El problema del gobierno universitario

**Gerardo de la Fuente Lora** / Memoria

[delafuentelora@gmail.com](mailto:delafuentelora@gmail.com)

El mayor problema –múltiple, diverso, complejo– que enfrenta hoy la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es el de su gobierno. Por lo demás, ello supone que su esencia misma está en juego en tanto capacidad para darse a sí su régimen y conducción; es lo que define el concepto de autonomía: ofrendarse a sí mismo la legalidad. Asuntos laborales, sindicales y salariales; carencias de infraestructura y patrimoniales; gigantismo e incapacidad para atender la demanda; obsolescencia de programas; irrelevancia de determinados campos de investigación; déficit de calidad y actualización didáctica; incorporación errática de nuevas tecnologías en la enseñanza; desconexión entre las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión… En fin, resquebrajamiento de los nexos tradicionales entre la universidad y su contexto social, doméstico e internacional.

La lista de asuntos de urgente atención sería infinita, lo mismo que los enfoques y las soluciones posibles. Lo determinante en última instancia, sin embargo, el hilo conductor que permitiría dar sentido y racionalidad al maremágnum universitario es la cuestión de la gubernamentalidad en todos los sentidos del término; es decir, no sólo lo referente a las instancias académico-administrativas que reglamentariamente ocupan las posiciones de dirección; ni siquiera sólo los temas de la representación de la comunidad en los cuerpos colegiados, sino el gobierno en su dimensión más general de conducción, de timón del barco en todos los niveles, micro y macro, la guía y orientación de cada uno de los universitarios, en su razón y sus pasiones, y de cada grupo o colectivo, en el marco común de la producción de conocimiento público, racional, ilustrado, universal.

¿Cómo tiene que gobernarse una entidad cuyo sentido es producir conocimiento como bien público, conocimiento constitutivo de entidades con potencia para producir más saberes que formen igualmente patrimonio universal?

La universidad pública no es una empresa ni simple corporación que debería alcanzar los máximos rendimientos con la menor cantidad de recursos: su gestión no puede ser una gerencia. Hablamos de un dispositivo que la sociedad se ha dado para preservar, crear y transmitir (heredar) el saber de la humanidad en cuanto tal: todo lo que se ha sabido y se sabrá, de todos los hombres en la inmensidad de sus diversidades, ha de ocupar un lugar en sus aulas y pasillos. Ningún saber le es ajeno y ningún título de propiedad o afán de apropiación tiene validez en su perímetro: cualquier patente está sometida a escrutinio; y los procedimientos, sujetos a análisis, crítica y difusión. Estamos ante una comunidad de seres sapientes que deben actuar con responsabilidad absoluta, por el conocimiento público, ante sus contemporáneos, las mujeres y los hombres que coinciden, vivos, en este presente único, pero que a la vez deben mantener un compromiso inalienable con los que ya han muerto y los que no han nacido, los que vendrán, y para que puedan venir. Para una entidad así, el problema de gobernarse consiste en producir el conocimiento de esa gobernabilidad específica.

Como es un dispositivo de saber, una suerte de máquina u organismo especializado en producir conocimiento público, la UNAM se encuentra en el centro de la tormenta que suele nombrarse con la etiqueta de la “sociedad del conocimiento”. El capitalismo, después de haber convertido en mercancía objetos, servicios, afecciones, pasiones y experiencias, se extiende hoy hacia la mercantilización de los conceptos. Los saberes que no puedan incorporarse al flujo regulador del mercado se desvalorizarán y dejarán de contar como conocimientos: nociones, prácticas, cadenas significantes, líneas de argumentación y de sentido, muchos elementos de la vida cotidiana se perderán en el sinsentido, en los vestigios arqueológicos de mundos anteriores que devendrán progresivamente incomprensibles. Frente a ese designio, la UNAM está llamada a intervenir para que lo que haya sido conocimiento ayer lo siga siendo hoy, para que el patrimonio humano lo incorpore todo, para que no se pierda ni una coma de la riqueza del mundo.

Y la Universidad tiene que gobernarse –darse a sí misma la ley– para lograr eso, para cumplir el designio de que la verdad, por diversa y compleja que sea, continúe siendo pública, de acceso posible para todos y cada uno.

**II**

Pero la UNAM no puede alcanzar hoy el gobierno correspondiente a su concepto; en primer lugar, porque una tupida serie de mitos le impide una verdadera retroalimentación respecto a su situación. Un sistema sin feedback no puede saber dónde está ni, de ser el caso, rectificar por tanto su rumbo. Desde hace algunos decenios, el discurso público universitario, el de sus directivos pero no únicamente, se ha vuelto una colección de palabras edificantes, con mitos como el de que en los espacios universitarios no hay racismo. Sólo por sus funciones de ocultamiento –y no nada más por ellas– habría que iniciar un debate profundo sobre la pertinencia de modificar el lema universitario.

**III**

La UNAM ha crecido desorbitadamente y comienza a estar afectada por problemas derivados del gigantismo. Atiende a más de 340 mil alumnos y 38 mil profesores. En licenciatura imparte alrededor de 115 carreras, a través de más de 200 opciones educativas para cursarlas. Ofrece más de 90 planes de estudios de posgrado y posee instalaciones en una veintena de estados del país, además de varias representaciones en el extranjero. Las cifras son impresionantes no sólo a nivel general sino en cada uno de sus componentes. La Facultad de Filosofía y Letras, por poner un ejemplo, cuenta con más de mil 300 profesores e imparte 14 carreras en su sistema escolarizado. El alumnado supera 15 mil. Tan sólo la licenciatura en filosofía tiene una población superior a mil estudiantes y laboran en ella 195 docentes: cada semestre se abre la inscripción en más de 200 asignaturas.

El gran tamaño es y puede ser una virtud universitaria. Por continuar con el ejemplo de Filosofía, la licenciatura de la UNAM es sin duda la mejor del país porque sus dimensiones le permiten ofrecer de modo simultáneo al estudiante casi todas las corrientes y maneras de filosofar. Otras universidades pueden contar con académicos extraordinarios en algún campo; por ejemplo, algún profesor de talla mundial en ontología, o filosofía política o de las matemáticas, que incluso sea mejor en su terreno que los de la UNAM. La diferencia estriba en que los alumnos de otras universidades están condenados a acceder sólo a la perspectiva de un profesor –por prominente que sea–, mientras que en la Facultad de Filosofía y Letras tienen la posibilidad de cursar cada materia hasta con ocho diferentes; es decir, de aproximarse a otras tantas maneras de pensar y ejercer la práctica de filosofar.

El tamaño de la UNAM también la dota, en el plano presupuestal, de una inercia que la protege –un poco al menos– de cierto tipo de agresiones a la autonomía, que el Estado practica de ordinario contra las instituciones de provincia por una serie de programas de la SEP (en especial el denominado Programa para el Desarrollo Profesional Docente) que, saltándose las instancias formales universitarias, distribuyen exiguos dineros entre académicos escogidos arbitrariamente que devienen así en clientelas controladas. En el caso de la UNAM ocurre en cambio un fenómeno similar al de las grandes instituciones financieras en momentos de crisis económica: son demasiado grandes para quebrar. Y en efecto, por más restricciones y recortes a que pueda sometérsele, ha superado un cierto umbral de no retorno en el plano presupuestario.

Pese a ésas y otras ventajas de escala, sus parámetros actuales de legalidad e institucionalidad hacen que las grandes dimensiones minen ya las capacidades de autogobierno universitario. La reacción usual ante la complejidad derivada de los grandes números ha consistido en el incremento de la diferenciación y especialización sistémicas, al grado de que la UNAM está constituida hoy por compartimientos estancos entre los que acontecen fenómenos de pardeamiento y estricta jerarquización. Hace ya mucho tiempo que el bachillerato es una especie de mundo subterráneo existente sólo en la vida universitaria a través de explosiones por las cuales lo excluido regresa a acosar la vigilia de los vivos. Y cada vez más el nivel licenciatura deviene nuevo piso del averno que, por su parte, asedia los luminosos sueños del posgrado y la investigación. Estas jerarquías y sucesivos círculos tienen expresión material, tangible, urbana. Para constatarlo no hacen falta sesudas reflexiones sino simplemente ver el estado actual de las instalaciones de, digamos, la prepa 9, la Facultad de Ciencias Políticas y el Instituto de Matemáticas Aplicadas y Sistemas. Tal vez en otros lugares no, pero en la UNAM las clases sociales existen y organizan el paisaje.

La especialización y diferenciación sistémicas nacieron con la Universidad; tienen su origen en la decisión fundacional que escindió absurdamente docencia e investigación. Pero en la última década ha habido una profundización de la tendencia al desgajamiento a partir del propósito de separar los estudios de posgrado de las escuelas y facultades –reducidas a impartir licenciaturas–, y concentrarlos en un piso de realidad distinto y un edificio aparte: los investigadores descubrieron que sí les faltaba la docencia, pero decidieron encargarse sólo de la formación de elite.

**IV**

La legislación reconoce la existencia de escuelas, institutos y facultades, cuyos directivos son nombrados por la Junta de Gobierno. Todos los otros tipos de entidades universitarias –centros, programas, seminarios, campus foráneos, escuelas y representaciones en el extranjero– son creaciones recientes con directores nombrados por el rector, quien decide por sí y para sí, sin obligación de dar cuentas a nadie. No se trata sólo de nombramientos. El manejo presupuestal y administrativo de esas instancias también es en última instancia competencia del rector, quien así controla crecientes recursos políticos y económicos en la UNAM. En los últimos tiempos, esta tendencia centralizadora ha alcanzado tales excesos que hasta la directiva de las licenciaturas impartidas en más de una dependencia, lo mismo que las coordinaciones de cada programa de posgrado, es decidida por la Rectoría. Vaya, dentro de poco hasta las jefaturas de materia se volverán una potestad del máximo funcionario de la UNAM.

Así que si la operación de la Junta de Gobierno, como la establece la Ley Orgánica constituye un expediente sumamente antidemocrático, el hecho de que los 15 notables interviniesen en la designación de los cuadros de centros, programas, seminarios, etcétera, significaría un avance democrático de no poca monta.

Se ha dicho que la proliferación de centros y programas, pese a las anomalías administrativas y legales que produce, ha significado un instrumento extraordinario, pero requerido para dotar a la Universidad de una flexibilidad que le falta para enfrentar los cambios en el país, en el orbe y en los diferentes ámbitos de producción del conocimiento. Sin embargo, para crear las entidades no suelen ponerse en juego, o no solamente, motivos tan nobles como los vinculados a la actualización de la UNAM frente a las transformaciones del mundo. La verdad es que la mayoría de los centros y programas ha surgido a raíz del prestigio y poder alcanzado por algún académico a quien, por los servicios prestados a la UNAM, se gratifica con la creación de una dependencia orientada a la atención de la problemática de su interés. Los ejemplos son innumerables. El Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos –hoy denominado Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe– fue fundado por y para Leopoldo Zea, en reconocimiento de su labor filosófica, desde luego, pero también como constatación de su peso específico en el marco del establishment universitario. ¿No habría bastado abrir una línea de investigación latinoamericanista en el Instituto de Investigaciones Sociales o en el de Investigaciones Filosóficas? Historias similares podrían rastrearse tras la formación del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y tantos otros. Cuando los recursos para premiar a los académicos con centros comenzaron a escasear, se les ofrecieron más bien programas. Y así, por y para algunos personajes se establecieron el Programa de Estudios de Género, el de Estudios de la Ciudad, el de Bioética y muchos más. En fin, ahora que los protagonistas se multiplican y los dineros se adelgazan, ya no se premia con centros o programas, sino con seminarios universitarios… Todas esas instancias realizan investigaciones en muchos casos relevantes; brindan además, es cierto, flexibilidad a la UNAM y la mantienen al día en muchos campos problemáticos. Pero esas instituciones recién establecidas manejan y absorben recursos acerca de los cuales nadie rinde cuentas. Y no sólo hablo aquí de aspectos económicos, sino propiamente académicos. ¿Alguien sabe por qué muchos profesores que pierden concursos de oposición en facultades e institutos acaban contratados como investigadores en centros y programas? ¿Por qué algunos exmiembros del servicio exterior terminan con lugares en ese amplio abanico de instancias universitarias a las que se aplica “por analogía” la legislación relativa a institutos y facultades?

Hace pocos años, la UNAM “racionalizó” los posgrados. En virtud de ello, sus coordinadores ya no son designados por los directores de las escuelas sino por el rector en persona. Y los periodos en que ocupan los encargos se han flexibilizado de manera peculiar, alargándose o acortándose de formas caprichosas. ¿Y los periodos de los directores de centros foráneos? ¿Y los de los encargados de las representaciones de la UNAM en el extranjero?

**V**

La diferenciación salarial y la situación contractual a menudo irregular en que se encuentran los trabajadores universitarios, en especial los académicos, constituyen temas relativos a la justicia laboral y social. Sin embargo, esas situaciones generan repercusiones tan numerosas para la labor sustancial de producción de conocimientos públicos que resulta difícil aprehenderlas.

El sistema de estímulos al desempeño académico, que aporta por lo menos la mitad de sus ingresos a profesores e investigadores, ha constituido desde hace varios años un dispositivo que modifica y, en general, resquebraja la vida colegiada académica. La lucha por los puntos sirve como cernidor que coloca a todos en competencia, y tasa las actividades cotidianas de enseñanza e investigación de acuerdo con un tabulador gracias al cual hay un sinnúmero de acciones importantes que ya no se realizan, o cada vez menos, pues no otorgan puntuación. La resistencia de los académicos ha impedido que las implicaciones de los programas de estímulos lleguen a su límite, pero cada día la vida académica común pierde un poco de terreno.

El afán de mantener deprimidos los sueldos tiene ahora la peculiar consecuencia de que nadie en la UNAM quiere jubilarse porque sus ingresos, calculados sobre el salario base, disminuirían radicalmente. El resultado es el lastimoso envejecimiento de la planta académica, a la vez de una imposibilidad estructural de renovación. Insistamos: no se trata de un mero asunto laboral sino de algo que incide en el contenido mismo de la labor universitaria, pues el bloqueo a los jóvenes significa también la pérdida de un sinnúmero de temáticas y problemáticas nuevas que los jóvenes podrían aportar.

No sólo los bajos salarios, también la inestabilidad en el empleo. La legislación establece que todo profesor o investigador ha de ingresar por concurso de oposición. Pero la ley abre también resquicios por los cuales, en casos excepcionales, los directores de dependencias pueden contratar a alguien motu proprio. Se supone que, en esas ocasiones, debe convocarse prontamente a concurso para regularizarlas pero, como es de imaginarse, las convocatorias se posponen hasta el grado de, en ocasiones, no tener lugar. Los profesores por contrato están sujetos a recontrataciones anuales que dependen de la voluntad de los directivos. Están sometidos así a presiones peculiares. Una práctica interesante al respecto consiste en que quienes encabezan las dependencias universitarias promueven con frecuencia que esos universitarios interinos o por contrato sean elegidos como representantes ante las diversas instancias colegiadas, de tal manera que se vuelva muy difícil que alguien se oponga a las líneas oficiales.

Aunque sin duda el fenómeno económico-laboral que más distorsiona la posibilidad de un gobierno realmente universitario radica en los raquíticos ingresos de los profesores de asignatura, quienes constituyen por lo demás la mayoría de los académicos. En ciertos casos, la figura tiene sentido –por ejemplo, en áreas técnicas donde profesionales en activo en otros espacios sociales imparten clases en la UNAM vertiendo ahí precisamente ese saber que sólo la práctica efectiva permite adquirir–, pero en la mayoría de las ocasiones los de asignatura realizan las mismas funciones que los de carrera, mas reciben por ello la cuarta o quinta parte de los emolumentos y están sometidos a la discrecionalidad de directores o coordinadores que pueden renovarles o no los pobres contratos. Ello supone una situación lamentable desde el punto de vista de la justicia social, sin duda, pero también un hoyo negro en el carácter del gobierno universitario, pues los docentes de asignatura carecen con frecuencia de derechos de representación y participación en cuerpos colegiados. Son invisibles y víctimas preferidas de sistemas clientelares.

**VI**

La exploración de la noción de “trauma” por los historiadores se ha vuelto recientemente una herramienta teórica de amplia potencia explicativa para dar cuenta de ciertos fenómenos sociales. Acontecimientos profundos y terribles pueden dejar huellas que las sociedades requieren trabajar a través de procesos curativos de larga data, que pasan por la catarsis, la negación, la aceptación, la superación y todas las etapas que el dolor psíquico en la vida individual suele recorrer.

Un trauma similar asedia a la UNAM con relación a la huelga de 1999. Mientras que la narración de la mayoría de los movimientos estudiantiles anteriores se integra, con más o menos facilidad, a la épica universitaria –todos nos envolvemos con la bandera del 68, por ejemplo–, respecto a los acontecimientos que tuvieron como protagonista al Consejo General de Huelga nadie quiere hablar, nadie los reivindica como suyos, y todo mundo está atento a la menor manifestación de sus fantasmas. La vida universitaria simplemente no se ha recuperado de aquellos eventos, y muchos de los reflejos conservadores de la comunidad se alimentan del miedo a que se repitan. Al parecer, los propios estudiantes no saben qué hacer con esa herencia. Esto explica en buena medida que no haya un movimiento estudiantil fuerte en la UNAM.

Pero ello es grave. Porque si algo ha dado luz a la UNAM a lo largo de su historia es el impulso de sus estudiantes quienes, con sus explosiones de creatividad, resistencia, alegría, han renovado las aulas y el sentido del vivir en los momentos más oscuros. Nada en la Universidad puede funcionar si ellos no están. Pero el problema es que en la máxima casa de estudios nadie parece tener claro cómo deberían habitar en ella los estudiantes y sus movimientos. Hasta los profesores más democráticos, participantes de antaño en la izquierda universitaria, suelen preguntarse ante ciertas acciones estudiantiles: ¿Y si todo vuelve a acabar en desastre? ¿Si se repite lo de la huelga innombrable?

La función política que ha cumplido la toma del auditorio Che Guevara en todos estos años ha sido la reiteración obsesiva del trauma, y el desmantelamiento de toda estrategia tendente a superarlo y reincorporar al movimiento estudiantil como componente legítimo y necesario del quehacer de la UNAM. La secesión del foro ha sido el dispositivo más eficaz para cortar en brote todo intento de recreación de la fuerza organizada de los estudiantes.

Pero la Universidad no puede pasársela más tiempo sin ellos. Muchas, muchísimas de las deficiencias que aquejan al gobierno universitario no ocurrirían si estuviera ahí latiendo el jardín de nuestra alegría.

**VII**

La Junta de Gobierno elige al rector, quien propone al Consejo Universitario los nombres de quienes han de integrarla. El círculo autocelebratorio ha sido descrito y denunciado muchas veces. Pero si algo mostró la última y reciente designación de rector es que las cosas ya no pueden continuar así. Los notables ya no lo son: no hay 15 sino cientos de profesores e investigadores con méritos iguales o mayores que los que integran la Junta. Los medios de centralización de recursos y poder en la autoridad unipersonal de la Rectoría –su control de centros, programas, seminarios, representaciones y campus foráneos, etcétera– muestran que los dispositivos clásicos del poder universitario ya no se bastan a sí mismos para su reproducción. Y la diferenciación y estratificación, la compartimentación en clases sociales de los ámbitos universitarios están culminando en una desconexión cuyo resultado puede ser el descoyuntamiento.

La infinidad de retos que enfrenta la UNAM confluyen en su forma de gobierno. Es hora de abrir un periodo de reflexión mesurada, profunda, sensata, participativa, universitaria, para cambiarla.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

<http://revistamemoria.mx/?p=865>