

## CAPÍTULO VII



# LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO (UACM, MÉXICO): CIEN AÑOS DESPUÉS DE CÓRDOBA, UNA PROPUESTA UNIVERSITARIA PARA LA RECONSTRUCCIÓN DEL PAÍS

Hugo Aboites<sup>15</sup>

En febrero del año 2000, muy de madrugada, las fuerzas policíacas federales ingresaron a todos los planteles de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para romper la huelga estudiantil que ya duraba nueve meses, aprehendieron a más de mil estudiantes junto con algunos profesores que los apoyaban, los mantuvieron presos y, acusados de delitos mayores, los sujetaron a proceso durante largo tiempo. Apenas tres meses antes, el rector cuya decisión de elevar las colegiaturas (aranceles) había provocado el conflicto, había sido forzado por el gobierno federal para renunciar, y el nuevo rector, sin éxito, había intentado llegar a un acuerdo con los estudiantes. La huelga rechazaba el alza en el costo de los estudios, demandaba que no se redujera el límite de estadía permitida en la Universidad, que se retirara a la agencia privada que aplicaba un examen estandarizado para el ingreso de estudiantes y la realización de un Congreso Universitario.

A pesar de que era perfectamente posible satisfacer las demandas estudiantiles (otras universidades ya habían tomado decisiones con esa orientación), la represión fue el final de la más larga huelga en la historia de un siglo de la educación superior mexicana. Pero, como ocurrió con el movimiento en la Universidad de Córdoba en 1918, aunque reprimido, el movimiento encabezado por el Consejo General de Huelga tuvo efectos por todas partes, sobre todo en la Ciudad de México y en la propia Universidad Nacional. De acuerdo con la vieja tradición política mexicana en la que las demandas son retomadas pero sus actores son reprimidos, con los estudiantes en prisión, el nuevo rector tácitamente realizó los cambios demandados: canceló el aumento de cuotas, rompió relaciones con la agencia privada de evaluación (el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior) y convocó a un Congreso Universitario para transformar la institución con la participación también de los estudiantes. Como consecuencia, en la ciudad y en el país, desde entonces no hay autoridad universitaria que se atreva a proponer siquiera el aumento de las colegiaturas (cuotas) para los estudiantes y muchas otras iniciativas privatizadoras quedaron en espera de tiempos mejores.

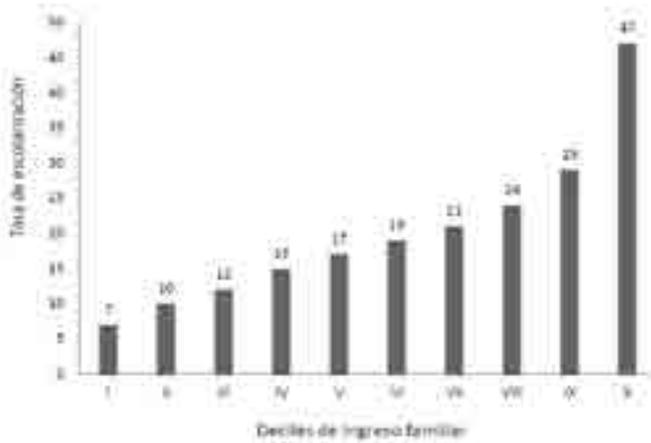
15 Maestro y doctor en educación (Harvard, 1977), rector de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (2014-2018), profesor-investigador titular del departamento de Educación y Comunicación de la Universidad Autónoma Metropolitana y, en su momento, asesor para el diálogo del Consejo General de Huelga de la UNAM (2000). Junto con Emir Sader y Pablo Gentili, fue compilador del libro *La Reforma Universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después*. Buenos Aires, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2008.

## **El nacimiento de una nueva universidad**

El efecto más visible, sin embargo, ocurrió en la Ciudad de México. El conflicto y su final habían generado una crisis al interior de la corriente política dominante, de inspiración izquierdista: el Partido de la Revolución Democrática (PRD). Mientras que la jefatura del gobierno de la Ciudad (encabezada por Rosario Robles, del PRD) apoyó abiertamente y facilitó la represión contra los huelguistas, la dirección del partido (con López Obrador a la cabeza) se pronunció totalmente en contra. Por eso, cuando meses más tarde este último fue electo Jefe de gobierno de la Ciudad, de inmediato impulsó la creación de una universidad pública para aliviar la escasez de lugares disponibles en la educación superior para los jóvenes aspirantes: la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM).

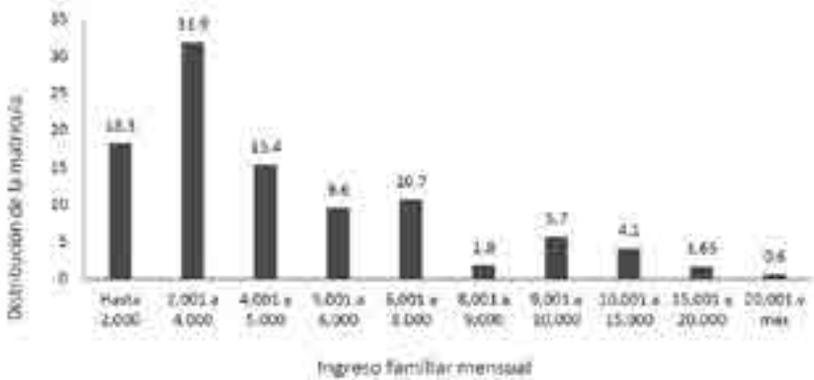
Pero sobre todo creó la UACM para marcar la dirección hacia dónde debía avanzar la educación superior. Por eso, además de crear espacios, la nueva institución (2001) recogió prácticamente una por una las demandas estudiantiles, así como otras procedentes del contexto ciudadano. Así, la nueva institución (que en 2005 logra su Ley y autonomía) es completamente gratuita (e incluso ofrece becas a muchos de sus estudiantes), no tiene un examen de selección para el ingreso (en su lugar se utiliza un sorteo y quienes no alcanzan cupo ya tienen un lugar reservado el año siguiente); tiene un gobierno democrático, con un consejo integrado exclusivamente por maestros y estudiantes (y unos cuantos representantes administrativos más el rector); tiene una estructura organizativa horizontal y una propuesta pedagógica cuyas principales características son el rechazo a la especialización temprana, el pensamiento crítico, la vinculación entre ciencias y humanidades, relación con el entorno, y el ofrecimiento de una formación profesional y servicios culturales sobre todo para los jóvenes y adultos de las zonas marginadas de la ciudad.

Poco a poco se perfiló que se trataba de una institución distinta no solo por esos rasgos, sino por los rasgos sociales que iban caracterizando su matrícula. En un país donde el 47 por ciento de los jóvenes que pertenecen al decil de más altos ingresos de la población acuden a la educación superior, mientras que del decil de más bajos ingresos solo 7% tiene esa posibilidad, resulta una importante novedad el hecho de que una institución contradiga claramente la tendencia nacional con una matrícula donde más del 65.6% provienen de familias con ingresos que no van más allá de 250 dólares al mes (Silva, 2017). La siguiente gráfica muestra los porcentajes de jóvenes en la educación superior de acuerdo con su nivel de ingreso familiar.



Gráfica 1. Grupos de ingreso y matrícula por deciles de ingreso familiar. 2015, Universidad Autónoma de Guerrero (UAG, 2017:56)

En la siguiente gráfica aparece la distribución de la matrícula de nuevo ingreso de la UACM donde puede verse la proporción de los que provienen de niveles de ingreso más bajos.



Gráfica 2. Distribución de la matrícula de estudiantes de nuevo ingreso a la UACM, según categorías de ingreso familiar mensual. 2015, Universidad Autónoma de la Guayula de México (UAGM, 2017:56)

Atender a una población como esta requiere, además de la gratuidad y de una mayor facilidad para el ingreso, de una estructura académica flexible que haga posible que cada estudiante pueda definir el ritmo al que quiere avanzar en su carrera, sin límite de tiempo para su permanencia en la universidad. Esto es ideal para jóvenes con una fuerte problemática social, que tienen necesidad temprana de ingresar al mercado de trabajo, son madres solteras o tienen fuertes exigencias

familiares. Una estructura flexible permite que las deficiencias educativas producto de escuelas y familias marginadas sean tratadas a través de cursos especiales de carácter remedial y permite también que puedan realizar sus estudios al paso que les sea posible, sin plazos inflexibles.

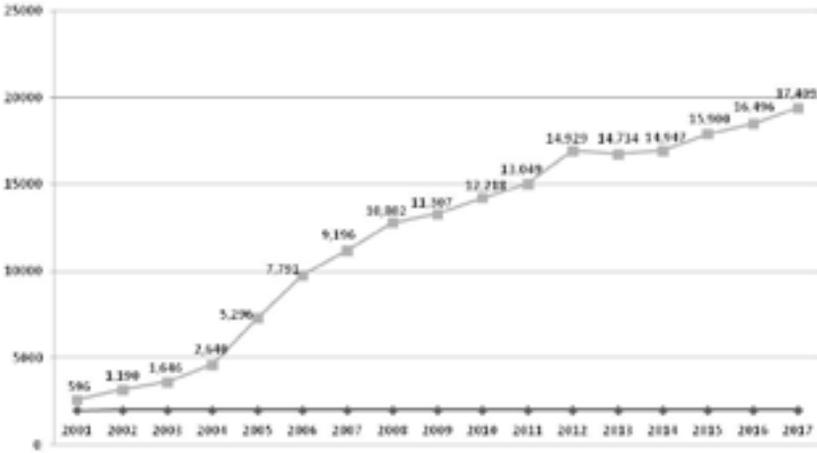
Para arraigar más a la población juvenil, en la UACM quienes estudian alguna ingeniería pueden completar su formación con cursos de otras carreras como Creación Literaria o Arte y Patrimonio Cultural, y participar en múltiples actividades culturales. Ayuda también el establecer rasgos que acerquen la universidad a poblaciones específicas a las que se quiera beneficiar. Por eso los planteles se localizan en las zonas con mayores problemas de acceso a la educación, y la institución cuenta con programas específicos dirigidos a grupos concretos. Como el programa de Letras Habladas que apoya a estudiantes o habitantes de la ciudad que son ciegos o débiles visuales, mediante la oferta de cientos de lecturas grabadas y miles en formato especial. También, con la misma orientación, el Programa de Educación Superior en Centros de Reinserción Social (reclusorios), llamado PESKER, logra que la institución cuente con pequeñas sedes universitarias al interior de los reclusorios de la ciudad, donde los internos pueden desarrollar estudios profesionales en Derecho, Creación Literaria o Ciencia Política y Administración Urbana. También es útil planear carreras, investigaciones y difusión cultural que retomen la vida y problemas de la ciudad.

### **La propuesta de formación superior**

Por lo anterior, la UACM tiene, además, una propuesta educativa que es muy avanzada en términos de su relación con las problemáticas locales, pues en el conjunto de 19 carreras profesionales y 8 posgrados que ofrece se incluyen programas como Promoción de la Salud, Arte y Patrimonio Cultural, Ingeniería en Sistemas de Transporte Urbano, Modelación Matemática, Energía, Protección Civil, Estudios de la Ciudad, Derechos Humanos, Ciencias Genómicas, Comunicación y Cultura, Historia de las Ideas, y una nueva visión del Derecho. Dichas carreras son de importancia en una mega urbe como es la zona metropolitana donde está enclavada la Ciudad de México, con cerca de 20 millones de habitantes.

En esta universidad la formación de los estudiantes se complementa con una poderosa y bien dotada Coordinación de Difusión Cultural que ofrece, tanto a universitarios como a las comunidades circundantes, innumerables actividades que brindan a los estudiantes elementos adicionales al proceso educativo profesional. La Coordinación de Servicios Estudiantiles, además, organiza distintas actividades periféricas tales como eventos culturales, apoyos para asistencia a congresos y viajes de estudio, becas, talleres y muchos más. La universidad cuenta también con un sistema de prácticas profesionales y de servicio social que incluye actividades y trabajo en múltiples dependencias gubernamentales (sobre todo las de carácter social), así como en organizaciones civiles, escuelas y universidades. Son también estos ámbitos donde muchos de los egresados posteriormente encuentran trabajo.

Esta combinación de elementos trae un especial dinamismo. En un país donde la mayor parte de las instituciones públicas en treinta años no han podido aumentar su matrícula ni siquiera en algunos cientos, la UACM no ha dejado de crecer, así como ha aumentado también el número de egresados. La gráfica 3 muestra la dinámica de crecimiento.



Gráfica 3. Crecimiento de matrícula UACM

En el siguiente cuadro aparece el flujo de egreso y su incremento desde 2014.

| EGRESO (acumulado)                                   | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | PERCENTAJE 2014-2017 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
| Titulados  | 715          | 1,054        | 1,332        | 1,574        | 220%                 |
| Titulados con certificado de terminación de estudios | 260          | 3,220        | 3,580        | 3,238        | 122%                 |
| Titulados con 100% de créditos                       | 534          | 3,440        | 3,700        | 3,400        | 171%                 |
| <b>Totales</b>                                       | <b>2,409</b> | <b>4,720</b> | <b>6,117</b> | <b>8,182</b> | <b>239%</b>          |

FUENTE: Elaboración de la Dirección de Planeación y Evaluación de la UACM, 2017

Respecto de esto último, los requisitos de graduación para los estudiantes – aunque están apenas en proceso de ponerse en práctica– configuran un amplio abanico de opciones que evitan el cuello de botella en que se ha convertido el requisito de escribir una tesis. Como alternativa se puede llevar a cabo una experiencia profesional significativa, generar desarrollo científico o tecnológico, cursar un diplomado, así como acumular créditos en posgrado. Por otro lado, los egresados se han colocado como empleados, fundamentalmente en las delegaciones (municipios) de la enorme Ciudad de México, maestros de escuela y, como se decía, en organizaciones civiles o iniciativas propias.

Al mismo tiempo que la UACM es una universidad con clara vocación social, que atiende a los jóvenes de familias y comunidades en las que la posibilidad de llegar a la educación superior es remota, es una institución que atrae a muchos profesores-investigadores jóvenes y capaces, pues no es una institución anquilosada, cuenta con relativamente muy buenos salarios y con mucho espacio para iniciativas académicas y político-académicas en las comunidades aledañas. Esta combinación de buenas condiciones laborales y dinamismo social logra que converjan rasgos de corte meritocrático con posturas políticas más avanzadas.

Así, como ejemplo de lo primero, casi cien de los 850 profesores de esta joven universidad son miembros del elitista Sistema Nacional de Investigadores, mientras que la institución es parte del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas y obtiene millonarios recursos para sus investigaciones por parte de instancias públicas dedicadas a la ciencia. Ocupa el lugar 39 entre 5,311 escuelas superiores del país (Ranking América economía, 2016) y su producción hemerográfica y bibliográfica es abundante y novedosa, como también sus eventos académicos nacionales e internacionales.

Esto se debe, en parte, a las condiciones laborales que son muy flexibles (en ocasiones demasiado), al hecho de que gran parte del personal académico (alrededor del 85%) se compone de profesores-investigadores de tiempo completo y a que no existen sistemas de pago adicional por productividad académica (estímulos, bonos, premios) lo que propicia que la búsqueda del conocimiento no se subordine a la búsqueda de recompensa económica. Igualmente desestimula la competencia económica como factor central en la elección de la temática de trabajo el hecho de que el salario es idéntico para todos los profesores de tiempo completo, independientemente del campo de conocimiento y el nivel de escolaridad y de productividad alcanzado.

Por otra parte, y como ejemplo de su vocación político-académica, existe en sus cinco planteles (y dos más en proceso de apertura) un muy dilatado conjunto de activistas estudiantiles y profesores que dan un sello progresista a la institución, además, la mayoría de sus profesores y estudiantes son críticos del rumbo neoliberal que ha caracterizado a los gobiernos federales de México en los últimos treinta años. La comunidad universitaria ha participado activamente, por ejemplo, en movimientos en favor de la presentación con vida de los estudiantes desaparecidos, normalistas de Ayotzinapa, y en la resistencia nacional de los maestros de escuelas públicas contra la llamada Reforma Educativa. Finalmente, no es extraño que las propias autoridades de la institución, incluyendo a la rectoría, participen en las marchas de protesta y que en sus intervenciones públicas sostengan abiertamente una postura crítica contra la política educativa reinante. A pesar de que 100% del financiamiento de la institución depende de la voluntad de los gobiernos local y federal. Por eso, el tema del financiamiento es otro de los elementos clave para profundizar en los rasgos de esta institución.

## La relación con el poder federal y local: autonomía y financiamiento

Las finanzas de la universidad dependen fundamentalmente de lo que cada año se aprueba en el órgano legislativo local (hasta 2017 se llamó Asamblea Legislativa y a partir de 2018 será el Congreso de la Ciudad de México) y, en una parte más pequeña, de un subsidio anual del gobierno federal. Aunque tiene gastos significativamente menores por estudiante que los de otras instituciones públicas en la Ciudad (UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana e Instituto Politécnico Nacional) el hecho que la gran mayoría de su personal sea de tiempo completo y que sostenga un programa de alimentos subsidiados y becas para los estudiantes representa un presupuesto importante. En el año 2017, por ejemplo, este fue equivalente a alrededor de 65 millones de dólares, más 7.5 millones – también de dólares– de subsidio federal que usualmente es destinado a ampliar y reparar la planta física y a la compra de equipo.

Con esta dependencia financiera y montos tan importantes, es comprensible que la relación con el gobierno local (y con la Cámara de Diputados Federal) sea particularmente importante, porque este hace la propuesta de presupuesto para la ciudad (que incluye a la universidad) y los diputados locales generalmente solo la aprueban. El gobierno ciudadano determina el monto con criterios presupuestales que están totalmente fuera del control de la universidad –salvo las gestiones que esta pueda hacer frente a los gobernantes–, a pesar de que en la Ley de la Universidad se establece como criterio que la cantidad debe incrementarse en la misma medida en que aumenta un índice de referencia (hasta ahora el salario mínimo legal) multiplicado por el número de estudiantes regulares (o su equivalencia en parciales).

La inobservancia de esta ley por parte de la Asamblea plantea un serio obstáculo para la autonomía, pues en cualquier momento es posible colocar en una situación difícil a la institución a través de manipular el financiamiento. Por ejemplo, en algún momento un Jefe de Gobierno, abierta y públicamente, condicionó la entrega del subsidio federal a la Universidad a cambio de que el Consejo Universitario eligiera como titular de la rectoría a una persona concreta (ella resultó electa, aunque es difícil determinar el impacto directo que tal condicionamiento tuvo en la elección).

La falta de respeto a la ley, y la incapacidad de las autoridades y comunidad universitarias para demandar y presionar para que esta se cumpla, coloca a la universidad en una situación muy vulnerable. Recientemente, sin embargo, una parte de la comunidad ha mostrado su capacidad de movilización y ha obligado a las autoridades a que entreguen recursos adicionales. Fue el caso cuando el gobierno local decidió no entregar directamente el subsidio federal que el Congreso de la Unión había previsto para la UACM, sino que pretendía integrarlo como parte de su aportación. En respuesta, un segmento de la comunidad (no tan numeroso como sería deseable), con el rector al frente, llevó a cabo una marcha hasta el centro de la ciudad donde se encuentra el palacio de gobierno, y con eso logró no solo

que se entregaran los recursos federales de ese año como adicionales al presupuesto aprobado por la Asamblea, sino que el gobierno local se comprometiera por escrito a que cada año haría lo mismo. En otro momento, cuando luego fue el gobierno federal el que se negó a dar los fondos anuales, se organizó un concierto de la sinfónica y el coro de la universidad, junto con otras actividades culturales. Después de horas de música la movilización consiguió el compromiso de que se entregaran los fondos que ya habían sido asignados por la Cámara de Diputados.

La poca participación de algunos sectores de la comunidad (especialmente los trabajadores académicos y administrativos) ha sido un factor para que los estudiantes no se muestren tan entusiasmados en salir a demandar mayor presupuesto; de cualquier manera, las movilizaciones no son un recurso que deba establecerse como parte del procedimiento normal de adquisición de fondos, porque su efecto se desgasta. Esto obliga entonces a que el campo donde se dirima el presupuesto sea el del cabildeo con los funcionarios del gobierno local, principalmente y, en ocasiones a través de ellos, con las autoridades federales.

El problema es que lo anterior obliga a establecer una relación específica con el poder, en la que se procura que la universidad no sea vista como adversaria o crítica sistemática del gobierno y por momentos eso puede generar que la autonomía sea vulnerada por la autocensura. Lo más saludable en ese terreno ha sido el establecer claramente frente al poder la posición de la universidad y apelar a la autonomía como argumentación cuando surgen intentos de intervención. Esto y el cabildeo ha funcionado, y en los últimos años el financiamiento ha sido suficiente y hasta relativamente abundante (ver cuadros 3 y 4), pero persiste el problema de la vulnerabilidad financiera en que vive la institución en este esquema. Por lo anterior, la universidad se ve obligada a aprovechar cada oportunidad para mejorar su imagen de cara a los habitantes de la ciudad; sabe bien que, en caso de conflicto por el presupuesto, la opinión que sobre la universidad tienen las comunidades ciudadanas jugará un papel muy importante. A eso mucho ayuda el crecimiento que ha experimentado la matrícula, los eventos culturales, las investigaciones y la transparencia de la institución en el uso de los recursos.

En ese sentido, la universidad da la bienvenida a los ejercicios de auditoría que cada año realizan tanto la Auditoría Superior de la Ciudad de México como la Auditoría Superior de la Federación. Así mismo, tiene la obligación –y la cumple– de realizar una auditoría propia, contratando para tal efecto a una firma auditora externa que hace su trabajo de manera independiente. En este punto existe una interesante discusión interna y externa a la institución. La calificación que en términos de transparencia ha venido obteniendo ha mejorado sustancialmente y está cercana al 90 %. Esto significa que la universidad ofrece en su portal de internet información detallada en los rubros que especifica la ley respectiva y atiende a todas las solicitudes de información que se le hacen a través del portal y plataforma establecidos para tal efecto.

Como institución autónoma, la UACM está obligada a abrir puertas y ventanas a las miradas desde fuera, porque es una institución pública y de la ciudad que

debe dar cuentas exactas de sus actividades y del gasto de recursos. Por eso no tiene inconveniente en cumplir estrictamente con lo que se le solicita, pero no ha desarrollado una política propia y universitaria de transparencia, de manera que ahora se ve abrumada por las exigencias del planteamiento burocrático que desde una ley y procedimientos se le hacen. Un planteamiento universitario debería orientarse a informar directamente a las organizaciones, comunidades, barrios y delegaciones de la ciudad respecto de qué investigaciones realiza, cuánto dinero invierte en ellas, qué temas trata, cómo forma a sus estudiantes, cuántos terminan exitosamente, qué problemas enfrenta en esa tarea, cuáles son sus prioridades en difusión cultural, qué impacto está teniendo en este renglón. Sobre esta base, la comunidad universitaria debe aspirar a establecer un diálogo real, directo, que ayude a las organizaciones a ver a la institución como propia (aunque autónoma), y que contribuya a que los órganos personales y colegiados de la universidad atiendan a las preguntas y propuestas que desde ese ámbito surjan.

### **El diseño organizacional: una estructura horizontal basada en los principios de colaboración y apoyo mutuo**

El diseño organizacional de la UACM establece que el máximo órgano de conducción –y gran parte de la estructura institucional– queda en manos de estudiantes y profesores. Esto puede verse por algunos como una convocatoria o como una garantía del caos porque en México, en las más importantes instituciones, es común que la cuestión clave de quién dirige y toma decisiones como la elección del rector y los directores de facultades, divisiones o colegios (según la nomenclatura de cada institución) no quede en manos ni siquiera del Consejo Universitario sino de una Junta de Gobierno o Junta Directiva integrada por notables de dentro y fuera de la institución. Al mismo tiempo, en la estructura más tradicional el rector –a quien la ley le encarga, por ejemplo, seleccionar una terna– tiene una gran influencia en el nombramiento de autoridades intermedias. Como estos funcionarios a su vez influyen de manera importante en el nombramiento de los maestros y estudiantes integrantes del Consejo, todo eso le confiere estar en la cumbre de una estructura piramidal.

Se logra con esto ‘una rectoría fuerte’, la determinación vertical de numerosos asuntos, desde los criterios de ingreso de estudiantes o la intervención de agencias y empresas privadas en diversos aspectos de la vida universitaria, hasta la determinación de los montos de las colegiaturas. Sin embargo, paradójicamente, esta manera vertical de estructurar el ejercicio del poder ha propiciado fuertes conflictos (es decir, ‘caos’): en 1986-87, 1996 y 1999-2000 en la UNAM; en 1998 y 2002 en la UAM; en 2012-2013 en la UACM; en 2014 en el IPN y, muestra de que ese esquema produce caos también en otros ámbitos, desde 2013 el incesante conflicto en torno a la Reforma Educativa. En todos estos conflictos una estructura vertical ha generado conflictos porque prácticamente obliga a tomar decisiones unilaterales en temas claves (aumento de cuotas, distribución del

presupuesto, evaluación-ingreso, evaluación-despido, expedición de reglamentos, nombramiento de funcionarios). Es decir, el modo como se ejerce el poder es fundamental para entender la conflictividad y, también, para ver con claridad la necesidad de buscar alternativas.

También en este terreno la Universidad Autónoma de la Ciudad de México plantea una alternativa. En ella no existe Junta Directiva o de Gobierno, sino que al rector y algunos otros funcionarios los nombra el Consejo Universitario, que está integrado por dos o tres decenas de estudiantes y profesores más el rector (sin veto ni voto de calidad) y tres representantes del sector administrativo. Además, por ley el Consejo Universitario es “el máximo órgano de gobierno”; y sus comisiones (hacienda, planeación, organización y otras) ejercen una supervisión constante sobre los distintos aspectos de la administración y, en general sobre la marcha de la institución. Este órgano también prepara las iniciativas de reglamentos, normas o acuerdos sobre prácticamente cualquier aspecto de la vida universitaria, incluyendo el presupuesto.

La organización académica en la UACM descansa en tres grandes colegios (facultades) o áreas de conocimiento (Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencias y Humanidades, así como Ciencia y Tecnología), cuyos coordinadores e integrantes de los consejos de colegio respectivos deben ser electos por profesores y, en su caso, por estudiantes. Además, cada uno de los planteles (o campus) tiene su propio coordinador, electo por la comunidad correspondiente lo mismo que el Consejo de plantel, que está integrado por estudiantes y profesores, con una representación mínima del personal administrativo.

Todo esto significa que la autonomía entendida como autogestión se expresa en prácticamente todos los ámbitos de la vida universitaria y cada esfera se relaciona con otras en formas de coordinación, no de subordinación. La administración central no establece una relación vertical con los colegios, planteles y sus integrantes, salvo las dependencias del ámbito central. Todo esto da lugar a una tupida red de relaciones y conexiones, como las neuronales, que se activan de distinta manera según el tema. Y esto obliga a establecer constantes relaciones de coordinación, y –se puede agregar– obliga a hacerlo con cautela, pues un tema puede hacer concurrir distintas áreas normativas, disciplinares o de competencias.

La tendencia predominante entonces es a una horizontalidad que alcanza también el aula y las relaciones con los estudiantes y sus organizaciones. Las tendencias centrífugas que genera este modelo se intentan acotar con la Ley de la UACM, los estatutos, normas y acuerdos que aprueba el CU para toda la institución, y por supuesto con el paquete de leyes y reglamentos nacionales y locales que aplican.

Efectivamente, frente a una institución ‘neuronal’ como es la UACM, la visión autoritaria y vertical solo ve ‘un pantano sin reglas’ (como descriptivamente acusaba una titular de la rectoría que, tras un prolongado desacuerdo con grupos de académicos, administrativos y estudiantes que defendían el diseño organizacional, finalmente fue destituida por el Consejo), y extraña el terso fluir de

instrucciones desde la cúspide hasta la base de la pirámide. Es un tejido institucional que puede dar lugar a redundancias y a un importante gasto de energía institucional, el necesario para construir acuerdos, pero por ser un tejido que tiende a lo horizontal y difuso tiene escasos focos de conflicto.

Tantos ámbitos participan en la toma de decisiones que finalmente éstas vienen siendo de todos. De hecho, en uno de los pocos aspectos que no entran de lleno en la dinámica de la estructura institucional, el laboral, ni siquiera se ha dado alguna vez una huelga. La única confrontación intensa y larga que sufrió la institución (2011-2013) surgió precisamente del intento de la entonces rectora de comenzar a establecer una estructura vertical y centralizada, crear una rectoría ‘fuerte’, establecer la reelección del rector y procedimientos que abrían la puerta a la manipulación de la elección de los integrantes del Consejo por parte de la rectoría. Si se analiza la historia de los conflictos universitarios en México es posible encontrar los temas donde los conflictos son más frecuentes: 1) alza de cuotas o colegiaturas; 2) expedición de reglamentos o decisiones que afectan a los intereses centrales de un sector importante de la comunidad; 3) nombramiento de titulares de dependencias, incluyendo al rector; 4) mecanismos de acceso de aspirantes a las instituciones; 5) conflictos laborales, especialmente salariales; 6) el financiamiento, y 7) la injerencia gubernamental.

El diseño institucional de esta universidad parece haber sido hecho con la intención expresa de evitar esos conflictos. Así, la UACM es completamente gratuita y por ley en ella se prohíbe el cobro de cualquier servicio; los dos sectores fundamentales de la Universidad –estudiantes y profesores– son los mayoritarios en el Consejo Universitario y los que toman las decisiones sobre reglamentos y cualquier otro punto importante; además, es este mismo Consejo el que nombra al rector e incluso a algunos integrantes clave de la administración (tesorero, abogado general, coordinador de comunicación y contralor). Por otro lado, no tiene rechazados, el ingreso a la institución se decide mediante un sorteo.

En el conflictivo tema de los salarios, por lo menos en estos últimos años, la administración ha hecho el compromiso de no otorgar aumentos menores al índice inflacionario y procedió a hacer que el llamado ‘reconocimiento’ (parte del ingreso que legalmente no se considera pago por contraprestación de un servicio) fuera integrado al salario. Ha procurado –y logrado– además, incrementar un poco más los salarios de los niveles más bajos. Por lo que se refiere a los temas externos, ya anteriormente se mencionaba en la dialéctica entre financiamiento y autonomía que el hecho de que el Consejo sea quien tome las decisiones más de fondo, evita que cualquier presión o compromiso que pudiera imponerse a la administración se adopte acriticamente por el Consejo.

Finalmente, la institución es autónoma por ley y por tanto su independencia está cobijada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Constitución Política de la Ciudad de México y por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Si además se tiene el tacto suficiente para no escalar los conflictos que puedan aparecer en otras áreas problemáticas, se puede

conseguir –como ha ocurrido en estos últimos cinco años– que en la UACM no exista alguna conmoción institucional importante. Y eso en un periodo en que el contexto nacional educativo se ha vuelto crecientemente crispado: solo en 2014 la protesta estudiantil por la aprobación de un reglamento llevó a la paralización durante más de un mes del Instituto Politécnico Nacional (institución muy importante que en años no había tenido un solo día de paro) con la simpatía y solidaridad de estudiantes de otras instituciones.

El conflicto nacional que generó la Reforma Educativa de la SEP contra el magisterio, ya desde 2013 había generado protestas y bloqueos de carreteras, vías férreas y acceso a aeropuertos, así como la ocupación durante meses de la plaza principal (el Zócalo) de la capital de la república. Esto, y las movilizaciones desatadas por el atentado que significó para la educación superior del país la desaparición de 43 jóvenes estudiantes normalistas de Ayotzinapa también en 2014, son eventos que, a pesar del clima nacional alterado, pudieron ser procesados en forma totalmente institucional dentro de la universidad. Los estudiantes nunca vieron la necesidad de suspender labores o enfrentar a las autoridades de la institución porque estas no solo promovieron y apoyaron con autobuses, recursos y aparatos de sonido la participación de estudiantes en las protestas, sino que físicamente se pusieron al lado de ellos en las manifestaciones callejeras. “¿Dónde están los demás rectores?” se preguntaban usuarios de las redes electrónicas al circular las fotos del rector de la UACM mezclado con el resto de los estudiantes y ni siquiera capitalizando la protesta colocándose al frente de la manifestación.

El esquema horizontal de la UACM ofrece ventajas adicionales. La primera es que se trata de una estructura que impone menores trabas a la creatividad y que genera por tanto un dinamismo que emerge desde abajo, y que por eso da mayor solidez a las decisiones (aunque se requiere todavía mayor representatividad de los órganos colegiados: estos frecuentemente no consultan a sus bases antes de tomar decisiones en temas importantes). La segunda es un más acendrado sentido de pertenencia y comunidad, porque ‘el otro’ aparece continuamente como una presencia con la que se debe interactuar, confrontando así el aislamiento institucional que sufren no pocos estudiantes y profesores que habitan en estructuras verticales, lejanas e inaccesibles. La tercera ventaja es que esta malla de instancias y decisiones para un buen número constituye un ejercicio cotidiano de ciudadanía y democracia, algo que está sistemáticamente ausente en el itinerario de formación de los estudiantes dentro de un sistema educativo endémicamente vertical y en la escasa vida democrática del país.

Este modelo de intensa participación y sus características incluyentes (como la gratuidad y el acceso libre) enfocadas a la formación de los estudiantes (profesores de tiempo completo y flexibilidad, entre otras) propician la vitalidad institucional ya anteriormente descrita. Con esto, la UACM es hoy una propuesta diferente al mundo de la educación superior centrado en la ‘calidad’, el mérito, la competencia y el servicio a las empresas y, ante el desorden y desolador panorama creado por la autoritaria Reforma Educativa, también una alternativa al sistema

educativo. En la educación hay otro mundo posible que desde el autoritarismo prevaleciente es difícil percibir.

### **El funcionamiento del gobierno paritario: un experimento siempre en construcción**

En no pocas instituciones existe una estructura organizacional doble y paralela donde por un lado está el gobierno que ejercen los órganos colegiados y por otro los personales. Y en ellas, por cierto, los primeros, los colectivos, cotidianamente pierden la batalla en el tema de la toma de decisiones fundamentales de la institución. El ejemplo de la Universidad Autónoma Metropolitana ayuda a entender esta dinámica (ver Aboites, en Kovacs, 1990, 317-363): en esa institución, los órganos colegiados (formados por estudiantes, profesores y funcionarios) inicialmente tenían importantes ámbitos de competencia, pero eso duró poco pues mediante la creación de un reglamento fundacional de la institución (el Reglamento Orgánico) el marco normativo sufrió una insólita transformación.

Esa norma, paradójicamente aprobada por el máximo órgano colegiado, consiguió que los espacios de decisión colectiva en mucho quedaran relegados a meros auxiliares o instancias legislativas con un grado importante de subordinación a los órganos individuales, con poderes muy reducidos para ejercer alguna forma de supervisión o de gobierno. Por ejemplo, si en la Ley Orgánica de esa institución, aprobada por el Congreso de la Unión, el Colegio Académico (máximo órgano colegiado de la institución, equivalente al Consejo Universitario) tenía 9 facultades, la promulgación del Reglamento Orgánico le añadió 4 más, con lo que suma un total de 13 atribuciones. En cambio, el rector general, que originalmente contaba con solo 7 competencias, con el reglamento logró 20 más. Otro caso interesante es el del abogado general, quien solo tenía una facultad, pero recibió una generosa dotación de 18 más en el Reglamento Orgánico.

Los números en sí mismos, sin embargo, no son tan importantes como el hecho que detrás de ellos se consolida una relación de subordinación del órgano colegiado al individual o personal. El colegiado tiene facultades muy bien definidas y, además, una facultad magna que es “resolver los casos que no sean de la competencia de ningún otro órgano de la Universidad”. Y es interesante ver cómo esa prerrogativa general viene limitada mediante un rápido crecimiento en el número de reglamentaciones (más de veinte nuevas normas en menos de quince años), con lo que quedan muy pocos rincones que no sean competencia de órganos personales u otras instancias.

Por si esto no fuera suficiente, la misma Ley Orgánica le otorga al rector general la posibilidad de invalidar mediante el veto cualquier decisión del máximo órgano colegiado que no le parezca, además de la posibilidad de inclinar en una dirección u otra una decisión empatada a través del voto de calidad. Es cierto que el poder de veto no es absoluto pues una vez vetada una decisión, esta pasa a la Junta Directiva para que analice el caso, lo que significa que esa prerrogativa

del rector en último término significa sacar definitivamente del máximo órgano colegiado o colectivo una decisión y pasarla a un órgano integrado por unas cuantas personalidades que incluye a algunos de fuera de la institución. Una instancia que, como hemos señalado arriba, ciertamente no tiene una visión de la institución desde la perspectiva de estudiantes, académicos y administrativos, sino desde un abstracto “bien de la institución” (frase que usualmente se llena de un contenido muy conservador e incluso represivo).

Por otro lado, al rector general por ley se le entrega la mega facultad de “cumplir y hacer cumplir la legislación universitaria”, lo que le permite interpretar si algún acto en concreto está o no cumpliendo con la legislación e imponer luego su visión, y con eso se coloca prácticamente por encima del máximo órgano de gobierno. Consistente con esta orientación general, el Reglamento de Estudiantes contiene derechos obvios (como el de usar las instalaciones, a recibir clases, y similares) y por otro lado, establece perentorias sanciones.

Por esta razón, no es sorprendente que una institución nueva (la UACM) cuyo diseño institucional buscaba recoger las lecciones de 70 años de autonomía acotada como ha sido la de la universidad mexicana y explorar nuevas rutas, en su Ley establece como punto de arranque de toda la estructura de gobierno el planteamiento de que “el máximo órgano de gobierno de la Universidad será el Consejo Universitario (Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Art. 15). Y, como se vio en la descripción que se adelantaba en el apartado anterior sobre la trama organizacional, otros espacios colegiados que pueblan la institución también son máxima autoridad en su ámbito. Si bien funcionarios como el rector tienen facultades (referidas sobre todo a la administración central y a la representación de la universidad) éstas no son muchas y la mayor parte de sus atribuciones son obligaciones, no prerrogativas, que no lo eximen de ser llamado a comparecer y someterse a un estricto y hasta beligerante escrutinio.

A diferencia de los rectores de otras instituciones a quienes los nombra una Junta Directiva o de Gobierno integrada por unas cuantas ‘personalidades’ internas y externas, el rector en la UACM es designado por el Consejo Universitario y a este se le responde. Como ya se dio el caso en su corta vida, la persona que tiene la titularidad de la rectoría puede ser separada del cargo, y para eso existe una reglamentación de las responsabilidades de los funcionarios universitarios que detalla el procedimiento. Aunque el rector tiene el derecho a presentar iniciativas de discusión y acuerdo en el pleno del Consejo, esa atribución no indica nada especial, pues también la tienen los restantes consejeros.

El poder que tiene el Consejo Universitario es, pues, muy amplio. Además del nombramiento del rector, ahí se discute y aprueba el presupuesto global de la universidad y esta no es una mera decisión formal: el Consejo en el pleno puede y no deja de profundizar hasta el detalle más mínimo en ciertas partidas que son más políticamente sensibles o en donde se sustentan iniciativas de algún grupo de consejeros considerado como adversario. A pesar de esto último, la determinación del presupuesto es buen ejemplo de esta dinámica. Este se elabora en un primer

momento desde abajo, es decir desde la mirada de funcionarios electos por sus bases y en contacto con ellas, establecen sus necesidades presupuestarias para el año siguiente, y este presupuesto viene validado en una entidad administrativa colegiada encabezada por el rector (la Comisión de Planeación institucional, Complan) pero integrada por funcionarios de áreas clave (Tesorería, Planeación, Servicios Administrativos, Secretaría General) y, además por autoridades académico administrativas (coordinadores de colegio o facultad, coordinadores de plantel y representantes de Consejo Universitario). Una vez modificado y aprobado el presupuesto en esa reunión pública puede o no pasar al Consejo Universitario. Depende del grado de avance que tiene otro proceso, el de la obtención del financiamiento necesario para sustentar el proyecto de presupuesto.

Lo común es que el presupuesto sea resultado de una larga negociación, que tiene sus momentos públicos y formales como la presentación del proyecto de presupuesto ante la instancia legislativa local, el Congreso de la Ciudad, y sus momentos de negociación directa con las autoridades, de carácter menos público. También lo usual es que no se respete el presupuesto solicitado, lo que obliga a que se reduzcan en un porcentaje igual los montos de todos los pequeños presupuestos, salvo los de aquellos que se refieren al gasto llamado ineludible que cubre los gastos generales y básicos de la institución (agua, electricidad, telefonía, internet, alimentos, vigilancia y mantenimiento básico, entre otros). El resultado de este ejercicio se lleva al Consejo y ahí representantes estudiantiles y académicos lo aprueban con las modificaciones que consideren convenientes, sin salirse del monto asignado. Este formato inhibe presiones y la generación de problemas serios a partir de la distribución del presupuesto: todos los sectores participaron.

### **Vida horizontal y gobierno a partir del Consejo Universitario**

El diseño neuronal y horizontal de una organización promueve, por otro lado, que más fácilmente se hagan visibles los nichos que crean distintos grupos de integrantes de la comunidad universitaria. Se trata de grupos de trabajadores académicos o administrativos y también de estudiantes, en ocasiones conformados por miembros de distintos sectores. En el caso de los grupos estudiantiles, frecuentemente se trata de activistas que tienen la capacidad también de incorporar o relacionarse con algunos académicos o administrativos. Y los grupos de académicos pueden incluir estudiantes o administrativos, aunque estos últimos también forman sus propios espacios. Por nicho no se entiende la formación de un grupo permanente y consistente establecido por razones del trabajo que desarrollan colectivamente, sino su formación o evolución a un grupo con intereses personales, gremiales o de política institucional que actúan con mayor eficacia que individuos aislados en la defensa de sus intereses legítimos o no tanto y, por las mismas razones, a fin de tener alguna influencia institucional más amplia.

Estos nichos, con distintos grados de desarrollo y complejidad, tienden a establecer sus propias condiciones de trabajo, influir de manera determinante en

la designación o remoción que debe hacer una autoridad colegiada o personal de nivel inmediato superior, y en general no ven con buenos ojos el establecimiento de normas y procedimientos válidos para toda la institución que pongan en peligro sus micro normas internas. Se resisten entonces con diversas estrategias y diversos grados de efectividad y esa resistencia hace posible que tengan un poder relativo de disuasión precisamente ante las iniciativas que buscan establecer mejores condiciones de trabajo y convivencia para la comunidad en conjunto. Este es un fenómeno común en todas las instituciones, pero se vuelve más pronunciado y visible en el caso de una institución como la UACM, que ha tenido que enfrentar situaciones extremas de conflicto agudo.

En los momentos de conflicto, esos nichos surgen y se fortalecen como recurso de defensa frente a un adversario que se considera como una real o aparente amenaza a nivel institucional, o como una oportunidad de mejorar su situación laboral, institucional o personal. En el caso de la UACM, durante 2011-2013 se desató un fuerte conflicto con la titular de la Rectoría quien pretendió modificar la ley a fin de reelegirse y contratar personal a discreción; intervino, además, en el proceso electoral de cambio en el Consejo Universitario, a fin de modificar sus resultados.

Como antes se explicaba, el conflicto solo se resolvió con la decisión del Consejo de proceder a la destitución de la rectora, pero quedaron como herencia estos nichos que, ya sin el enemigo encarnizado en contra, percibieron las ventajas de seguir así conformados, o habiendo sido parte de quienes apoyaban a dicha titular, ahora se veían en la necesidad de protegerse de una nueva administración que aunque no necesariamente les era hostil, tampoco les era políticamente cercana. Ambos tipos de nichos o grupos encontraron que podía serles de utilidad la experiencia y la construcción del espacio logrado y optaron –muchas veces sin planteárselo de manera consciente– por mantener lo logrado. Esta nueva situación pudo proporcionarles ventajas importantes a la hora de negociar sus condiciones de trabajo o alguna ventaja en la política institucional.

Aunque algunos nichos –que ejercen predominio en una dependencia, por ejemplo– son de carácter esencialmente gremialista y se preocupan fundamentalmente por la preservación de las condiciones laborales ventajosas que han logrado por su cohesión y capacidad de presión (abandonar temprano las labores, faltas de asistencia, rehusarse a realizar ciertas tareas) y para eso se apoyan en el sindicato; otros nichos combinan ambas esferas y, aunque secundariamente son un nicho laboral, sobre todo tienen un ejercicio político: son espacios que se entrecruzan con otros formados de manera similar por académicos y administrativos y se fortalecen mutuamente y buscan, cuando pueden, ampliar su influencia adquiriendo nuevos territorios o hegemonizando otros ya existentes. Los estudiantes generalmente no controlan dependencias, pero sí tienen nichos territoriales, ocupan determinados espacios en edificios, tienen acceso directo con determinadas autoridades que les son cercanas, logran ventajas o gestiones que en favor suyo realizan las dependencias institucionales. Por supuesto, estos

nichos y grupos pueden en determinados momentos trabar alianzas con variado grado de firmeza y ejercen así una importante presión política.

En el Consejo Universitario esa constelación de nichos se hace presente como acotamiento a su gobierno y a la administración en los temas más diversos. El consumo de alcohol y drogas en las instalaciones, por ejemplo, ha encontrado serias dificultades para ser normado y a la larga, sancionado. Los representantes estudiantiles han preferido no enfrentarse directamente a otros grupos de estudiantes rivales e incluso a trabajadores que, consumidores o no, piensan que no es adecuado establecer sanciones por el temor a generar un clima represivo al interior de la institución y se pronuncian por otro tipo de métodos de persuasión o ‘invitación’ a no hacer el consumo dentro de la institución. Métodos, sin embargo, que han probado no ser eficaces sobre todo cuando se trata de los núcleos duros de consumidores avezados. Los consejeros estudiantes temen ser calificados de represores y de subordinados a las autoridades de la institución, y calculan que eso minaría su legitimidad frente a otros sectores de estudiantes, pero también se dan cuenta de la creciente exigencia de la comunidad para reglamentar.

Lo hasta aquí descrito existe en prácticamente todas las instituciones de educación superior, pero en una institución con un tejido neuronal su presencia se acentúa y es más fácil que se establezcan y se fortalezcan. Y eso hace que para una autoridad central sea mucho más difícil caer en excesos de verticalidad, autoritarismo y corrupción, por un lado, pero, por otro, crea ineficiencias, dificultades de coordinación y procesos mucho más dilatados.

Tiene, además, un impacto en el gobierno de la institución. No es raro que sobre todo los grupos-nichos que son más activos en sus objetivos sean los lleguen a Consejo Universitario (porque son más disciplinados, tienen cohesión, experiencia y recursos políticos) y desde ahí desplieguen sus propuestas e intereses, legítimos la mayoría de las veces, pero que responden a concepciones particulares respecto del rumbo y características de la institución que, con frecuencia, difieren de las que alientan otros grupos. De ahí que, en el Consejo Universitario, detrás de la discusión de un tema al parecer inocuo se está materializando en realidad un modelo de universidad. Y las discusiones pueden ser muy álgidas.

Dado que todos los consejeros (con excepción del rector) son estudiantes o académicos, se trata de una determinación del rumbo de la institución en manos de estos dos actores. Los pocos representantes administrativos tienen voz, pero no voto. El hecho que, además, cada dos años todos los integrantes del Consejo sean renovados mediante elecciones universales, secretas y directas por planillas, hace que la experiencia de conducir la institución pueda ser accesible a muchos y que, al mismo tiempo, la frecuente renovación haga que el clima de participación tenga una cierta permanencia.

Como, además, las sesiones se transmiten en directo por internet, lo que ahí ocurre de inmediato se conoce; cuando el Consejo, de manera sorpresiva, toma una decisión muy importante que no fue previamente discutida en la comunidad, se dan casos de una vigorosa reacción desde las bases universitarias y eso trae

consigo que, aunque aprobado, el acuerdo tenga dificultades para ponerse en práctica: o de plano no se materializa o se aplica de manera tal que se suavizan sus partes importantes o los elementos más cuestionables del tema. El consenso institucional en momentos decisivos puede manifestarse con gran fuerza, determinación y efectividad para reorientar las decisiones del Consejo cuando estas patentemente amenazan la estabilidad y el futuro de la institución. El caso extremo fue el que llevó a la destitución de la rectora mencionada.

Esto último puede no ser suficiente para quienes quisieran que existieran mayores garantías de estabilidad institucional y certeza en el máximo órgano de gobierno, los mismos que verían como más convenientes las fórmulas utilizadas en otras instituciones que ofrecen una estabilidad suficiente y a mediano plazo en dicho órgano colegiado. Aparentemente con ese propósito, en esas instituciones en el Consejo Universitario se incluyen de una manera u otra, un número importante de autoridades de nivel medio (directores de facultad, de escuela, de institutos y hasta de coordinaciones) que tienen una cercanía con la autoridad central (por la vía del consenso o por haber sido designados por una Junta Directiva o de gobierno que es la misma que elige al rector). Pero eso establece una perdurable tendencia a respaldar las propuestas y posiciones de la rectoría, puesto que no es fácil que estudiantes y académicos coincidan lo suficiente como para construir un bloque de dos tercios que nulifique el sólido tercio de que dispone la autoridad.

En alguna institución sujeta a estudio durante treinta años de seguimiento, su máximo órgano integrado por la fórmula de tres sectores (autoridades, académicos y estudiantes), solo en tres ocasiones ocurrió que se rompiera el balance de fuerzas y la autoridad central perdiera la votación. Una fue para decidir la remoción de un rector que cometió una grave imprudencia de política interna (eliminar la mitad del contrato colectivo de trabajo), otra fue la negativa a aprobar el proyecto de presupuesto presentado por el rector y, finalmente, la decisión de suspender las clases de todo un ciclo escolar porque, después de una huelga laboral, ya no había suficiente tiempo para resarcir lo perdido.

Esa es la gran desventaja de este modelo 'estabilizador', que en realidad garantiza la estabilidad de la coalición de autoridades altas y medias y, puesto que las iniciativas desde abajo tienen enormes dificultades para fluir, discutirse y ganar en los niveles de más altos de conducción, contribuye a una burocratización y anquilosamiento general de la universidad. La apatía, el desinterés, y la falta de dinamismo hacen estragos en una comunidad que debería estar activa y masivamente dedicada a la dinámica compleja y demandante de la búsqueda del conocimiento y la formación de estudiantes.

Del anquilosamiento, se tiende al acaparamiento de puestos y salarios, al manejo clientelar de la institución y, eventualmente, a la corrupción. Como frecuentemente las autoridades establecen relaciones con núcleos de poder externos (gobiernos, partidos políticos u organismos no gubernamentales) su estabilidad interna se ve fuertemente reforzada por el apoyo externo que, aunque no se manifieste, está ahí presente. La huella más visible de esa relación es la tendencia

de los rectores a, una vez concluido su periodo de gestión, pasar a puestos gubernamentales o a instancias académicas nacionales. En el modelo UACM esto es más difícil porque más que por arreglos cupulares, la elección de rector está guiada por alianzas de distintas corrientes que tienen representación en el Consejo y éstas suelen ser muy públicas. Estas alianzas hacen que en la UACM sea difícil que ocurra lo que pasa en otras instituciones, donde grupos institucionalizados establecen en los hechos una escalerita en la que los aspirantes a puestos comienzan por los escalones más bajos y van luego escalando poco a poco, gracias a la dinámica de favores clientelares, hasta llegar a la posibilidad de ser rector. Este orden –que es muy frecuente en otras instituciones– solo existe en espacios cerrados y cupulares que pueden imponer reglas y disciplina a sus integrantes pero se rompe en el caso de la UACM, porque la dinámica de alianzas de amplio consenso hace imposible que se respeten turnos o itinerarios establecidos por unos cuantos.

Por otro lado, los grupos predominantes y cupulares en otras instituciones pueden ser sustituidos por otro grupo de autoridades, académicos y estudiantes, que se haya venido conformando con el tiempo, pero que asume de inmediato los mismos procedimientos y usos del grupo anterior. Tales grupos se presentan como alternativos y críticos, y por eso pueden ser vistos como esperanza de renovación para una mayoría de estudiantes y profesores cansados del régimen existente, sin embargo, los recién llegados llegan al poder como los anteriores –de manera cupular– y, quiéranlo o no, pronto se ven envueltos en las presiones y tentaciones que muy eficazmente produce una estructura interna del poder en la universidad hecha para la predominancia de un grupo y no para el juego alternativo democrático y los procesos transparentes.

Puesto a escoger entre un modelo real o el otro, el modelo UACM tiene la ventaja de mostrar en toda su realidad lo que ocurre al interior de la institución tal como es. Por otro lado, la polarización es válida cuando refleja cuestiones de fondo, por ejemplo, en la UACM hay un sector reducido, pero importante de la comunidad, que quisiera implantar colegiaturas (aranceles) y un examen de selección a los jóvenes que buscan ingresar a la institución, verían con buenos ojos la comercialización de los servicios universitarios y el establecimiento de sistemas meritocráticos de diferenciación salarial, así como el otorgamiento de mayor poder al titular de la rectoría y a los funcionarios. Sin embargo, en determinados momentos, dependiendo de la inhabilidad para manejar la cotidianidad y, dentro del margen escaso de que dota este diseño organizacional, el abusar de las acciones autoritarias, pueden generar fuertes conflictos, como el que cerró la UACM por dos meses en 2012-2013.

Por otro lado, hay grupos que si bien no intentan cambiar los rasgos institucionales fundamentales tienen visiones distintas sobre la conducción que debe darse a la institución en el día a día, la relación con los estudiantes, con los trabajadores administrativos, con el sindicato, con entidades externas y que tienden naturalmente a buscar que su visión predomine. Es claro que en con este tipo de

detalles también puede construirse una interpretación del modelo que se aleja o acerca más a su espíritu original y sus propuestas. Y en ese terreno se dan las confrontaciones que, obviamente, ya reducidas a detalles son más dramáticas en su apariencia que en su contenido.

### **Un novedoso perfil de carreras**

No es raro que a partir sobre todo de la segunda mitad del siglo veinte en México las nuevas instituciones tengan un perfil de planes y programas de estudio que reflejan necesidades o percepciones en su momento muy novedosas sobre la realidad. La revolución mexicana de 1910 y la apresurada construcción de una nueva identidad nacionalista, centrada en las reformas agrarias, laboral y educativa, obligó a la creación del Instituto Politécnico Nacional (IPN, 1936) institución pública con carreras de corte tecnológico indispensables para el desarrollo del país (por ejemplo, Ingeniería Petrolera, Eléctrica, Mecánica o Civil) que tomaron una ruta muy distinta a la concepción decimonónica de la educación superior (Derecho, Medicina o Farmacéutica) que reflejaba la todavía recientemente creada Universidad Nacional (UNAM, 1910).

El modelo del IPN se propagó por todo el país a través de la creación de un sistema de Tecnológicos Regionales en cada entidad federativa, y el modelo de universidad pública y autónoma que generó la UNAM también se replicó en muchos estados. Es solo hasta la década de los setenta que aparecen nuevas perspectivas de la realidad nacional y éstas se materializan en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), una institución pública y autónoma pero que incluye una perspectiva general muy distinta: interdisciplinarietàad, vinculación entre la docencia y la investigación, la figura de profesor-investigador, fin de las facultades como nichos independientes (en su lugar divisiones o áreas de conocimiento), modelo pedagógico horizontal y nuevas perspectivas ante viejos y nuevos campos de estudio: El hombre y su ambiente, Producción Agropecuaria, Política y Cultura, Economía y Administración, Relaciones Sociales, Políticas Públicas, Medicina Social.

Por su parte, la UACM, nacida al comienzo del siglo veintiuno, no repitió el esquema de la UNAM, en el sentido de retomar literalmente la visión del siglo anterior, sino que parece haberse inspirado en una visión crítica y novedosa de la realidad que condujo a nuevos planteamientos curriculares. Un buen ejemplo es el del tema de la salud. Si el siglo diecinueve representó el salto del mito y el misterio a la realidad del micro mundo de virus y bacterias, el siglo veinte y su explosión nacionalista representó el surgimiento y materialización de la concepción de la salud como curación. Curación, además, a través de enormes sistemas y monumentales edificios, donde la salud se entendía fundamentalmente como curación de individuos enfermos; es decir, la entronización de la medicina como la ruta prácticamente única hacia la salud y, de ahí, a la creación de enormes y verticales estructuras de concreto y de organización en clínicas, hospitales, laboratorios,

farmacéuticas, enfermeras y técnicos como sistemas de salud encargados de curar masas de individuos.

Algunas décadas después, el surgimiento de la medicina social alteró en cierta medida esa concepción, pues puso los ojos y consolidó como campos de estudio y de acción el tratamiento del medio ambiente, las culturas sociales respecto de la salud y la vida en grandes comunidades. Los grandes sistemas de salud, ya al final del siglo veinte, entraron en crisis: no hay presupuesto que alcance para curar a todos los individuos que enferman y especialmente para el tratamiento de por vida para todas las dolencias crónico-degenerativas, como obesidad, diabetes o cáncer, que producen las grandes corporaciones que han mercantilizado el cuerpo humano. Tampoco alcanzará para mantener a los cientos de miles de jubilados, entre los cuales hay precisamente muchos con las enfermedades crónicas arriba mencionadas.

Entre el interés por la ganancia que deteriora el cuerpo humano y los presupuestos públicos para salud se genera así una creciente brecha, donde éste último tiende a ser el perdedor. De ahí que también desde fines del siglo veinte, el énfasis comienza a ponerse en la prevención, aunque ahí aparece como problema, pues dedicar recursos a promover la salud distrae recursos de los necesarios para mantener el enorme aparato de curación y jubilación. En medio de esa contradicción, porque no desaparecen ni pueden desaparecer los grandes sistemas de salud (ni los de educación, dicho sea de paso), surge con gran fuerza una concepción nueva de la salud, que se basa no tanto en la curación como en la prevención. A tono con esta tendencia, en la UACM no existe la carrera de Medicina pero sí Promoción de la Salud, que coloca a nuevas generaciones en una perspectiva muy distinta de la salud y la sociedad.

También existe la carrera de Nutrición y Salud que aparece como parte de un entorno social, y en otro terreno, el de las Ingenierías, están carreras como la de Sistemas de Transporte Urbano que investiga y genera conocimiento a partir de la problemática del transporte público en las ciudades masivas como la Ciudad de México. Otro ejemplo, retomando la explosión de las capacidades de simulación y prevención de fenómenos climáticos, sociales, políticos y económicos que ofrece el desarrollo de la tecnología de la información, es la carrera hoy importantísima de Modelación Matemática. En una ciudad de alta sismicidad, la carrera de Protección Civil es también indispensable. Finalmente, la Ciudad de México es Tenochtitlan, la capital del imperio azteca y es también la Ciudad de los Palacios que se genera durante el virreinato español, luego es la sede de dos imperios (el de Iturbide, y el de Maximiliano) y, finalmente, es la capital de la República del siglo veinte. Por eso, y respondiendo directamente a la necesidad de atender a las bases de la identidad nacional, existe la carrera de Arte y Patrimonio Cultural; como apuesta de futuro la de Comunicación y Cultura y, para tratar los problemas cotidianos de la gestión gubernamental, la de Ciencia Política y Administración Urbana.

Detrás de una definición del perfil de carreras como este, existe una base importante de profesores que han tenido una importante sensibilidad respecto de las problemáticas sociales que tiene el contexto en que viven y la capacidad para materializarlo en este tipo de planes de estudio y de investigación. La posibilidad de que esa sensibilidad pueda traducirse en propuestas académicas concretas depende en gran medida de la existencia de espacios académicos colectivos que gozan de un grado importante de autonomía académica y organizativa llamados 'academias', que de hecho nacen en torno a una propuesta de plan de estudio y de investigación y les sirven de sustento. Ellos se hacen responsables de la carrera y de dar cobijo a las investigaciones correspondientes. Para eso, la figura de profesor-investigador de tiempo completo organizado en colectivos es crucial.

Por otro lado, igualmente importante es el hecho de que el transcurso mismo de los estudiantes a través de estas carreras está matizado por una propuesta que busca adecuarse a las condiciones específicas en que vive la mayor parte de ellos el día de hoy. Es decir, más de la mitad trabaja al mismo tiempo que estudia, y una sustancial mayoría (poco más del 65%) proviene de familias de muy escasos recursos, como se veía en el Cuadro 2. Dado el crítico estado de la educación de niveles previos, especialmente en las zonas más pobres que es de donde proceden, la mayoría también tiene una formación deficiente y se desenvuelve en ambientes marginales y violentos. Ante esto se requiere una relación personal y significativa entre profesores-investigadores y estudiantes que les permita aprovechar el entorno que crean las nuevas carreras, de sensibilidad ante las problemáticas sociales. Así se da cuerpo y cauce a su desarrollo, frente a la insatisfacción que tienen los estudiantes con su propia condición social.

Pero, además, en una situación así resulta inoperante el planteamiento usual que concibe que no hay contextos desafiantes y que todos cuentan con la preparación previa para formarse a nivel superior. Lo que existe es un contexto donde los jóvenes difícilmente operan en condiciones de vida adecuada para una dedicación de tiempo completo al estudio y sí tienen problemáticas significativas. En países como México, donde la mitad de la población vive en la pobreza, marginación y contextos violentos, la universidad no solo debe remediar algunas problemáticas específicas de orden académico sino que le corresponde generar, en lo posible, un ambiente y contexto interno que sirva de soporte social, emocional y formativo en un grado significativo.

Por eso existe una vigorosa coordinación de Servicios Estudiantiles que dota de becas (apoyo económico) a una porción de la población estudiantil (incluyendo apoyos especiales para madres solteras o estudiantes a punto de terminar su carrera), genera un cúmulo de actividades de apoyo y culturales periféricas a la formación propiamente tal (algunas desarrolladas por los propios grupos de activistas estudiantiles), provee de apoyos psicológicos, y fomenta la generación de proyectos culturales y sociales en las comunidades aledañas, a cargo de los estudiantes. Alienta también la asistencia a eventos académicos en otros lugares de la república y, algunos, en el extranjero.

La Coordinación de Difusión Cultural, además de una intensa actividad en eventos en la ciudad, tiene como encargo colaborar en la creación de un ambiente muy rico en propuestas y actividades dentro de la propia universidad, que atraen la atención de los estudiantes en muchos tópicos. Finalmente, a los jóvenes la universidad les ofrece, además, en combinación con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), un seguro de cobertura total en salud. Tienen también el apoyo de los profesores-investigadores, pues por norma, estos deben atender a sus estudiantes mediante asesorías (sobre los temas tocados en el aula) y tutorías (acompañamiento integral a los estudiantes).

En reconocimiento de la situación que viven los estudiantes, éstos no tienen un tiempo fijo para terminar sus estudios, y no se fomenta la especialización temprana, que plantea que desde el primer momento el estudiante debe concentrarse en su campo de estudio y no distraerse con otras actividades e intereses. Yendo en otra dirección, en la UACM el ciclo básico de cada carrera (con duración de dos años) busca ofrecer herramientas, conocimientos y perspectivas que profundicen la formación del estudiante (generalmente vulnerada por las problemáticas críticas de la deficiente educación de etapas anteriores) y que les permitan utilizar los siguientes dos años (ciclo superior) para ver su profesión desde una perspectiva más integral y enraizada en un sustrato amplio de emociones, experiencias y conocimientos, aunque ocurre que no en todas las carreras esto se expresa con igual énfasis. Desde una recuperación de la capacidad de leer y escribir, para manejarse en lenguaje matemático, hasta la posibilidad de incursionar en distintos tópicos como arte y literatura, sin perder la perspectiva de su propia carrera.

El estudiante tiene, además, la posibilidad de tomar cursos de otras trayectorias profesionales, con lo que, por ejemplo, el que se forma como ingeniero en software puede también incursionar en la creación literaria, si lo desea. Puede hacerlo de manera informal pero también existe la posibilidad de cursar una segunda licenciatura en forma simultánea. Como se anunciaba, aunque no se han podido desarrollar hasta la fecha, existen ya reglamentariamente hasta ocho opciones distintas como vía para la titulación (experiencia profesional, innovación tecnológica, diplomado, créditos de posgrado, entre otras).

De esta manera más que tomar como punto de referencia alguna visión elitista de 'calidad' de la educación, se trata de partir de la realidad de los estudiantes y modelar la universidad a partir de sus condiciones y necesidades. Los estudiantes no solo legalmente son el objeto fundamental de la universidad, sino que la estructura académica e institucional se esfuerza por avanzar en esa dirección.

El resultado de todo esto no deja de ser importante. Para los jóvenes, el tránsito por la universidad es una experiencia sumamente significativa: no los dota solo de un conjunto de conocimientos y habilidades sino que les da un nuevo sentido a sus vidas a partir de la experiencia comunitaria en la institución, algo que nunca tendrían de solo continuar esforzándose a partir de su ambiente adverso. Pero hay una interacción interesante con su entorno: como estos jóvenes no pierden

su origen y su cultura, se trata de profesionales que –como ninguno de quienes provienen de escuelas privadas de alto nivel económico y “de calidad” – conocen a fondo las problemáticas sociales en que se ejerce su profesión y son, precisamente por eso, una mirada profesional que entiende mucho más profundamente las problemáticas sociales que están detrás del transporte, la nutrición, la promoción de la salud, el arte y patrimonio cultural, y así sucesivamente. Un egresado de la carrera de leyes cursada en uno de los reclusorios entiende, con una profundidad que nunca tendrá quien viene de una educación elitista, lo que significan las penas carcelarias, su problemática y sus resultados. Y tendrá una motivación, que no podrán tener otros, para ejercer su carrera.

En otras palabras, la universidad ha construido procesos de conocimiento que involucran a miles de jóvenes a partir del contexto que se vive y define ahí cuál es el conocimiento y formación profesional que se requiere. Los creadores de esta universidad dirigieron la mirada a lo que les rodeaba y se lo apropiaron al convertirlo en campos de estudio. Sin embargo, para lograr y mantener este espíritu de recuperación del mundo y creativamente abrirlo a los jóvenes estudiantes, una estructura anquilosada no es lo más adecuado. El lastre burocrático aniquila los intentos por recuperar el mundo para los jóvenes.

Por eso es posible decir que la creación y surgimiento de estas carreras no es algo ajeno e independiente del diseño organizacional. Como se señalaba al comienzo, la UACM recogió las experiencias de conflictos universitarios (es decir, las demandas de los estudiantes), los rasgos exitosos de muchos de ellos y fue consciente de las consecuencias de la rigidez en las universidades vecinas, pero también se nutrió de las más recientes generaciones de egresados de las grandes universidades y, al mismo tiempo, de las ventajas de la formación que en otras culturas han recibido gran parte de ellos: mirar a la ciudad desde la perspectiva de otras ciudades y de otras culturas siempre ha sido profundamente enriquecedor. La de la UACM es, además, una plantilla académica hecha con una generación de jóvenes académicos que como niños o adolescentes fueron marcados por el sismo de 1985 (y ahora también por el de 2017) y por las luchas por la igualdad social, la libertad sexual (interrupción del embarazo, matrimonios igualitarios, cultura trans), por lo que tienen una visión de lucha por una ciudad y sociedad más libre y democrática que la de quienes hoy son el sustento académico en otras instituciones.

Recibieron también el influjo de la rebelión zapatista, de importantes movimientos estudiantiles y electorales. La horizontalidad de la universidad y paradójicamente –por el lado bueno– la ausencia de demasiadas reglamentaciones, permite que se mantenga con mayor fuerza el ciclo de la práctica de docencia-investigación, la participación intensa, la reflexión crítica y el surgimiento de nuevos enfoques y realidades. El hecho de que, además, en esta universidad se hayan creado condiciones laborales que permitan un ingreso salarial digno y, además, que se haya decidido no establecer una política de incentivos económicos ligado a la producción de cada profesor (para dar salario igual a absolutamente todos los académicos de tiempo completo, independientemente de su carga

laboral y su nivel de formación académica), eliminan las tendencias individualistas y la empresarialización de la actividad académica. Ambas, definitivamente no se llevan bien con la formación de comunidades académicas colaborativas y dedicadas principalmente al trabajo con los estudiantes.

La introducción de criterios de ganancia económica en la vida universitaria va también en contra de lo establecido en la ley de la universidad, que, sin decirlo, coloca como prioritaria la autonomía respecto de los gobiernos, partidos y empresas. En efecto, en su *Exposición de motivos* es evidente que el impacto social de la investigación que realizan los académicos es una preocupación importante para la institución que nace con un claro mandato social. Su origen y características están fuertemente vinculados al hecho de que su surgimiento como institución es resultado de diversos procesos sociales de finales de los años ochenta y de los noventa en pro de una mayor apertura de la educación superior a las necesidades de conocimiento de grupos y clases sociales tradicionalmente excluidas de este nivel educativo.

### **Por ley, una institución comprometida socialmente**

A diferencia de otras instituciones que en sus leyes orgánicas expresan un compromiso con la sociedad de manera sumamente vaga, y no dejan de coquetear con la noción de que, finalmente, la actividad académica debe ser independiente y lejana de las problemáticas sociales, en la UACM la definición es muy clara, precisa y detallada. Para empezar, se introduce el concepto de que las actividades universitarias no son neutras. “Es fundamental –se dice– dar apoyo preferente a quienes tienen mayores dificultades para satisfacer sus necesidades educativas” (Ley UACM, 2005, Exposición de Motivos, párr. 7). Este pronunciamiento general se elabora luego más ampliamente en la misma *Exposición de motivos*.

Así, se habla del propósito de “formar profesionistas comprometidos con el país, profesionales con compromiso social.” Y añade como criterio fundamental que “si se introduce el criterio del beneficio privado, por encima y al margen del beneficio colectivo, efectivamente lo que se hace es corromper el sentido público de este servicio educativo” (Ley UACM, 2005, Exp. Motivos, Núm. 3, párr. 10). Habla también de dar “una respuesta oportuna y efectiva a los retos culturales y sociales” (Ley UACM: Exp. Motivos, Núm. 4, párr. 3) y que en el ejercicio de la libertad de cátedra e investigación debe el universitario “abstenerse de toda acción u omisión que signifique un mal uso o desperdicio de los recursos de la Universidad” (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm. 6, párr. 4). Previene, allí mismo, que “el único límite que puede fijarse a la iniciativa de actividades académicas, es el del nivel de conocimiento que es propio de una universidad”.

Sobre el tema del conocimiento y la recompensa económica señala que “se asume que el interés legítimo de los académicos por obtener una remuneración satisfactoria no debe interferir en su actitud frente al trabajo y en la relación

con sus colegas” (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm. 5, párr. 6). Y agrega que el desarrollo del conocimiento es

motivado por la satisfacción que proporciona la actividad intelectual en sí misma y por el valor humano y social de sus resultados, y no por estímulos ajenos como pueden ser la paga u otro beneficio económico o de prestigio personal [porque] la combinación del interés académico con el interés monetario ha tenido graves perjuicios en el primero y ha debilitado seriamente el sentido de comunidad académica (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm. 5, párr. 6).

debido a la competencia. Señala también que

la falta de reflexión sobre este asunto ha conducido a graves confusiones, y hoy se cree que cualquier conocimiento puede ser materia de trabajo de los universitarios, a crear esta situación ha contribuido también una política pragmática para completar las finanzas de algunas instituciones, consistente en la realización de diversos negocios en función de las ganancias que dejan (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm. 6, párr. 6).

Y en las investigaciones se debe integrar necesariamente a los estudiantes pues la universidad “no puede confundirse con un centro de investigación, por tanto, la constituyen no solamente los cuerpos de académicos que cultivan una disciplina, sino también estudiantes que legítimamente buscan una formación académica y profesional y contribuyen al desarrollo del conocimiento” (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm.7, párr. 1).

Hablando de la formación de los estudiantes, plantea que el objetivo es proporcionar un horizonte amplio,

una formación académica sólida e integral que contribuya al desarrollo de la sociedad mediante la creación y difusión de conocimientos y realizaciones en todos los campos de la cultura: la ciencia, las artes, las humanidades, la técnica... porque la formación meramente profesional es insuficiente para enfrentar con éxito los múltiples y complejos retos de la vida contemporánea en sus diversas dimensiones: económica, social, política, moral, cultural, laboral, familiar. No bastan los conocimientos científicos y técnicos para desempeñarse en el mundo de hoy con eficacia, libertad y creatividad. (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm. 6, párr. 8).

Todo esto es parte de la manera de “establecer una relación responsable con la sociedad” (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm.9, Encabezado) y va más adelante en su significado al establecer a continuación que

el Consejo Social Consultivo deberá analizar las actividades docentes, de investigación y desarrollo, difusión de la cultura, extensión académica y colaborar en acciones que contribuyan tanto al mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios, como a la satisfacción de las necesidades sociales.

Todo esto porque considera que las instituciones de educación superior deben “desplegar su indeclinable misión de acercamiento al saber y a la verdad, de servicio a la búsqueda de soluciones, a las necesidades y carencias de la sociedad” (Ley UACM, Exp. Motivos, Núm 9, párr. 3).

La mezcla de condiciones laborales flexibles y bien recompensadas y, además, un marco claro de cuál es la orientación de la institución genera propuestas tan importantes como el Programa de Educación Superior en Centros de Reinserción Social (reclusorios) (Pescer) que ha atendido a más de 300 internos en prisiones preventivas y centros penitenciarios de la Ciudad de México. En espacios dedicados específicamente a tal fin, al interior de cada reclusorio, los internos pueden estudiar una carrera universitaria, y varias decenas han obtenido su título mediante este programa único en el país. Muchos de los nuevos profesionistas en Derecho, por ejemplo, no solo logran su libertad sino que apoyan a otros compañeros en la defensa de su inocencia. Este programa implica un compromiso muy importante de profesoras y profesores que de manera muy dedicada y comprometida llevan a cabo su trabajo en condiciones bastante más difíciles que las del resto de sus compañeros.

## Conclusión

Una gran conclusión general de lo hasta aquí tratado es que a cien años de distancia, la experiencia de Córdoba sigue siendo un manantial muy importante de reflexiones, luchas y propuestas sobre hacia dónde debe ir la educación superior en nuestros países latinoamericanos. En la región, la idea de la universidad en manos de los propios universitarios continúa siendo una de las posibilidades más importantes de renovación de la educación superior. A pesar del peligro de distorsión y pérdida de rumbo que corre en manos de la burocratización, de las empresas y gobiernos, los planteamientos centrales de 1918 siguen vigentes, no debido a la capacidad de quienes participaron para prever y describir el futuro, sino al hecho de que demostraron con aquella experiencia que captaron el momento y lo expresaron en tal forma teórica y práctica que sigue inspirando las luchas universitarias que están transformando la educación superior. Se mantiene como un cristal sumamente importante a través del cual ver y valorar los cambios históricos relativamente nuevos para, en ellos, reflexionar sobre el papel de la universidad. Sobre todo porque su democracia, su independencia, su preocupación por los que quedan fuera, y la forma en que plantea el conocimiento como arma para la transformación personal y social constituyen elementos

fundamentales para la reconstrucción de nuestras sociedades. En el rumbo que la misma realidad social va marcando:

1. En los últimos treinta años, por ejemplo, gracias a la rebelión armada de los indígenas zapatistas, en México las voces indígenas han puesto sobre la mesa la necesidad de mirar desde otra perspectiva al país, no solo desde sus regiones sino, además, desde la visión de los grupos más excluidos y marginados y sus necesidades en esos territorios. El poderoso movimiento magisterial de 2013 a la fecha, por otro lado, supo poner en el espacio de la discusión nacional la enorme diversidad cultural, social y étnica de México, así como la necesidad de pensar la educación desde las realidades locales. En ese sentido, el que esta universidad expresamente se haya orientado a ser el patrimonio del conocimiento de la ciudad es una manifestación de la transformación que está generándose en la manera de ver la educación y cómo esta ve al país. Como se mostraba al describir la visión y el propósito de la Universidad en la Exposición de Motivos de Ley, no solo se trata de moverse en dirección a la ciudad, sino también de dejar de pensar esos espacios en términos tan generales e imprecisos que, finalmente, se convierten en una entelequia que sirve para ocultar las maneras concretas como intereses empresariales nacionales y foráneos luchan por recuperar, mantener y ampliar los estratégicos espacios de conocimiento. En ese sentido la UACM establece su ámbito regional y, al mismo tiempo, plantea de manera específica a quiénes va fundamentalmente dirigido este esfuerzo. En resumen, difícilmente puede siquiera pensarse desde una institución que no puede hacer de manera autónoma su propia reflexión sobre la relación que establece con el concreto social, cultural y humano que le rodea. Los estudiantes y trabajadores pueden hacerlo con más facilidad que las burocracias centralizadas y gubernamentales, o desde los intereses empresariales centrados inevitablemente en la ganancia.

2. Un segundo elemento es, en consecuencia, la necesidad de reinventar la pedagogía de la preparación profesional en la educación superior. La pedagogía es lo que nos permite llevar cada interacción entre estudiantes y trabajadores académicos o administrativos en términos no solo armónicos en su relación con el concreto, sino establecer esa relación desde el seno mismo de la preparación profesional, la investigación, la difusión y el servicio. Desde esa necesidad cobran gran importancia las formas en que se va construyendo el conocimiento y las que de manera consciente se van desarrollando por parte de grupos especializados en la pedagogía de la liberación de personas en colectivos. Esta pedagogía va mano a mano con las expresiones de militancia política y estudiantil de quienes en ella participan.

3. Un tercer elemento, directamente relacionado con el anterior, es la creciente capacidad de las instituciones, a través de sus integrantes organizados, para reaccionar de manera rápida, decisiva y eficaz ante situaciones sociales externas que a nivel nacional impactan profundamente en las emociones básicas de los jóvenes y de la comunidad. Es el caso de la desaparición de 43 estudiantes normalistas en 2014, que provocó que masivamente estudiantes, trabajadores académicos y administrativos, con el rector de la institución y estudiantes

de muchas otras instituciones, salieran a las calles a protestar y exigir la presentación de los desaparecidos. Una movilización de nivel semejante provocaron los sismos de 2017 adoptando formas organizativas de carácter autónomo y comunitario en apoyo a las poblaciones de las zonas alejadas a los diversos planteles de la universidad, pero también hasta las más lejanas regiones de Oaxaca y Chiapas. Se traduce también en una actitud de interés y opinión sobre lo que ocurre en la propia universidad, en el país y también en puntos específicos a nivel mundial. El ataque de las fuerzas armadas de Israel contra el pueblo palestino, por ejemplo, mereció la publicación de manifiestos públicos de protesta por parte de autoridades y del máximo órgano de gobierno de la institución. Lo mismo ocurrió en el caso de la persecución de las autoridades de la ciudad en contra de los maestros de todo el país que se manifestaban en el centro de la ciudad: junto con otros actores, los pronunciamientos contribuyeron a que no se les expulsara de la ciudad. Con el propósito de incluso ofrecerles un refugio dentro de las instalaciones universitarias, los maestros fueron declarados ‘Visitantes Distinguidos’ por el Consejo Universitario.

4. Todo esto es importante cuando se plantea qué tipo de formación queremos ofrecer hoy a nuestros estudiantes, los jóvenes latinoamericanos para cambiar y reconstruir sus países. Y claramente tiene que ser una formación que los lleve a compromisos sociales, a la participación en proyectos de transformación, a cambios profundos en el diseño de nuestros dispositivos sociales, desde el estado hasta las formas de gobierno. Y para eso necesitamos partir de lo que son, de lo que somos como sociedades.

5. Habría que terminar diciendo algo también importante: que este tipo de universidad pueda no solo sobrevivir sino fortalecerse y ampliarse es un logro importante como esperanza de que efectivamente, aún en medio de un contexto social neoliberal hostil, enmarcado por tratados comerciales y una subordinación importante a Estados Unidos, transformaciones institucionales son perfectamente posibles. En medio de fuertes tensiones, de presiones ideológicas y concretas muy fuertes, sí se puede vivir y prosperar a la grupa de procesos impulsados –y en mucho creados– por los propios jóvenes latinoamericanos.

## Referencias

- Aboites, H., (1990) “Poder institucional y proceso educativo: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana” en Kovacs, K. (Compiladora) *La revolución inconclusa. Las universidades y el Estado en la década de los ochenta*. México: Editorial Nueva Imagen.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal, (2005). *Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México*. México, D.F.: Asamblea Legislativa del Distrito Federal
- América Economía (2018). *Ranking América economía*. Recuperado de: [mextudia.com/universidades/uacm](http://mextudia.com/universidades/uacm)
- SEP, (2017) *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional México*, Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Planeación, Evaluación y Estadística Educativa. Recuperado de [http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2016\\_2017\\_bolsillo.pdf](http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2016_2017_bolsillo.pdf)

Silva Laya, Marisol; De Angelo, Natalia; García Alarcón, Elda, (2017) *Evaluación del Proyecto Educativo de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México*. México: Instituto de Investigación y Desarrollo Económico Universidad Iberoamericana.