería principalmente a temas técnicos y administrativos y en un segundo término a las cuestiones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura. Por su parte, rubros críticos como las formas de gobierno o la representatividad, quedaban fuera del ejercicio diagnóstico oficial.

Debe destacarse que un concepto que aparecía de manera reiterada en la propuesta del rector Rivero, era la evaluación, referida de manera principal a estudiantes, profesores e investigadores.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 191.

<sup>28</sup> UNAM, *Evaluación y marco de referencia para los cambios académico-administrativos*, México, UNAM, 1983.

Tal concepto devendría en los siguientes años, en el fundamento del enfoque modernizador de la reforma universitaria.

El doctor Rivero ofrecería en términos de reforma universitaria, un ejercicio diagnóstico con altas expectativas el cual, pese a producir el Plan Rector de Desarrollo Institucional,<sup>29</sup> así como el documento “La Reforma Universitaria”,<sup>30</sup> no logró trascender. Diseñado como parte de la estrategia para alcanzar una segunda gestión, el proyecto de Rivero ilustra la preeminencia de los contenidos políticos y administrativos en su propuesta de reforma universitaria.

## EL RECTORADO DE JORGE CARPIZO MCGREGOR

A partir de los años ochenta, los intentos de reforma institucional emprendidos en la UNAM encontraron claras dificultades para su implantación. Bajo un marco de crisis económica y, en no menor medida, de crisis política en el cual transcurrieron las sucesivas gestiones de los rectores Carpizo, Sarukhán y Barnés, las reformas institucionales emprendidas en la UNAM se toparon con la resistencia de diversos sectores universitarios. Tanto en los determinantes y críticos movimientos universitarios de 1986-1987 y 1999-2000, como en las movilizaciones de 1992 y 1995 que enfrentaron al proyecto de cuotas y a la política de selectividad de manera respectiva, se harían patentes diversas insuficiencias de los mecanismos para construir y ejecutar las decisiones.

El rector Jorge Carpizo (1985-1988) impulsó algunas modificaciones en la estructura institucional y, al tomar posesión, creó nuevas entidades orgánicas relacionadas con la gestión y la reforma tales como la Coordinación de Planeación y Presupuesto. De la misma manera, manifestando ya su preocupación por el tema de la gobernabilidad institucional, el rector Carpizo planteó desde su llegada la revitalización de los órganos colegiados y el impulso a la autocrítica como práctica universitaria.

<sup>29</sup> UNAM, *Plan rector de desarrollo institucional*, México, UNAM, 1984.

<sup>30</sup> UNAM, *La reforma universitaria*, México, UNAM, 1984.

Sin embargo, la reforma propuesta por Carpizo constituyó el detonador de la movilización estudiantil más importante en México, posterior a 1968. Pensada como una decisión equilibrada en la cual coexistían las dimensiones de “fortaleza y debilidad”, el proyecto de reforma del doctor Carpizo se topó con una oposición que expresaba los signos del agotamiento de la gobernabilidad institucional. Como se recordará, la reforma institucional incluía como principales propuestas el incremento a las cuotas, la aplicación de exámenes departamentales y la restricción de las condiciones del llamado pase automático.<sup>31</sup>

Tales medidas, que se correspondían en forma amplia con los planteamientos de política gubernamental contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, en el programa sectorial educativo y en el programa integral para el desarrollo de la educación superior, encontraron una contrapropuesta que expresaba a su vez, una reforma universitaria alternativa: la de los grupos estudiantiles. Así, los estudiantes demandaban la gratuidad de la enseñanza superior, el mantenimiento de las condiciones de acceso y permanencia en la institución, así como la realización de un Congreso Universitario para discutir “la transformación global de la universidad”. Aunada a la reacción estudiantil, debe ponderarse la respuesta de diversos grupos académicos y de trabajadores administrativos los cuales participaron en múltiples sentidos cuestionando las propuestas de reforma institucional y llegando a aportar elementos diversos para una reforma alternativa.<sup>32</sup> Puede sostenerse en suma, que las demandas de los diversos grupos universitarios constituían, a su manera, un eco de la concepción clásica de la reforma universitaria de 1918.

La suspensión de las medidas ya aprobadas por el Consejo Universitario,<sup>33</sup> la aprobación del Congreso Universitario y acaso la no reelección del rector Carpizo, son pruebas irrecusables de que

<sup>31</sup> “Fortaleza y debilidad de la UNAM”, México, UNAM (16 de abril de 1986).

<sup>32</sup> Algunas posiciones de estudiantes y académicos se pueden ver en: Gabriela Contreras y H. Escobar, *Empezar de nuevo. Por la transformación democrática de la UNAM*, México, Equipo Pueblo/Praxis, 1987.

<sup>33</sup> “Modificaciones académicas en la Universidad Nacional Autónoma de México”, (11 y 12 de septiembre de 1986).



los acuerdos que habían permitido la operatividad de la institución: las formas para elegir a las autoridades, las atribuciones de los órganos de decisión y los procesos para la construcción de las decisiones, manifestaban inequívocos signos de agotamiento.<sup>34</sup>

#### EL RECTORADO DE JOSÉ SARUKHÁN KERMEZ

Al rector José Sarukhán (1989-1992 y 1993-1996) le correspondió asumir el control de la institución bajo una compleja situación. Como en los setenta y luego de un profundo conflicto universitario, el rector Sarukhán asumió el rectorado de la UNAM con base en un esquema de recuperación del control institucional.<sup>35</sup>

La reforma del rector Sarukhán, la más reciente y la de mayor trascendencia para la redefinición de la Universidad Nacional, abarcó dos fases. Una de aplicación inmediata y verificada en el Congreso Universitario de 1990 y la segunda, de aplicación progresiva, la cual modificó de manera sensible las prácticas universitarias.<sup>36</sup>

Con respecto al Congreso Universitario puede afirmarse que representó el cumplimiento de un compromiso institucional ante los grupos que habían demandado su realización. De manera paralela, dicho encuentro serviría para dar voz a estudiantes y académicos hasta entonces poco escuchados. Nuevamente, tales voces expresarían una concepción de reforma universitaria alternativa que, además de la defensa de la gratuidad y de las condiciones de acceso y permanencia, reivindicaba la democratización de las decisiones, así como una serie de reformas a la normatividad institucional. Pese a lo anterior, y aunque contribuyó al estable-

<sup>34</sup>Hugo Casanova, "Planificación universitaria y movilización estudiantil. El Congreso Universitario de la UNAM, 1986-1990", en R. Rodríguez y H. Casanova, *Universidad Contemporánea. Racionalidad política y vinculación social*, México, UNAM, CESU-M.A. Porrúa, 1994.

<sup>35</sup>Zaida Celis, *Universidad Nacional y gobierno en México. La gestión del rector José Sarukhán*, tesis de licenciatura en Pedagogía, México, FFYL-UNAM, 2001.

<sup>36</sup>José Sarukhán, "Proyecto de universidad. Mensaje a la comunidad universitaria con motivo de la ceremonia del día del maestro", México, UNAM, DGI (8 de mayo de 1990).

cimiento de un fugaz pacto de civilidad entre los universitarios, el Congreso Universitario no generó efectos que favorecieran la implantación de una reforma institucional. Por el contrario, los mecanismos diseñados para la aprobación de propuestas, se convirtieron en “candados” que impidieron la construcción de acuerdos y tanto las propuestas del ámbito institucional, como las de los grupos alternativos, quedaron frenadas en términos operativos. Un ejemplo extremo de la polarización de las propuestas y de la dificultad para llegar a acuerdos, fue la no aprobación de la “declaración de principios” del propio Congreso Universitario.<sup>37</sup>

El manejo ulterior de los pocos acuerdos del encuentro, selló la intencionalidad oficial por revitalizar el orden universitario sin afectar las estructuras más profundas. Así, la férrea defensa de la normatividad universitaria (Ley Orgánica) y de las figuras y atribuciones tradicionales (Junta de Gobierno y rector) ilustra de manera clara el compromiso decidido del rector Sarukhán frente al orden establecido y sus dificultades para impulsar una renovación institucional. Otro rasgo singular de este rectorado gestión fue su posición ante el conflicto. Tanto en 1992, como en 1995 en que enfrentó movilizaciones estudiantiles en contra de su proyecto de cuotas –tema ya discutido apenas dos años antes en el Congreso Universitario– y en su política de selectividad –que dio lugar al llamado movimiento de excluidos– la estrategia del rector sería la de evitar la confrontación.

Sin embargo, en términos de la reforma universitaria, la gestión del rector Sarukhán impulsó una modalidad progresiva y apenas explícita. Bajo el llamado proyecto de *academización* se impulsaron cambios sustantivos que colocaron a la UNAM en una posición de mayor consonancia frente a las políticas gubernamentales y ante las líneas internacionales provenientes de organismos académicos como la UNESCO o financieros como el Banco Mundial. Bajo tal perspectiva, la UNAM transitó a un nuevo esquema, en el

<sup>37</sup>Hugo Casanova, *Planificación universitaria y movilización estudiantil. El Congreso Universitario de la UNAM 1986-1990*, México, UNAM-M.A. Porrúa, 1994; Julieta Cevallos y Lourdes Chehaibar, *El Congreso Universitario de 1990. Las reformas en la UNAM de 1986 a 2002*, México, UNAM, 2003, 312 pp.

cual se generaron diversas adecuaciones institucionales de modernización en relación con el desempeño del trabajo académico.<sup>38</sup> Tales modificaciones, cabe destacar, constituyeron parte importante del gradual acercamiento de la institución a las concepciones de calidad y evaluación predominantes en el discurso hegemónico oficial e internacional.

#### EL RECTORADO DE FRANCISCO BARNÉS DE CASTRO

El rector Francisco Barnés de Castro (1997-1999) enfrentó, como se sabe, la más radical de las oposiciones ante los intentos de reforma en la historia de la UNAM. Luego de una gestión que había recuperado el orden institucional y establecido una plataforma académica con algunas innovaciones, el rector Barnés tenía ante sí, la posibilidad de proyectar una nueva etapa para la institución. Acorde con lo anterior durante el primer año de su gestión, el rector lanzaba en su “Plan de Desarrollo 1997-2000”, una propuesta de cambios que puede sintetizarse de la siguiente manera:<sup>39</sup>

- 1) La UNAM debería transformarse en un sistema orgánico integrado por una red de *campus*;
- 2) Los cuerpos colegiados tendrían una participación creciente en la conducción de la vida académica;
- 3) La UNAM seguiría fortaleciendo su cuerpo académico;
- 4) Los estudiantes, entendidos como la razón de ser de la Universidad, recibirían una formación integral, actualizada y pertinente;
- 5) El bachillerato institucional seguiría articulado a la UNAM;
- 6) Los programas de licenciatura deberían ser un modelo a seguir;
- 7) El posgrado de la UNAM sería un modelo de excelencia;
- 8) La Universidad tendría una responsabilidad creciente en la actualización profesional y en programas de educación continua;

<sup>38</sup> “Plan de acción” (Documento presentado por el secretario general de la UNAM) México, noviembre de 1991.

<sup>39</sup> “Plan de Desarrollo 1997-2000”, México, UNAM, 1997.

- 9) La Universidad seguiría manteniendo una posición de liderazgo en el campo de la investigación;
- 10) Se realizaría un plan en torno de la difusión de la cultura;
- 11) Se propiciaría un desarrollo equilibrado de las artes, las humanidades, las ciencias sociales y las naturales;
- 12) Se buscaría la armonización de las funciones sustantivas;
- 13) Se impulsaría una eficiente organización académico-administrativa;
- 14) Serían impulsados mecanismos de conducción académica y de planeación;
- 15) Se implantarían nuevas modalidades para el rendimiento de cuentas y para el perfeccionamiento de la evaluación.

No obstante, la gestión del rector Barnés encontraría su mayor caracterización por los acontecimientos relacionados con su intento por modificar el Reglamento General de Pagos. La pretendida reforma a la práctica gratuidad de los estudios ofrecidos por la UNAM –una de las reivindicaciones históricas estudiantiles– devino en el conflicto más grave de la historia institucional reciente. Con la perspectiva que permite el paso del tiempo, resulta difícil pensar que la intencionalidad de transformar el régimen de cuotas en la UNAM respondía al mejoramiento de las finanzas universitarias, pues el aumento era apenas significativo en el marco global. Se trataba de una reforma que perseguía una mayor adecuación de la Universidad Nacional ante el proyecto gubernamental de modernización, el cual pugnaba, entre otros factores, por la incorporación de criterios de mayor rentabilidad económica de las instituciones universitarias.

Así, aunque la reforma sería lanzada con un optimismo que se basaba en el aliento del gobierno federal, así como en una pretendida consulta a las cúpulas de la izquierda partidista, el resultado sería contundente: diversos sectores de universitarios –estudiantiles y académicos– se opondrían a la reforma en cuestión y pronto el movimiento estudiantil desbordaría en múltiples sentidos las previsiones de las autoridades institucionales manteniendo una

huelga que, iniciada el 20 de abril de 1999, se extendería por más de 10 meses.

El grupo estudiantil, aun sin ofrecer una propuesta explícita de reforma universitaria construiría un discurso que reivindicando factores como la gratuidad, la democratización, los derechos estudiantiles, así como la realización de un congreso “democrático y resolutorio” para la reforma de la UNAM, se articulaba al ideario reformista emancipatorio. En tal sentido, además de plantear entre los puntos de su pliego petitorio, la “Creación de un espacio de diálogo y resolución sobre los problemas que enfrenta la Universidad”, el movimiento actualizaba demandas universitarias de carácter histórico:<sup>40</sup>

Los estudiantes que hoy iniciamos la Huelga General Universitaria somos garantes de la Autonomía Universitaria, defendemos nuestro derecho a participar en la toma de decisiones sobre el rumbo de nuestra institución y de luchar porque ésta siga siendo un espacio al servicio de la sociedad, que se debe a la Nación y no al gobierno en turno o a interés particular alguno.

Somos garantes de la gratuidad de la educación, del derecho de todos los jóvenes mexicanos a recibir educación pública y gratuita como lo indica la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo tercero.

Somos garantes de una de las conquistas más importantes de las luchas revolucionarias de 1910, y de los movimientos estudiantiles de 1929, 1966, 1968, 1987 y 1992 que defendieron y refrendaron este derecho: la gratuidad de la educación.

Las aspiraciones del grupo estudiantil por impulsar un proceso de reforma universitaria tomaría forma unas cuantas semanas después en el pliego petitorio que detallaba las características de un espacio para la transformación de la Universidad:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Consejo General de Huelga, “Segundo Manifiesto a la Nación”, 20 de abril de 1999, [http://mx.geocities.com/unam\\_cgh/](http://mx.geocities.com/unam_cgh/) (consultado el 15 de octubre de 2008).

<sup>41</sup> El Pliego Petitorio incluía seis puntos: “1. Modificación del calendario escolar. La cantidad de días que dure la huelga, debe ser la cantidad de días que se añadan al ciclo escolar[...]; 2. Reformas de 1997. Derogación de las modificaciones al Reglamento

(Punto 4. Espacio de diálogo y resolución). Creación de un espacio de diálogo y resolución para discutir la transformación integral y democrática de la Universidad. Tal discusión incluirá los puntos plasmados en la plataforma de lucha del CGH, además de los planteamientos y demandas de todos los sectores de la UNAM. En este evento, la comunidad universitaria estará representada democráticamente, así mismo deberá realizarse a la brevedad posible (dentro de un plazo perentorio) con garantías de que sus resultados se llevarán a efecto sin demora y al pie de la letra.

Las dificultades para que las autoridades universitarias y los grupos estudiantiles construyeran acuerdos –lo cual se debió en buena medida a la progresiva radicalización de las partes– motivaron el surgimiento de diversos grupos de mediación que también generaron planteamientos relativos a la transformación institucional. Es el caso del llamado Grupo de los Eméritos, quienes reconocían las insuficiencias institucionales para la construcción de decisiones bajo condiciones de consenso. Así, además de plantear la suspensión de las cuotas que había originado el conflicto, dicho grupo proponía:<sup>42</sup>

Establecer espacios de discusión y análisis sobre los problemas fundamentales de la Universidad en busca de las medidas que conduzcan a los cambios necesarios en la institución. Estos espacios estarán abiertos a todos los sectores de la Universidad. El Con-

---

General de Inscripciones y Permanencia impuestas por el Consejo Universitario el 9 de junio de 1997[...]; 3. CENEVAL. Defensa de la autonomía universitaria mediante la anulación de todos los convenios contraídos entre la UNAM y el CENEVAL[...]; 4. Espacio de diálogo y resolución[...]; 5. Represión. Desistimiento por parte de las autoridades universitarias de cualquier acción legal ante tribunal judicial o administrativo, de carácter federal o local; en contra de los universitarios participantes en el movimiento[...]; 6. Reglamento General de Pagos. Abrogación del Reglamento General de Pagos, así como la eliminación de todos los cobros ilegales, estableciendo con esto la gratuidad de toda la educación impartida por la UNAM[...]" Consejo General de Huelga, "Documento entregado a la Comisión de Encuentro", 1 de junio de 1999, [http://mx.geocities.com/unam\\_cgh/](http://mx.geocities.com/unam_cgh/) (consultado el 15 de octubre de 2008).

<sup>42</sup> Cit. por: Yolanda de Garay, *Historia de un movimiento estudiantil 1999-2001*, México, UNAM, s/f. <http://www.biblioweb.dgsca.unam.mx/libros/movimiento/introduccion.html> (consultado el 10 de julio de 2008).

sejo Universitario prestará atención preferente a las conclusiones obtenidas en dichos espacios y las traducirá en resoluciones.

Tales planteamientos serían retomados unos meses después y llegarían a constituir parte fundamental de las negociaciones que dieron salida al conflicto institucional. Mientras tanto, el cierre de la UNAM por más de 10 meses y la renuncia del rector Barnés fueron los efectos más visibles de un conflicto universitario en el que habrían de quedar involucradas prácticamente la totalidad de las fuerzas políticas del país.

Las secuelas de dicho conflicto serían profundas y la recuperación de la institucionalidad universitaria implicaría importantes esfuerzos, de una manera o de otra, para todos los actores universitarios.

#### LAS REFORMAS DE LA UNAM (1970-1999)

<i>Pablo González Casanova</i> 1970-1972	<i>Guillermo Soberón</i> 1970-1976 y 1977-1980	<i>Octavio Rivero</i> 1981-1984
Dos enfoques de reforma Consejo de la nueva universidad	Presencia e influencia institucional Control institucional Expansión administrativa	Esquema continuista Plan de Desarrollo
Reforma académica Reforma del gobierno Reforma de la difusión política	Reforma político-administrativa Reforma académica	Reforma político-administrativa Reforma académica
<i>Jorge Carpizo</i> 1985-1988	<i>José Sarukhán</i> 1989-1992 y 1993-1996	<i>Francisco Barnés</i> 1997-1999
Discurso crítico en términos de gobierno Revitalización colegialidad	Control institucional Congreso Universitario Academización	Búsqueda de una mayor articulación de la UNAM ante el proyecto nacional Plan Desarrollo Institucional
Reforma político-administrativa Reforma académica ("Fortaleza y debilidad"; Cuotas exámenes y pase reglamentado)	Reforma político-administrativa Reforma académica (Alineamiento de la UNAM ante las políticas nacionales e internacionales, evaluación)	Reforma político-administrativa Reforma académica (Esquema cuotas y conflicto)

## Capítulo 3

# Política y reforma universitaria en el periodo 1999-2007

### EL RECTORADO DE JUAN RAMÓN DE LA FUENTE

Sin pretender dar cuenta detallada de la gestión que arrancó en el centro de una de las crisis más graves de la historia de la UNAM resulta imprescindible trazar algunas líneas que permitan ubicar las características de las propuestas de reforma impulsadas durante los años recientes.

La doble gestión del rector Juan Ramón de la Fuente (1999-2003 y 2003-2007) muestra algunos paralelismos ante el modelo definido por los rectores Soberón y Sarukhán, quienes habiendo ejercido durante dos periodos, marcaron una profunda influencia en todos los ámbitos de la institución. Como ya se ha tratado en los apartados respectivos, tanto Soberón en los años setenta, como Sarukhán en los noventa, iniciaron su gestión luego de intensas crisis. Ambos, en el primer periodo se centraron en el manejo del conflicto político, mientras que, en el segundo, impulsaron al surgimiento de reformas de orden académico, que redefinieron a la Universidad Nacional de un modo importante.

Sin embargo, en el caso del rector De la Fuente, es posible observar un fuerte acento en la recuperación del orden institucional y, de forma simultánea, en la reconstrucción de la imagen de la UNAM en los ámbitos nacional e internacional. No se profundizará por ahora en este tema, pero sí resulta necesario señalar que, durante la doble gestión del rector De la Fuente, la UNAM vivió una



propuesta de reforma académica apenas significativa para las dimensiones de la institución.

A la llegada del rector De la Fuente –hasta entonces secretario de Salud del presidente Zedillo– las prioridades en la UNAM giraron en torno del manejo del conflicto y a la recuperación del orden institucional. La ruta inicial para alcanzar tal propósito resultaría controvertida pues, habiendo partido de una intensa promoción del diálogo y de un plebiscito que planteaba una salida concertada a la huelga, culminaba con la entrada de la policía federal preventiva PFP al campus universitario.<sup>43</sup>

Un factor de relevancia durante el inicio de la gestión del rector entrante fue la nueva conformación política nacional, la cual ejercería significativos ecos en la vida institucional. Así, la llegada del panista Vicente Fox al gobierno y la consecuente reubicación de las elites políticas, fueron hechos que estuvieron relacionados con un manifiesto distanciamiento entre la institución y el gobierno federal. Por el contrario, las relaciones institucionales frente a otros ámbitos de poder como el Legislativo federal o el gobierno de la Ciudad de México se fortalecieron, contrarrestando aquel alejamiento y permitiendo una relativa fuerza a la UNAM en el manejo de importantes temas como las negociaciones presupuestales anuales y en la presencia institucional ante el amplio escenario nacional.

Al interior de la institución tendría lugar una recomposición de los grupos políticos, abriendo posiciones a actores provenientes del ámbito gubernamental y ajenos al panismo, pero también a un segmento de la izquierda universitaria que se integraba al gobierno universitario. En este nuevo orden, no puede dejar de considerar-

<sup>43</sup>Sobre el conflicto universitario y su culminación se han escrito numerosas obras que cubren un amplio espectro de interpretaciones; por ejemplo: María Rosas, *Plebeyas batallas. La huelga en la Universidad*, México, Era, 2001; Octavio Rodríguez Araujo, *El conflicto en la UNAM (1999-2000). Análisis y Testimonios de los Consejeros Universitarios Independientes*, México, El Caballito, 2000; Adrián Sotelo Valencia, *Neoliberalismo y educación. La huelga en la UNAM a finales de siglo*, México, El Caballito, 2000; Guillermo Sheridan, *Allá en el campus grande*, México, Tusquets, 2000; Fernando Curiel, *La universidad en la calle*, México, Factoría Ediciones, 2001.

se, a la par de la desarticulación de las expresiones más radicalizadas del movimiento estudiantil, la asimilación de estudiantes provenientes de los sectores menos beligerantes. Todo ello jugó en favor de la construcción de un nuevo discurso institucional que se expresaba esta vez en favor de la universidad pública, de la gratuidad de la educación superior y de la defensa del bachillerato de la UNAM, temas hasta entonces promovidos por quienes se expresaban desde el marco crítico universitario.

En el segundo periodo, la propuesta del rector seguía inclinada en favor de la recuperación de la presencia e influencia política de la institución, sobre una propuesta académica apenas visible. Nuevamente, sin abundar en las motivaciones de dicha propuesta, hoy es posible confirmar que las autoridades universitarias centraron buena parte de sus políticas en torno del problema del deterioro de la imagen institucional. Tal problema, alimentado desde los propios círculos del poder institucional y gubernamental desde los ochenta –claramente ajeno a los logros académicos de la docencia e investigación de la UNAM– había alcanzado un nivel extremo luego de 10 meses de cierre y a la puesta en cuestión de su futuro institucional.

Así, uno de los ejes más visibles de la política del rector De la Fuente, sería el de promover la imagen institucional. Baste aludir al énfasis otorgado entre 2003 y 2007 a las clasificaciones internacionales de universidades (*rankings*) y al lugar que ocupaba en éstas la UNAM. Especialmente las clasificaciones del Instituto Universitario de Educación Superior de la Universidad de Shangai y del *Higher Education Supplement* de *The Times*.<sup>44</sup> Puede sostenerse en síntesis, que los ocho años del rector De la Fuente tuvieron como sus rasgos más visibles la recuperación y control de la política universitaria, así como la promoción de la imagen institucional.

<sup>44</sup>Cfr. UNAM, *Memoria 2003, 2004, 2005, 2006, 2007*.

<http://www.planeacion.unam.mx/memoria/2007/PDF/758.pdf> (consultado el 23 de octubre de 2008).

## LA GESTIÓN DEL RECTOR DE LA FUENTE

1999-2003 <i>Recuperación del orden institucional</i>	2003-2007 <i>Mantenimiento del orden institucional</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva conformación política nacional y su impacto en la vida institucional</li> <li>• La llegada de un presidente panista y la reubicación de las elites políticas</li> <li>• Recomposición de los grupos políticos universitarios</li> <li>• La creciente distancia institucional ante el Ejecutivo federal</li> <li>• Desarticulación del movimiento estudiantil</li> <li>• Integración al gobierno de la UNAM de figuras de la izquierda universitaria</li> <li>• Un nuevo discurso institucional: universidad pública, gratuidad, derecho a la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la imagen de la UNAM</li> <li>• Ratificación de la distancia institucional ante el gobierno federal</li> <li>• Presencia de la UNAM en el escenario político nacional</li> <li>• Presencia apenas significativa del movimiento estudiantil</li> <li>• Presencia continuada en el gobierno de la UNAM de figuras de la izquierda universitaria</li> <li>• Reforzamiento del discurso institucional a favor de la universidad pública, la gratuidad, y el derecho a la educación</li> </ul>

## LA REFORMA UNIVERSITARIA: POLÍTICA Y ACADEMIA

La reforma universitaria ocupó un lugar central en la gestión del rector De la Fuente y la importancia discursiva que le fue concedida hace más notables sus discretos resultados. No obstante, debe recordarse que la reforma universitaria en su fase inicial constituyó una suerte de “plan de contingencia” de las nuevas autoridades para reducir el movimiento huelguista y, con ello, dar una salida a la crisis política de la UNAM.

Para referirse a la reforma durante el rectorado en cuestión, es preciso distinguir dos dimensiones: la política y la académica. Ambas están definidas por la conflictiva derivada de la huelga y ambas se centran en la contención institucional antes que en el planteamiento de propuestas de cambio para la UNAM. En tal sentido resulta significativo recordar las primeras afirmaciones del rector en su toma de posesión: “[...]Son tiempos difíciles pero son también tiempos de oportunidad. La universidad quiere y requie-

re transformarse, para lograrlo, necesita salir primero de la larga noche que se ha abatido sobre ella[...]"<sup>45</sup>

En su primer mensaje ante el CGH el rector haría énfasis en su disposición negociadora, manifestándose por una mayor representación de los sectores de la institución y expresando su vocación para debatir los más diversos temas. El rector enviaba asimismo, señales inequívocas en favor del cambio:<sup>46</sup>

Tenemos que encontrar los mecanismos para que en este ejercicio de análisis de la Universidad toda la comunidad esté equilibradamente representada a fin de que podamos escuchar, sin excepciones, los puntos de vista de todos los sectores que conforman nuestra institución.

En el análisis profundo que se haga de nuestra Universidad podemos revisarlo todo: sus estructuras, sus mecanismos de operación, sus planes de estudio, sus programas de trabajo, las relaciones que se dan en el seno de nuestras dependencias y entre la Universidad y la sociedad, entre la Universidad y los poderes públicos, etcétera. Y podemos cambiar todo aquello que consideremos que ya no funciona o que no funciona tan bien como quisiéramos.

De manera adicional, al iniciar el 2000, el rector presentaría ante el Consejo Universitario una propuesta para realizar un congreso universitario, el cual se perfilaba como uno de los elementos centrales de la estrategia para contener las crecientes demandas estudiantiles. Dicha propuesta, que no sería aceptada por el CGH, incluía la suspensión del nuevo reglamento de pagos, el retiro de actas y sanciones, la interrupción de las relaciones de la Universidad con el Centro Nacional para la Evaluación (CENEVAL), y como se ha señalado, la realización de un congreso al término de la huelga. Así, el 20 de enero se llevaba a cabo un plebiscito en el

<sup>45</sup> "Mensaje del rector Juan Ramón de la Fuente en su toma de posesión" (19 de noviembre de 1999), en Juan Ramón de la Fuente, *Cuatro mensajes y dos entrevistas. El conflicto de 1999*, México, UNAM, 2000, p. 9.

<sup>46</sup> "Mensaje del rector Juan Ramón de la Fuente al Consejo General de Huelga" (29 de noviembre de 1999), en Juan Ramón de la Fuente, *op. cit.*, p. 16.

cual cerca de 180 mil universitarios manifestaban su apoyo a tal propuesta y el rector declaraba:<sup>47</sup>

Con el plebiscito ha empezado por la vía de los hechos la reforma universitaria; empezamos bien, empezamos convenciéndonos y convenciendo a la sociedad de las capacidades de los universitarios. En los próximos meses continuará el proceso de una reforma profunda en la Universidad. El resultado preliminar (150 mil votos) es una muestra de que el pueblo de México tiene confianza en su Universidad Nacional... Hoy podemos decir que el plebiscito ha resultado satisfactorio para los universitarios... Tenemos una propuesta que ha alcanzado el consenso, un consenso que hoy, finalmente, hemos construido los universitarios.

Pese a tal argumentación, el 6 de febrero del 2000 la PFP ocupaba las instalaciones universitarias y con la detención de casi un millar de estudiantes, ponía punto final a la huelga iniciada en abril del año anterior. Con todo, el rector de la UNAM insistía en un discurso a favor del Congreso Universitario y la reforma. Baste recordar sus palabras en la ceremonia del día del maestro:<sup>48</sup>

Reitero mi compromiso con un amplio proceso de Reforma de la Universidad, que sea claramente participativo e incluyente, un proceso dentro del cual el Congreso Universitario sea un hito, un punto de llegada de todos los esfuerzos de crítica y diagnóstico. [...]“El congreso habrá de ser un capítulo fundamental de la interminable historia, por lo demás, inherente al ser mismo de toda Universidad[...].”

Tan alta ponderación discursiva a la reforma y al Congreso Universitario se vería reflejada en el exhaustivo manejo de dichos temas dentro las instancias orgánicas ya existentes, pero también en nuevas estructuras creadas para la contención política del con-

<sup>47</sup> “En su propia voz”, Juan Ramón de la Fuente, *La Jornada*, 21 de enero de 2000. <http://www.jornada.unam.mx> (consultado el 20 de septiembre de 2008).

<sup>48</sup> Juan Ramón de la Fuente “Discurso del Rector en el Día del Maestro” (15 de mayo de 2000). Cit. por: Yolanda de Garay, *Historia de un movimiento estudiantil 1999-2001*.

flicto. Así, los ámbitos de la reforma serían dos: el de la estructura orgánica y el enmarcado en los nuevos órganos de carácter intermedio. En la estructura orgánica de la institución se incluyeron la Coordinación General de Reforma Universitaria, y posteriormente la Secretaría de Planeación y Reforma Universitaria. A partir de la segunda gestión, la reforma universitaria quedó formalmente inserta en el ámbito de acción de la *Secretaría General*. Por su parte, los esfuerzos de reforma con mayor orientación hacia la esfera académica –tratados más adelante– serían coordinados desde la Secretaría de Desarrollo Institucional.

El otro recurso especialmente promovido para el desahogo de las propuestas de reforma del rector De la Fuente, fue el de los órganos de representación intermedia –especialmente la Comisión Especial para el Congreso Universitario y el Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico– los cuales serían diseñados con la pretensión de ampliar las bases de representatividad, dando mayor expresión a grupos con una presencia relativa o sin ella. Aunque los órganos intermedios enfrentaron reiterados cuestionamientos a su representación e independencia, y ratificaban con su existencia las insuficiencias de los órganos colegiados regulares, también debe reconocerse su eficacia en la desactivación de la crisis institucional.

#### LAS ESTRUCTURAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

<i>Estructura orgánica</i>	<i>Nuevos órganos intermedios</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación General de Reforma Universitaria</li> <li>• Secretaría de Planeación y Reforma universitaria</li> <li>• Secretaría General</li> <li>• Secretaría de Desarrollo Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Especial para el Congreso Universitario</li> <li>• Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico de la UNAM</li> <li>• Colegio Académico para la Reforma del Reglamento de Estudios de Posgrado</li> </ul>

## RUMBO AL CONGRESO UNIVERSITARIO

Conforme se avanzaba en la recuperación de la vida institucional –y aún con cierres intempestivos en diversos espacios universitarios– se consolidaba también un importante vínculo entre la reforma y el Congreso Universitario. Así, pronto comenzaron a operarse diversos mecanismos para el diseño y planteamiento del congreso como estrategia de contención y como posible espacio de debate universitario. Entre estos mecanismos se incluía el propio Consejo Universitario y la Coordinación General de Reforma Universitaria.

En marzo de 2001, el rector presentó ante el Consejo Universitario la propuesta para crear un Grupo de Trabajo encargado de perfilar la comisión organizadora del congreso. El grupo se integró por 15 consejeros universitarios: seis alumnos, seis académicos, dos directores y un trabajador administrativo. También formaba parte del grupo el Coordinador General de Reforma Universitaria. Luego de los análisis y consultas pertinentes, en noviembre de 2001 se publicó la propuesta de integración de la Comisión Especial del Consejo Universitario para el Congreso Universitario CECU. Así, además de establecer el carácter operativo de la CECU así como los mecanismos de elección, de acuerdo y plazos, la propuesta planteaba una composición de 48 miembros en la que predominaban no consejeros: 17 consejeros universitarios y 31 no consejeros. De éstos se distribuirían por sectores, 18 académicos (7 consejeros y 11 no consejeros), 18 alumnos (7 consejeros y 11 no consejeros), un miembro de difusión cultural y divulgación de la ciencia (no consejero), dos eméritos (no consejeros), un egresado (no consejero), cuatro trabajadores (un consejero y tres no consejeros), dos directores (consejeros) y dos representantes de la rectoría (no consejeros).<sup>49</sup>

El Grupo de Trabajo no limitaría su ámbito de actuación al diseño y puesta en marcha de la CECU. El grupo se expresaría en

<sup>49</sup>Grupo de Trabajo del Consejo Universitario, "Introducción", *Los primeros pasos hacia el Congreso para la Reforma de la UNAM 2001-2002*, México, UNAM, 2002.

torno de la problemática de la reforma y de los asuntos del gobierno institucional. Es el caso del texto preparado por el entonces Coordinador General de la Reforma, quien sostenía:<sup>50</sup>

La UNAM requiere de profundas transformaciones en su administración, debido a su excesiva centralización, y en la manera de llevar a cabo sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura [...]

La reforma de la UNAM también debe responder a otro desafío que conjuga cuestionamientos tanto externos como internos, y es sobre su forma de gobierno. La gobernabilidad de la institución, los procedimientos para la toma de decisiones y la participación de la comunidad en las decisiones que le conciernen son, entre otros, algunos de los problemas que han afectado el funcionamiento de la Universidad en tiempos recientes.

En enero de 2002 sería emitida la convocatoria general para la conformación de la CECU y se establecerían las condiciones para que los órganos colegiados locales convocaran a sus propias comunidades. Así, la primera semana de febrero se llevarían a cabo unas elecciones caracterizadas por la oposición de diversos grupos estudiantiles y que llevarían a algunas acciones de activa y violenta resistencia. Sin embargo, el problema más severo en el proceso para elegir a los miembros de la CECU fue el de una enorme abstención, la cual superaría al 95 por ciento en el sector estudiantil y el 80 por ciento en el académico.<sup>51</sup>

En abril de 2002 sería instalada finalmente la CECU, e iniciarían formalmente los trabajos para impulsar la reforma a través de un Congreso Universitario.

<sup>50</sup>José Narro, "El Grupo de Trabajo y la reforma de la UNAM", *Grupo de Trabajo del Consejo Universitario*, op. cit., p. 79.

<sup>51</sup>Observatorio Ciudadano de la Educación, "Comunicado 73", ¿Tiene futuro el congreso de la UNAM? <http://www.observatorio.org/comunicados/comun073.html> (consultado el 20 de enero de 2008).



## LA REFORMA UNIVERSITARIA: DIMENSIÓN POLÍTICA

<i>La organización del Congreso Universitario</i>	<i>Las fases del Congreso Universitario</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El grupo de trabajo del Consejo Universitario</li><li>• La Comisión Especial para el Congreso Universitario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rumbo el Congreso</li><li>• Un Congreso “por etapas”</li><li>• Una visión sobre la UNAM. Aportaciones para el proceso de reforma</li><li>• Dos propuestas al Consejo Universitario<ul style="list-style-type: none"><li>• La Comisión Especial de Diagnóstico y Propuestas de Reforma Universitaria</li><li>• Un Congreso Universitario representativo</li></ul></li></ul>

### EL CONGRESO UNIVERSITARIO “POR ETAPAS”

Las diversas instancias relacionadas con el diseño e implantación de la reforma contribuirían, antes que al cambio, a la recuperación del control institucional. Así, de los altos propósitos planteados para impulsar una poderosa transformación institucional, se pasaría a una estrategia que planteaba acciones acotadas y suficientes para atender las menguantes demandas de una comunidad universitaria que había pasado casi dos años en medio de un intenso conflicto.

En octubre de 2002 la CECU recibiría una serie de encargos por parte del Consejo Universitario los cuales cambiarían de manera notable el énfasis de la reforma. Ahora se planteaba la posibilidad de desarrollar el Congreso Universitario “por etapas”, lo cual representaba una reorientación del compromiso asumido por el rector de la Fuente.

De acuerdo con el documento “Congreso Universitario por etapas”,<sup>52</sup> la CECU reconocía la necesidad de que la UNAM llevara a cabo una reforma para mejorar sus niveles académicos y para

<sup>52</sup> CECU, “Congreso Universitario por Etapas” (*Gaceta UNAM*, Suplemento Especial, 2 de diciembre de 2002).

responder de una mejor manera a las demandas sociales así como a las demandas retos. El congreso por etapas sería un medio para la realización de la reforma: “[...]Un espacio resolutorio de carácter extraordinario, representativo e incluyente de la pluralidad de actores que conforman a la comunidad universitaria”. No obstante, se apuntaba que aunque el congreso sería importante, “[...]el proceso de Reforma no necesariamente se inicia ni se concluye con la realización del Congreso”.

Para la realización del Congreso se estimaban condiciones previas que incluían la conciliación de intereses, el establecimiento de acuerdos y consensos, así como la superación de la desconfianza. Y se planteaba la necesidad de evitar errores pasados. Así, se buscaría asegurar mecanismos que brindaran legitimidad y estabilidad. Todo ello, según el documento, no podía lograrse en un evento único y la alternativa era desarrollar el Congreso “en diferentes etapas y momentos, con el objeto de lograr que se vayan construyendo los espacios y estrategias adecuadas para alcanzar la Reforma”. El Congreso por etapas según la CECU “[...]es la manera de denominar un proceso, fundamentalmente académico, con el fin de que la transformación sea gradual, consensuada, y para que genere las mayores posibilidades de lograr la Reforma de la Universidad”. Asimismo, “[...]el Congreso debe ser académico, democrático, plural y resolutorio”.

A la fundamentación conceptual del congreso le seguían una serie de previsiones de orden operativo y que implicarían una consulta a la comunidad, la elaboración de un diagnóstico institucional y el análisis de los acuerdos no cumplidos del Congreso de 1990. La realización del Congreso tendría tres etapas que tratarían los problemas de manera paulatina y partiendo de lo particular a lo general. Primero se abordarían los problemas locales, después los compartidos por varias entidades, y por último los asuntos relacionados con toda la institución.

En lo que respecta al diagnóstico encargado a la CECU, baste señalar que sería concluido en julio de 2005 y que recogería materiales diversos, como las ponencias presentadas en los Semina-

rios de Diagnóstico llevados a cabo en 2003. También incluiría el reporte final del Taller de Expertos organizado por la CECU y el entonces Centro de Estudios sobre la Universidad, así como los textos presentados en el ciclo “El debate por la UNAM” y en las Mesas de Diálogo presentadas en el 2000 entre otros.<sup>53</sup> El documento en cuestión abarcaba algunas cuestiones de orden general tratadas en una gran variedad de análisis sobre la UNAM. Sin embargo, también aportaba elementos significativos acerca de su concepción de la reforma y el congreso:

La CECU reconoce que es a través de un proceso que se lleve a cabo fundamentalmente en tres ámbitos –el académico, el de gobierno y el de la administración– como puede lograrse la reforma de la institución. [...] Una reforma académica es necesaria e ineludible. Esta reforma debe atender, entre otros aspectos, la calidad de la educación que se proporciona, así como la trayectoria de las distintas figuras del personal académico. También parece de la mayor importancia emprender lo que podría considerarse una reforma a lograr a mediano plazo, es decir, una reforma de las instancias de decisión[...].

En septiembre de 2003, la CECU recibió un nuevo encargo del Consejo Universitario para diseñar un mecanismo de reforma que atendiera una revisión integral del Estatuto del Personal Académico (EPA) de la UNAM. En tal sentido, seis meses después ante el pleno del Consejo, la CECU presentó su propuesta para constituir el Claustro Académico para la Reforma del EPA y en diciembre de 2004 comenzó a operar dicho órgano intermedio agrupando a una centena de académicos que tendrían como propósito analizar las figuras académicas de la UNAM, así como el amplio rango de temas que las caracterizan.<sup>54</sup>

<sup>53</sup>CECU, *Una visión sobre la UNAM. Aportaciones para el proceso de reforma*, México, UNAM, 2005.

<sup>54</sup>CECU, “Informe Final de la CECU al Consejo Universitario”, junio de 2008. <http://www.stunam.org.mx/8prensa/8forouniver1/forouni14/8fu14-05.html> (consultado el 23 de octubre de 2008).

Diversos factores llevaron en 2007 al Consejo Universitario a instruir a la CECU para que elaborase una propuesta que definiera la conclusión de su encargo y planteara el diseño de una fase posterior para la reforma institucional. Tal encargo fue cumplido en la sesión del Consejo Universitario de marzo de 2008 quedando establecida la recomendación de crear una “Comisión Especial de Diagnóstico y Propuestas de Reforma Universitaria”. Aunque esta fase de la CECU se inscribe ya en el rectorado siguiente, es importante incluirla en este apartado, pues representa la conclusión de un proceso definido en la gestión del rector De la Fuente. La comisión especial propuesta por la CECU –con la participación de un grupo de consejeros universitarios– se encargaría de diagnosticar, analizar y proponer los mecanismos para avanzar en los procesos de reforma, pudiendo abordar temas que por su naturaleza no constituyeran materia directa de las demás comisiones del Consejo. La Comisión quedaría integrada por 18 consejeros universitarios y por 18 miembros de la comunidad provenientes de sectores no representados en el Consejo Universitario, así como por un representante del rector.

Sin embargo, en esa misma sesión un grupo de consejeros universitarios alumnos presentó una propuesta alternativa que demandaba la democratización de los procesos de reforma universitaria y la organización de un Congreso Universitario. Así, los consejeros alumnos reivindicaban una vez más la realización de dicho encuentro, el cual sería precedido por congresos locales. En el Congreso Universitario participarían 600 delegados (270 académicos, 270 alumnos y 60 trabajadores). Las propuestas de reforma surgidas del congreso serían sometidas a un referéndum y sus resultados serían asumidos por el Consejo Universitario.

Ante tales propuestas, el Consejo Universitario instruiría nuevamente a los integrantes de la CECU para que presentaran el Informe Final de sus actividades, y a los consejeros que habían participado en el proceso para que elaborasen una nueva propuesta que atendiera la problemática relacionada con el impulso institucional a la reforma de la UNAM.

## LA REFORMA ACADÉMICA

Aunque ya ha sido señalado que las propuestas generadas a lo largo de la gestión del rector De la Fuente tendrían un énfasis en la dimensión política de la institución, es importante aludir a la dimensión académica de sus planteamientos. En tal sentido, han de considerarse los esfuerzos en favor de la reforma del posgrado, así como la instauración de un programa de movilidad estudiantil con alcances nacionales e internacionales. Pueden destacarse también otros proyectos académicos, los cuales se centraron en el mejoramiento integral de la docencia –bachillerato, licenciatura y posgrado–; en la apertura de las licenciaturas ante procesos de evaluación y acreditación; así como en la promoción de la investigación en el ámbito de la docencia, entre otros temas.<sup>55</sup>

### LA REFORMA UNIVERSITARIA: DIMENSIÓN ACADÉMICA

---

- Reforma del posgrado
  - Programa de movilidad estudiantil
  - Mejora del bachillerato
  - Acreditación y evaluación de las licenciaturas
  - Programa 3-2-3
  - Promoción de la investigación en facultades y escuelas
- 

No obstante, la propuesta más visible dentro del campo académico durante la gestión del rector De la Fuente, fue la relacionada con la normatividad. En tal sentido, además de la reforma al Reglamento de Estudios de Posgrado destacaría el proyecto para reformar el Estatuto del Personal Académico de la UNAM y al cual ya se ha aludido. Aunque de lento desarrollo, el proceso de revisión y transformación a dicho ordenamiento lograría articular en el ya referido Claustro Académico para la Reforma del EPA a un centenar de profesores, investigadores y técnicos académicos quienes, a lo largo de cuatro años de actividades, avanzarían en

<sup>55</sup> Secretaría de Desarrollo Institucional, UNAM, Memoria UNAM 2007 en: <http://www.planeacion.unam.mx/memoria/2007/PDF/758.pdf> (consultado el 28 de octubre de 2008).

las discusiones acerca de los más complejos temas del personal académico de la institución presentando además, considerables evidencias de su trabajo.<sup>56</sup>

En síntesis, al concluir los ocho años de la doble gestión del rector de la Fuente, la institución recuperaba la calma y la estabilidad. No obstante, quedaban aplazadas las expectativas que se habían generado en diversos sectores de la comunidad, en torno a un proceso amplio que pudiera impulsar la reforma de los procesos sustantivos de la UNAM y de su gobierno.

<sup>56</sup> Los documentos e informes del Claustro Académico para la Reforma del EPA pueden ser consultados en: [http://132.247.12.15:10006/caepa/portal/user/anon/js\\_panel/1110479484038-110](http://132.247.12.15:10006/caepa/portal/user/anon/js_panel/1110479484038-110) (consultado el 10 de noviembre de 2008).



## Capítulo 4

# Los retos actuales de la reforma universitaria

### EL ESCENARIO POLÍTICO DEL NUEVO RECTORADO

Con la designación del rector José Narro para el periodo 2007-2011, la UNAM iniciaba una etapa en la cual quedarían atrás los signos más severos de la crisis de 1999-2000 y en la que se ratificaba la estabilidad que había sido puesta en jaque en el tránsito al nuevo siglo.

Las razones para explicar la recuperación de un ambiente académico normalizado y bajo condiciones políticas favorables resultan complejas y hasta ahora poco analizadas. Resaltan dos hechos que confirman el notable cambio en la UNAM respecto a los años del conflicto. En primer lugar, la propia designación del rector Narro quien, contando con el apoyo de diversos sectores de la comunidad y habiendo ocupado posiciones centrales en la política universitaria durante la gestión de cuatro rectores –De la Fuente, Sarukhán, Carpizo y Rivero– representaba la indiscutible continuidad de la elite institucional. Y en segundo, la presencia de Luis J. Garrido, académico cercano al CGH, quien –al igual que José Antonio de la Peña, Gerardo Ferrando, Fernando Pérez Correa, Rosaura Ruiz, Fernando Serrano, y Diego Valadés– expondría ante la Junta de Gobierno su programa de trabajo como candidato a la rectoría de la UNAM.

Ambos hechos, que merecen ser analizados por sí mismos con mayor detenimiento, constituyen una prueba inequívoca de que la institución había recuperado la calma y que se vivía un escenario



radicalmente diferente al de ocho años atrás. Con todo, y gozando de un importante reconocimiento y prestigio, hoy la UNAM enfrenta una nueva combinación de problemas, algunos de carácter estructural y otros propios de la gestión entrante, los cuales configuran un escenario inédito que está demandando respuestas oportunas y pertinentes.

En ese sentido, y si bien resulta imposible referirse aquí a los grandes temas de la UNAM –el papel de la institución ante la sociedad, ante el poder, ante el nuevo orden mundial y, por supuesto, ante el propio conocimiento– sí es necesario abordar algunos de los factores críticos que configuran el ángulo del gobierno y la gobernabilidad de la UNAM. En su dimensión estructural, como ya se ha dicho, la institución acumula un importante desgaste de las formas tradicionales de gobierno y, en consecuencia, un deterioro en sus niveles de gobernabilidad. En el ámbito global de las decisiones se ha vivido un sensible distanciamiento de la razón académica dando preeminencia a factores políticos y burocráticos sobre aquélla. A lo largo de los últimos años, la institución ha sobrellevado reiterados cuestionamientos acerca de la designación de las figuras unipersonales, de la composición y representatividad de los órganos colegiados, así como del equilibrio y definición de derechos y obligaciones de las figuras unipersonales y las colegiadas.

Aunado a tal problemática, la gestión actual enfrenta retos específicos que abarcan aspectos tanto internos como externos entre los que destacan:

- 1) una amplia gama de expectativas y demandas que surgen de los más diversos grupos y sectores académicos y políticos de la UNAM;
- 2) un conjunto de compromisos pendientes establecidos en la gestión anterior en favor de la transformación institucional y relacionados directamente con la salida al conflicto;
- 3) una gestión precedente con una fuerte presencia simbólica, pero también con una presencia concreta expresada en la continuidad de cuadros directivos y de estrategias de política universitaria (en especial los organismos de representación intermedia);

- 4) una serie de demandas crecientes por parte de amplios sectores de la sociedad, así como de los diversos órdenes del Estado hacia la institución; y
- 5) un entorno político y económico con condiciones de baja certidumbre e incluso de inestabilidad.

LOS RETOS DE LA NUEVA GESTIÓN  
EN MATERIA DE GOBIERNO 2007-2001

<i>Problemática estructural</i>	<i>Problemática específica</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste de las formas tradicionales de gobierno</li> <li>• Deterioro de la gobernabilidad</li> <li>• Alejamiento de las decisiones de la razón académica</li> <li>• Dificultad para construir consensos</li> <li>• Problemas reiterados en la designación de las figuras unipersonales</li> <li>• Problemas en la composición y representatividad de los órganos colegiados</li> <li>• Problemas en la definición de derechos y obligaciones de figuras unipersonales y órganos colegiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecientes expectativas y demandas de grupos académicos y políticos de la institución</li> <li>• Diversidad e incluso oposición entre las diversas demandas</li> <li>• Compromisos pendientes de transformación institucional</li> <li>• Una gestión precedente fuerte y con estrategias aún vigentes</li> <li>• Demandas crecientes de la sociedad, y de los diversos órdenes del Estado</li> <li>• Entorno político con baja certidumbre</li> <li>• Entorno económico inestable</li> </ul>

## REFORMA UNIVERSITARIA: ¿PARA QUÉ?

Hoy día existe un claro consenso en cuanto a que las instituciones dedicadas al saber deben asegurar una adecuada capacidad de respuesta ante las demandas que se generan tanto en su interior como en su entorno. Asimismo, se sabe que tales instituciones han de generar procesos de cambio y adaptación que les permitan cumplir con aquél cometido. Los cambios pueden ser sencillos o adaptativos –como la actualización de planes y programas universitarios o la renovación de procesos y estructuras administrativas– pero en diversos momentos suponen procesos de transformación más amplios y profundos de las instituciones. Estos procesos, descritos en forma genérica bajo el concepto de reforma universitaria y cuya

evolución histórica en la UNAM ha sido abordada en los capítulos precedentes, son a los cuales se hace aquí referencia.

En la UNAM, desde hace ya tres décadas, se ha hecho manifiesto un fuerte déficit de adaptación de sus procesos de gobierno ante la creciente complejidad de sus funciones sustantivas y de los múltiples procesos que en ellas confluyen. A tal problemática se suman los factores críticos de la gestión actual, formando el escenario sobre el cual hoy resulta impostergable la necesidad de plantear una propuesta de reforma universitaria.

Así, la reforma universitaria representa la posibilidad de actualizar los marcos de la institución en sus más variados ángulos y de constituirse como un factor de articulación entre los múltiples sectores que hoy configuran la comunidad de la UNAM. Sin embargo, no puede desconocerse el punto de partida de este texto: diversos intentos de reforma han sido en las últimas décadas motivo de resistencia y hasta de confrontación. ¿Cuáles son las enseñanzas de este hecho? Destacan al menos dos: a) que los contenidos de las reformas no están reflejando de manera suficiente las expectativas de la comunidad y que no han generado los consensos necesarios para su implantación; y b) que las estructuras de gobierno y los niveles de gobernabilidad se encuentran en un franco déficit respecto a las condiciones actuales de la institución.

Con relación al primer factor debe reconocerse que la definición de los contenidos de la reforma constituye un asunto esencial de política universitaria. Las propuestas de cambio no pueden ser reducidas a un tratamiento técnico o a su inserción en procesos formalistas de “planeación estratégica” –con todo lo importantes que éstos puedan resultar. Las propuestas de reforma implican un posicionamiento académico y político respecto a la vida universitaria, así como definiciones que al corto o al largo plazos tendrán un impacto en los diferentes ángulos institucionales.

Así, el rumbo de la reforma está inexorablemente articulado a la concepción que se tiene de la universidad, a las ideas y expectativas que se tienen acerca del sentido de la institución ante la

sociedad, ante el mundo productivo, ante la vida política y ante el saber, por referir sólo algunos de sus muchos ángulos de vinculación. Y en las instituciones universitarias de nuestro tiempo, no es posible lograr la plena representación de las aspiraciones de su comunidad considerando solamente a una parte de ella; en las instituciones universitarias se expresa una variedad de posiciones académicas que están demandando una presencia efectiva que vaya más allá de los formalismos o del mero manejo discursivo. Por ello, parece obvio reconocer que la reforma universitaria ha de expresar las múltiples visiones que configuran la institución.

Con relación al segundo factor, es fundamental subrayar la necesidad de renovar unas formas de gobierno que han demostrado sus límites de manera reiterada. Es altamente significativo que la necesidad de tal renovación haya sido planteada durante las últimas décadas desde espacios no sólo diferentes sino hasta opuestos. Resulta concluyente, en suma, que la renovación de las formas de gobierno y la generación de nuevas condiciones de gobernabilidad son requisitos ineludibles para el mejor desarrollo de las tareas sustantivas de la institución. Y en tal sentido es posible puntualizar uno de los propósitos básicos de la reforma que hoy precisa la UNAM: generar un nuevo marco institucional que dé cabida a las múltiples manifestaciones disciplinares, gremiales y sectoriales que la integran y que propicie el mejor cumplimiento de sus altas responsabilidades universitarias.

## UN NUEVO MARCO PARA LA REFORMA UNIVERSITARIA

Durante los años recientes las tentativas de transformación universitaria estuvieron ubicadas en el escenario del conflicto de 1999-2000. De tal suerte, la idea de un Congreso Universitario y posteriormente de un Congreso Universitario por etapas, resultaron más que un medio para la reforma, un mecanismo de respuesta y contención política hacia las demandas expresadas por diversos sectores universitarios.

El camino seguido hacia el congreso resultó no sólo fallido, sino además desgastante para quienes se involucraron en tal proceso. Aunado a lo anterior, el retraso y posteriormente la tácita cancelación del compromiso institucional para realizar el congreso –tanto en la versión convencional como en la versión por etapas– representó una señal que contribuyó a mermar la confianza de distintos sectores universitarios.

Las discusiones subsecuentes acerca de la reforma universitaria han girado en torno de la reivindicación de un Congreso Universitario, así como a la creación de una Comisión Especial del Consejo Universitario. Por un lado, el Congreso demandado por un grupo de consejeros universitarios alumnos y por el otro, la Comisión Especial impulsada por la entonces CECU, y por consejeros alumnos, académicos, trabajadores y funcionarios. Ambas posiciones derivaron en una mutua oposición y en un nuevo “grupo de trabajo” del Consejo Universitario, el cual recibiría el encargo de elaborar una nueva propuesta sobre la reforma universitaria.

Aun sin emitir juicio alguno sobre un proceso diseñado para atender una etapa de crisis y que ha llevado a los intentos de reforma a un estado de *eterno retorno*, hoy parece imponerse la necesidad de plantear soluciones diferentes a las relacionadas con el conflicto y reconocer los espacios desde donde puede impulsarse la reforma universitaria. ¿Cuáles son esos espacios? Muy probablemente todos los canales de decisión de la institución, pero de manera especial los colegiados desde el Consejo Universitario hasta los consejos técnicos e internos. ¿Hacen falta una oficina de coordinación de la reforma o una comisión encargada de la reforma? Es obvio que la reforma universitaria es una tarea del más alto nivel que rebasa por mucho las posibilidades de una oficina o de una comisión, las cuales no deberían tener mayores atribuciones que las de apoyo y en modo alguno las de promoción o coordinación. La reforma atañe a todos los universitarios y, en forma directa, a quienes conforman los órganos colegiados así como a la multiplicidad de figuras unipersonales del gobierno institucional. La reforma universitaria ha de ser, en síntesis, un tema

transversal con un sitio en cada espacio de deliberación y decisión de la UNAM.

Sin ánimo de exhaustividad es pertinente destacar una serie de factores adicionales que podrían ser considerados en un proceso de reforma universitaria que vaya más allá de la contención del conflicto y que comience a orientar el rumbo de la transformación institucional:

a) El nuevo marco para la reforma requiere trascender una concepción parcial de la institución, para dar paso a una visión en la cual puedan tener cabida las expectativas y demandas de los muy diversos sectores y grupos universitarios. Así, sin negar la validez de las propuestas de innovación y modernización institucional, es importante que el nuevo marco de reforma apele a fundamentos tales como el compromiso social de la universidad, la gratuidad, la autonomía, la democratización de la oferta universitaria y la apertura de mayores competencias de decisión a los diversos sectores de la comunidad. Esos temas se relacionan de manera directa con el propósito de dar un carácter más amplio e incluyente al marco institucional.

b) Las propuestas de reforma, impulsadas en las últimas décadas desde la cúpula universitaria, han de surgir principalmente desde los espacios en los cuales se genera el trabajo académico. Una condición de la reforma universitaria es su reconocimiento de lo académico –esto es, del saber, de las formas de producirlo, de transmitirlo, de divulgarlo– como el referente esencial de la institución. Así, en el planteamiento de la reforma universitaria ha de primar lo académico y, en tal sentido, quienes participan de la academia –profesores, investigadores, técnicos académicos y estudiantes– han de estar en el centro de dicho proceso. Asimismo, ha de considerarse la participación de otros sectores como el de los trabajadores administrativos.

c) Las propuestas de reforma universitaria han tendido a privilegiar el ángulo de la normatividad, considerando que la renovación de los ordenamientos legales constituye una fuerza suficiente para impulsar cambios institucionales. La experiencia ha demostrado la poca efectividad de tal visión y queda claro que, si bien

la reforma universitaria no puede prescindir de la dimensión normativa, tampoco puede limitarse a ella.

d) Las propuestas de reforma universitaria se han generado bajo una perspectiva de corto plazo y no siempre han considerado en forma clara el papel de otros actores –organizaciones gubernamentales, sociales, educativas y de empleadores. Conviene destacar que las definiciones sobre la universidad no pueden constituir una responsabilidad exclusiva de quienes se desenvuelven directamente en la institución. La reforma de la UNAM ha de considerar la participación de actores que hasta ahora se han expresado en forma excepcional o hasta soterrada. El asunto no puede limitarse a permitir o no el acceso a los diferentes actores, sino definir qué tipo de participación se espera de ellos. La reforma ha de incorporar una variedad de dimensiones internas y externas y en términos temporales ha de abrir las condiciones suficientes para que en el futuro puedan generarse los ajustes que sean necesarios.

## LOS TEMAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

Aunque no se intentará presentar un listado temático de la reforma universitaria, sí parece relevante ofrecer una sistematización de sus dimensiones en la perspectiva actual. Se trata de una especie de menú, organizado en tres bloques no necesariamente secuenciales, ni con pretensiones de integralidad, que describe algunos temas críticos para la reforma de la UNAM.

### *La reforma académica*

En este renglón son tratadas las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura, así como la vinculación y presencia social de la institución. Las posibles propuestas de transformación abarcan un amplio rango temático y se encuentran determinadas por la previa definición de los problemas cruciales de la

institución. La UNAM vive una realidad altamente contrastante y, mientras ciertos sectores se encuentran al nivel de las instituciones universitarias más avanzadas del mundo, otros sectores –especialmente en el ámbito docente– enfrentan condiciones de insuficiencia y estrechez de todo tipo.

A manera de ensayo, vale la pena enumerar algunos de los temas que hoy parece necesario tomar en cuenta para emprender un esfuerzo serio de reforma académica: la capacidad de respuesta de la docencia y la investigación de la UNAM frente a los retos del conocimiento y ante la mundialización del propio conocimiento y sus instituciones; la capacidad institucional –planta docente, infraestructura, organización y servicios educativos– ante las necesidades de sus estudiantes de bachillerato, licenciatura y posgrado; la capacidad de la UNAM para responder a las crecientes demandas sociales; y la capacidad institucional para atender las complejas demandas del ámbito laboral y productivo. También es importante precisar la magnitud de los temas pendientes y los horizontes institucionales hacia el futuro, por supuesto en plazos que vayan más allá de las gestiones de cuatro años. Es decir, donde se espera ubicar a la institución en horizontes de mediano y largo plazo.

### *La reforma político-institucional y normativa*

Aunque los temas del gobierno y la gobernabilidad forman parte de la agenda pendiente de la reforma universitaria y ésta, a su vez, ocupa un lugar preponderante en la agenda del gobierno universitario, durante las últimas décadas ambos espacios –gobierno y reforma– han permanecido prácticamente inalterados.

Más aún, pese a la clara necesidad de la institución de contar con modalidades innovadoras y pertinentes en la construcción e implantación de las decisiones, así como de los reiterados cuestionamientos por parte de los más variados sectores de la institución, no ha habido signos que muestren una intención consistente para



transformar las formas y mecanismos del gobierno. En tal sentido y al igual que en el ámbito de la reforma universitaria, es imprescindible contar con un nuevo marco para el gobierno de la UNAM. Para ello es indispensable salir del escenario del conflicto de 1999-2000, pero también es una condición fundamental emprender la renovación de los esquemas normativos y prácticos que han conformado el ámbito del gobierno institucional desde hace más de seis décadas.

Debe señalarse al respecto, que en la UNAM existe un acuerdo tácito para mantener la Ley Orgánica a resguardo de modificaciones que puedan resultar riesgosas para la institución. Sin embargo, esto ha devenido en una reserva excesiva para referirse al máximo ordenamiento de la legislación universitaria y en su extremo al inmovilismo. En tal sentido y aun manteniendo las consideraciones hacia dicha ley, resulta imprescindible para una reforma recuperar la capacidad de cuestionamiento y reflexión acerca de todos los temas críticos de la UNAM, incluida la normatividad.

La reforma político institucional puede ser abordada a partir de dos dimensiones básicas:

- a) estructura y formas de gobierno;
- b) gobernabilidad.

En la primera se implica la valoración de aspectos como el carácter y la estructura de las figuras unipersonales –rector; secretarios, directores de facultades, escuelas e institutos– sus mecanismos de designación, sus atribuciones y sus mecanismos de valoración. Asimismo, se incluye la variedad de órganos colegiados que conforman el gobierno de la UNAM –Junta de Gobierno, Consejo Universitario, Consejos Técnicos, Consejos Internos–; cómo es su estructura y composición, sus mecanismos de designación y elección, sus atribuciones y sus mecanismos de actuación, entre otros.

De manera paralela han de ser valorados diversos aspectos relativos a la gobernabilidad institucional tales como: la legitimidad

de las figuras de gobierno, de los procedimientos y de las decisiones (cuya fuente puede ser académica o política); la efectividad de las decisiones y de las propuestas de transformación; la participación de la comunidad en la construcción de las decisiones, y el establecimiento de los niveles de consenso. Sobre este factor de la participación ha de reconocerse que la inclusión efectiva de los planteamientos de sectores amplios, más allá de las consultas formalistas, favorece la participación y puede fortalecer, por tanto, la gobernabilidad.

### *La reforma administrativa y de la gestión*

Acaso el ámbito en el cual se concentraron los mayores esfuerzos en materia de transformación durante las décadas recientes, es el referido a la administración y gestión. Las crecientes expansión y complejidad de la UNAM, así como la progresiva racionalización de los procesos que articulan la institución ante la administración pública y otros órdenes del Estado –especialmente la planeación y la evaluación– generaron importantes modificaciones en términos de financiamiento y rendición de cuentas. Pese a lo anterior, existen diversos temas pendientes que un proceso de reforma administrativa no podría omitir. Entre éstos se incluyen: la valoración de la gestión institucional (organización del trabajo y de los servicios de apoyo administrativo); la definición y valoración de la eficiencia en los procesos administrativos; la coordinación académico-administrativa; la coordinación de los diversos espacios físicos de la institución; la valoración de la gestión financiera, y la incorporación de mecanismos de transparencia financiera.

## LOS TEMAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

---

<i>La reforma académica</i>	<i>La reforma político-institucional y normativa</i>	<i>La reforma administrativa y de la gestión</i>
1. Docencia <ul style="list-style-type: none"><li>• Bachillerato</li><li>• Licenciatura</li><li>• Posgrado</li></ul>	1. Formas de gobierno <ul style="list-style-type: none"><li>• Figuras unipersonales</li><li>• Órganos colegiados</li></ul>	1. Organización y descentralización <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión</li><li>• Eficiencia</li></ul>
2. Investigación <ul style="list-style-type: none"><li>• Inv. Científica</li><li>• Inv. Humanidades</li></ul>	2. Gobernabilidad <ul style="list-style-type: none"><li>• Legitimidad</li><li>• Efectividad</li></ul>	• Coordinación académico-administrativa
3. Difusión	• Participación	• Coordinación de los campi
4. Vinculación y presencia social		• Financiamiento

---

## A manera de cierre

Durante la década de los años setenta la UNAM experimentó una serie de reformas que redefinieron la vida institucional de una manera importante. Las reformas se generaron desde la cúpula y con una distancia sensible respecto a la comunidad. A lo largo de los años ochenta y los noventa, las reformas explícitas con altas aspiraciones se encontraron con la resistencia de importantes núcleos de universitarios, derivando en algunos momentos en crisis que pusieron a la UNAM en graves riesgos. No obstante, especialmente en los años noventa, algunas propuestas de carácter no explícito –básicamente en torno de la evaluación y la investigación– lograron consolidarse en la institución.

A partir de la primera década del nuevo siglo y hasta ahora, la reforma universitaria devino en un discurso que antes de responder a la necesidad de articular a la comunidad en favor de la transformación institucional, respondió al conflicto de 1999-2000. En tal sentido, la reforma universitaria fue tratada como un mecanismo de contención y catalización política.

Hoy parece relevante subrayar la necesidad de desplazar la construcción del concepto y el sentido de la reforma desde el escenario del conflicto hacia un nuevo ámbito que, sin desconocer los rasgos complejos de la política universitaria, reconstruya la confianza institucional.

Se trata de construir un nuevo marco institucional, en el cual se pueda fundar un pacto universitario que no tenga al conflicto como eje de su relación. Un nuevo marco que implique la refor-

mulación de las relaciones institucionales y que, teniendo como eje de acción el impulso a la vida académica promueva la renovación de los esquemas tradicionales del gobierno y la gobernabilidad surgidos hace más de seis décadas. Un nuevo marco institucional significa para el gobierno universitario, el pleno reconocimiento de los más amplios sectores de la comunidad e implica, no sólo un distante respeto a las posiciones diferentes, sino la integración de nuevos proyectos e ideas en favor de la conformación de una cultura institucional incluyente y académica. Un nuevo marco institucional implica asimismo, el desplazamiento de las decisiones desde el campo de la política encubierta hacia el campo abierto de la política académica.

En la primera década del siglo XXI, la reforma universitaria sigue constituyendo el mecanismo con mayor fuerza y legitimidad para la transformación de las instituciones universitarias y hoy parece impostergable la necesidad de que la UNAM atienda de manera consistente el déficit acumulado en esa materia.

## Bibliografía

### *Libros y artículos*

- ACOSTA, Adrián, "Gobierno y gobernabilidad universitaria: Ejes para una discusión", en Daniel Cazés *et al.* (coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior. Tomo II, Evaluación, financiamiento y gobierno de la educación: el papel de las políticas*, México, UNAM, CEICH, 2000.
- AGUILAR, Luis, "Los problemas de autoridad en la universidad pública: La estructura de gobierno y la organización administrativa", *Revista de la Educación Superior*, vol. XVII (1), núm. 65, enero-marzo de 1988.
- ALTBACH, Philip, *University Reform: An International Perspective*, Washington, D.C., AAHE-ERIC/Higher Education Research Report, núm. 10, 1980.
- ÁLVAREZ, Germán, *El movimiento estudiantil en la UNAM en la década setenta* (Tesis de licenciatura en Sociología), UNAM, FCPYS, 1985.
- CASANOVA, Hugo, "Crecimiento y complejidad: La UNAM entre 1970 y 2000", en R. Marsiske, *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México, UNAM, 2001.
- , "Planificación universitaria y movilización estudiantil. El Congreso Universitario de la UNAM, 1986-1990", en R. Rodríguez y H. Casanova, *Universidad Contemporánea. Racionalidad política y vinculación social*, México, UNAM, CESU-M.A. Porrúa, 1994.

- \_\_\_\_\_, *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM 1970-1976*, México, UNAM, 1995.
- CELIS, Zaida, *Universidad Nacional y gobierno en México. La gestión del rector José Sarukhán*, tesis de licenciatura en Pedagogía, México, FFYL-UNAM, 2001.
- CEVALLOS, Julieta y L. Chehaibar, *El Congreso Universitario de 1990. Las reformas en la UNAM de 1986 a 2002*, México, UNAM, 2003.
- CLARK, Burton, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley-Los Ángeles-Londres, University of California Press.
- CONTRERAS, Gabriela y H. Escobar, *Empezar de nuevo. Por la transformación democrática de la UNAM*, México, Equipo Pueblo/Praxis, 1987.
- CÚNEO, Dardo (comp.), *La reforma universitaria (1918-1930)*, Caracas, Biblioteca Ayacucho, s/f.
- CURIEL, Fernando, *La universidad en la calle*, México, Factoría Ediciones, 2001.
- DE GARAY, Yolanda, *Historia de un movimiento estudiantil 1999-2001*, México, UNAM, s/f. <http://www.biblioweb.dgsca.unam.mx/libros/movimiento/introduccion.html> (consultado el 10 de julio de 2008).
- DE LA FUENTE, Juan Ramón, “Discurso del Rector en el Día del Maestro” (15 de mayo de 2000). Cit. por: Yolanda de Garay, en *Historia de un movimiento estudiantil 1999-2001*.
- DE PUELLES, Manuel y Raúl Urzúa, “Educación, gobernabilidad democrática y gobernabilidad de los sistemas educativos”, *Revista Iberoamericana de Educación*, OEI, núm. 12, mayo-agosto de 1996.
- DEL MAZO, Gabriel, *La reforma universitaria*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1967 (tres tomos, sobre la edición de La Plata, 1941).
- GARCÍA LAGUARDIA, Jorge M., “Entrevista a Baltazar Dromundo”, “La Generación de 1929. Testimonios”, en UNAM, *La Autonomía Universitaria en México*, México, UNAM, 1979.
- GARCÍA SALORD, Susana, *El proceso de refuncionalización de la UNAM después del conflicto de 1968* (tesis de maestría en Sociología), UNAM, FCPYS, 1985.

- GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo, *El contexto político de la reforma universitaria, algunas consideraciones sobre el caso de México*, Col. Deslinde, núm. 18, México, UNAM, 1972.
- GUMPORT, Patricia y B. Sporn, *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*, en John Smart (ed.), *Higher Education, Handbook of Theory and Research*, vol. XIV, Bronx, Nueva York, Agathon Press, 1999.
- JIMÉNEZ, Fernando, *El autoritarismo en el gobierno de la UNAM*, México, ECP, 1982.
- KENT, Rollin, *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*, México, Nueva Imagen, 1990.
- \_\_\_\_\_, *Institutional Reform in Mexican Higher Education: Conflict and Renewal in Three Public Universities*, Washington, BID, 1998.
- LEVY, Daniel, *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, FCE, 1987.
- MAMDANI M., *University Crisis and Reform: A Reflection on the African Experience*, *Review of African Political Economy*, 58, pp. 7-19, 1993.
- MENDIETA Y NÚÑEZ, Lucio, *La Reforma Universitaria Integral*, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1967.
- MILLÁN, René, "La gobernabilidad en la UNAM," en J. Blanco, *La UNAM, su estructura, sus aportes, sus crisis, su futuro*, México, CNCA/CONACYT/FCE, 2001.
- MUÑOZ, Humberto, "La reforma en la UNAM: algunos desafíos políticos", *Perfiles Educativos*, vol. XXIII, núm. 91, pp. 37-54.
- \_\_\_\_\_, (coord.), *Universidad. Política y cambio institucional*, México, UNAM-CESU, M.A. Porrúa, 2002.
- NARRO, José, "El Grupo de Trabajo y la reforma de la UNAM", *Grupo de Trabajo del Consejo Universitario. Los primeros pasos hacia el Congreso para la Reforma de la UNAM 2001-2002*, México, UNAM-Coordinación General de Reforma Universitaria, 2002.
- ORDORIKA, Imanol, *La disputa por el campus: Poder, política y autonomía en la UNAM*, México, UNAM-Plaza y Valdés, 2006.
- ORTEGA Y GASSET, José, "Misión de la Universidad", *Revista de Occidente*, Madrid, 1932.



- PALLÁN, Carlos, *Universidad, gobernabilidad y planeación*, México, UNAM-Praxis, 1999.
- RODRÍGUEZ ARAUJO, Octavio, *El conflicto en la UNAM (1999-2000). Análisis y Testimonios de los Consejeros Universitarios Independientes*, México, El Caballito, 2000.
- ROSAS, María, *Plebeyas batallas. La huelga en la Universidad*, México, Era, 2001.
- SADER, Emir, P. Gentili y H. Aboites (comps.), *La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después*, Buenos Aires, CLACSO, 2008.
- SARUKHÁN, José, *Proyecto de universidad. Mensaje a la comunidad universitaria con motivo de la ceremonia del día del maestro*, México, UNAM, DGI (8 de mayo de 1990).
- SOTELO VALENCIA, Adrián, *Neoliberalismo y educación. La huelga en la UNAM a finales de siglo*, México, El Caballito, 2000.
- SHERIDAN, Guillermo, *Allá en el campus grande*, México, Tusquets, 2000.
- TUNNERMAN, Carlos, *Situación y perspectivas de la educación superior en América Latina*, México, ANUIES, 1996.
- \_\_\_\_\_, *Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008)*, Buenos Aires, CLACSO, 2008.
- ZERMEÑO, Sergio, *México: una democracia utópica, el movimiento estudiantil de 1968*, México, Siglo XXI, 2a. ed., 1978.

### **Documentos**

- CECU, Congreso Universitario por Etapas (*Gaceta UNAM*, Suplemento Especial, 2 de diciembre de 2002).
- CECU, *Una visión sobre la UNAM. Aportaciones para el proceso de reforma*, México, UNAM, 2005.
- CECU, “Informe Final de la CECU al Consejo Universitario”, junio de 2008. <http://www.stunam.org.mx/8prensa/8forouniver1/forouni14/8fu14-05.html> (consultado el 23 de octubre de 2008).
- GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo, “Conceptos del rector de la UNAM sobre Reforma Universitaria”, Palabras pronunciadas en la Asamblea Extraordinaria de la ANUIES, celebrada en Toluca, en Ga-

- ceta UNAM*, Tercera Época, vol. III, núm. 2, 27 de agosto de 1971.
- Consejo General de Huelga, “Segundo Manifiesto a la Nación”, 20 de abril de 1999. [http://mx.geocities.com/unam\\_cgh/](http://mx.geocities.com/unam_cgh/) (consultado el 15 de octubre de 2008).
- Consejo General de Huelga, “Documento entregado a la Comisión de Encuentro”, 1 de junio de 1999, [http://mx.geocities.com/unam\\_cgh/](http://mx.geocities.com/unam_cgh/) (consultado el 15 de octubre de 2008).
- “En su propia voz”, Juan Ramón de la Fuente, *La Jornada*, 21 de enero de 2000. <http://www.jornada.unam.mx> (consultado el 20 de septiembre de 2008).
- Foro Universitario, “Llamado al Foro Universitario”, junio de 1976, núm. 1, pp. 2-3, en Susana García Salord, *El proceso de refuncionalización de la UNAM después del conflicto de 1968*, UAM, FCPYS, 1985.
- “Fortaleza y debilidad de la UNAM”, México, UNAM (16 de abril de 1986).
- Grupo de Trabajo del Consejo Universitario, *Los primeros pasos hacia el Congreso para la Reforma de la UNAM 2001-2002*, México, UNAM, 2002.
- “La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América. Manifiesto (Manifiesto Liminar)”, en Gabriel del Mazo, *La reforma universitaria*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1967.
- Ley para la Reforma Universitaria* (B.O.E. núm. 209, 1 septiembre, 1983).
- “Manifiesto a la juventud argentina” y “Nuevo Manifiesto”, en Gabriel del Mazo, *La reforma universitaria*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1967.
- “Mensaje del rector Juan Ramón de la Fuente en su toma de posesión” (19 de noviembre de 1999), en Juan Ramón de la Fuente, *Cuatro mensajes y dos entrevistas. El conflicto de 1999*, México, UNAM, 2000.
- “Mensaje del rector Juan Ramón de la Fuente al Consejo General de Huelga” (29 de noviembre de 1999), en Juan Ramón de la Fuente, “Discurso del Rector en el día del Maestro”, 15 de mayo de 2000.

“Modificaciones académicas en la Universidad Nacional Autónoma de México” (11 y 12 de septiembre de 1986).

Observatorio Ciudadano de la Educación, “Comunicado 73”, ¿Tiene futuro el congreso de la UNAM? <http://www.observatorio.org/comunicados/comun073.html> (consultado el 20 de enero de 2008).

“Plan de Desarrollo de la UNAM para 1972”, *Gaceta UNAM*, vol. IV, núm. 5, 1 de marzo de 1972.

“Plan de acción” (Documento presentado por el secretario general de la UNAM), México, noviembre de 1991.

“Plan de Desarrollo 1997-2000”, México, UNAM, 1997.

Universidad Nacional Autónoma de México 1973-1980, Informe del rector, México, UNAM, 1981.

UNAM, *Evaluación y marco de referencia para los cambios académico-administrativos*, México, UNAM, 1983.

\_\_\_\_\_, *Plan rector de desarrollo institucional*, México, UNAM, 1984.

\_\_\_\_\_, *La reforma universitaria*, México, UNAM, 1984.

\_\_\_\_\_, *Memoria 2003*, México, UNAM, 2004 y siguientes.

\_\_\_\_\_, *Agenda Estadística 2008*, México, UNAM-DGP, 2008. <http://www.planeacion.unam.mx/agenda/2008/> (consultado el 15 de noviembre de 2008).

# Índice

AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
Capítulo 1	
GOBIERNO, GOBERNABILIDAD	
Y REFORMA UNIVERSITARIA .....	13
Gobierno y gobernabilidad en la UNAM.....	13
La reforma universitaria: dos visiones .....	18
Capítulo 2	
PANORAMA DE LA REFORMA EN LA UNAM	
ENTRE 1970 Y 1999 .....	25
El rectorado de Pablo González Casanova .....	26
El rectorado de Guillermo Soberón Acevedo.....	28
El rectorado de Octavio Rivero Serrano .....	31
El rectorado de Jorge Carpizo McGregor .....	32
El rectorado de José Sarukhán Kermez .....	34
El rectorado de Francisco Barnés de Castro .....	36
Capítulo 3	
POLÍTICA Y REFORMA UNIVERSITARIA	
EN EL PERIODO 1999-2007 .....	41
El rectorado de Juan Ramón de la Fuente.....	41
La reforma universitaria: política y academia .....	44

Rumbo al Congreso Universitario .....	48
El Congreso Universitario “por etapas” .....	50
La reforma académica .....	54

## Capítulo 4

### LOS RETOS ACTUALES

DE LA REFORMA UNIVERSITARIA.....	57
El escenario político del nuevo rectorado.....	57
Reforma universitaria: ¿para qué?.....	59
Un nuevo marco para la reforma universitaria.....	61
Los temas de la reforma universitaria .....	64
A MANERA DE CIERRE .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	71

El centenario de la Universidad Nacional Autónoma de México representa una oportunidad inmejorable para valorar el papel de la institución en la construcción del país. La expresión más contundente de la obra universitaria son los miles de mujeres y hombres que, habiendo pasado por sus aulas, laboratorios y seminarios, han logrado multiplicar la presencia de la UNAM en los más diversos espacios de la sociedad. Las aportaciones de la institución se extienden a todos los campos del conocimiento y también, de una manera significativa, a la siempre inacabada construcción de la democracia en México.

La reforma universitaria



9 786074 011975

La UNAM ha podido transitar a lo largo de 100 años merced a su capacidad para mantener una serie de valores fundamentales, pero ante todo, por su vocación para generar los cambios que le permiten responder a los nuevos retos que enfrenta como institución social. Bajo esa doble condición, que asume a lo esencial y al cambio como elementos constitutivos de la vida universitaria, en esta obra se busca contribuir desde el trabajo académico a la necesaria renovación de sus procesos de reforma y gobierno.

¿Se requiere más academia?, ¿menos política?, ¿más política académica?, ¿mayor participación de los universitarios en las definiciones de su institución? Sin tratar de establecer posiciones últimas acerca de un tema complejo y debatido, en esta obra se ofrece una interpretación de los principales esfuerzos de reforma en la UNAM durante los últimos siete rectorados y se plantea la urgencia de construir un marco institucional que renueve el pacto entre los universitarios y en el cual pueda generarse una reforma bajo condiciones de estabilidad.



iiisue

**SES**  
SEMINARIO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR

Miguel Ángel  
  
Porrúa