

Se agradece a las revistas *Proceso* y *Milenio*
la autorización para la publicación de las entrevistas.

2.9. Juan Ramón de la Fuente

De la Fuente, Juan Ramón (2000). *Cuatro mensajes y dos entrevistas. El conflicto de 1999*. México: UNAM. Pp.9-62.

Primera edición: 2000

© D.R. Universidad Nacional Autónoma de México

Ciudad Universitaria, 04510, México, D.F.

DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES

Y FOMENTO EDITORIAL

ISBN: 968-36-7496-8

Impreso y hecho en México

JUAN RAMÓN DE LA FUENTE

CUATRO MENSAJES Y DOS ENTREVISTAS

EL CONFLICTO DE 1999



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

MENSAJE DEL DOCTOR JUAN RAMÓN DE LA FUENTE EN SU TOMA DE POSESIÓN*

Distinguidos Miembros de la Junta de Gobierno y del Patronato Universitario; Honorable Consejo Universitario; Colegas, Compañeras y Compañeros Universitarios:

Con emoción, con convicción y con el único afán de servirla, asumo hoy el cargo de Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Son tiempos difíciles, pero son también tiempos de oportunidad. La Universidad quiere y requiere transformarse, para lograrlo, necesita salir primero de la larga noche que se ha abatido sobre ella.

No es esta la hora de buscar culpables, pero si la es de buscar soluciones. Asumámonos todos corresponsablemente en esa tarea. Si no somos capaces de establecer un firme compromiso individual y colectivo con nuestra Institución, difícilmente podrá salir de la penumbra en la que se encuentra.

Nuestra Universidad es Nacional porque es de la nación mexicana, es decir, es de todos los mexicanos. Por eso, la corresponsabilidad y el compromiso, siendo fundamentalmente de los universitarios, no son, no pueden ser sólo de los universitarios. Tendrán que ser también de la sociedad en su conjunto.

*19 de noviembre de 1999.

La Universidad es Autónoma y con autonomía definiremos nuestro rumbo y llegaremos a nuestro destino, que no es otro, mas que el de servirle plenamente a la sociedad mexicana y sobre todo a sus jóvenes.

Hay que decirlo una y otra vez, para que quienes no nos conocen nos conozcan, y para que quienes nos conocen nos lo reconozcan: la historia de nuestro país en este siglo ha estado decididamente marcada por la Universidad Nacional. No sólo como el gran centro formador de cuadros capaces y competentes, que son los que mayoritariamente han construido el México en el que hoy vivimos; no únicamente como el gran centro científico y cultural que ha sido y sigue siendo; sino, sobre todo, como la Institución comprometida desde su origen con las mejores causas: la libertad, el respeto que incluye por necesidad a la tolerancia, y el genuino deseo de otorgarles a todos los que tocan a su puerta, las mejores condiciones posibles para su desarrollo personal y profesional, con una clara conciencia social y una indeclinable vocación de servir.

La pérdida de estos atributos significaría despojarse de sus valores fundamentales, desvirtuar su esencia misma y renunciar a lo que ha sido.

Por ello hoy más que nunca, cuando los universitarios reconocemos la necesidad que tenemos de reformarnos, cuando la sociedad misma nos pide que retomemos el rumbo que por momentos pareciera que se ha perdido, es necesario mantener y fortalecer esos principios fundamentales.

Seguimos siendo el proyecto educativo, científico y cultural más importante que los mexicanos hemos construido, a través de muchas generaciones que hemos creído en él. Hoy debemos proyectarlo con fuerza y con inteligencia hacia el futuro.

Se equivocan quienes afirman, por ignorancia o mala fe, que el ciclo de la Universidad Nacional se ha agotado. Ocurre que nuestra Universidad es fiel reflejo del país: con sus potencialidades y avances inobjetables, pero también con sus contradicciones, sus desequilibrios y sus conflictos, que se agudizan, sobre todo cuando no se resuelven a tiempo, pero que no por ello cancelan sus posibilidades de solución. El reto es definirlas, acordarlas, instrumentarlas y aprovecharlas para desechar aquello que ha quedado rebasado por nuestra realidad misma, y reconstruir sobre los firmes cimientos de nuestros valores, la Universidad Nacional Autónoma que la nación mexicana exige y de la cual no puede ni debe prescindir.

Ésta no es tarea para un solo hombre, ni menos aún de un solo grupo, es tarea de todos: académicos, alumnos, trabajadores, órganos de gobierno, cuerpos colegiados y, por supuesto, autoridades. Quien no lo entienda así poco podrá ayudar.

No veo en el horizonte otro camino más que el de la construcción de un gran consenso universitario. Un consenso que nos una, que nos fortalezca, que nos estimule, pero sobre todo, un consenso que nos reconcilie. Para ello hay que usar todos aquellos instrumentos que estén a nuestro alcance, y que permitan la inclusión de todo aquél que tenga una razón que esgrimir, una idea que aportar o una verdad que defender. El único límite es el de nuestro marco jurídico vigente, que podemos proponer, si así lo acordamos, que se modifique; pero que mientras no cambie tenemos que respetar.

Me propongo iniciar de inmediato la construcción de ese gran consenso. No hay más tiempo que perder. La Universidad camina sobre el filo de la navaja. Dejemos atrás los agravios y las polaridades que tanto daño nos han hecho. Retomemos todos aquellos planteamientos que avizoran ha-

cia una solución, y todas aquellas propuestas de quienes piensan que no han sido escuchados para analizarlas y discutirlas. Me refiero sobre todo a los alumnos que han optado por el paro. Los invito a dialogar, con el respeto que nos merecemos unos y otros, en la mejor tradición universitaria. Un diálogo que permita ya avanzar en la solución del conflicto.

Sé muy bien que hay cansancio, hastío, y que en algunos sectores también desánimo e irritación. Pero por eso mismo hoy debemos poner mayor empeño, tomar un nuevo aliento para que la vida académica e institucional regrese a todas nuestras instalaciones, e iniciar desde ahí la tan esperada como necesaria reforma institucional.

En este colosal esfuerzo tenemos que caber todos los universitarios sin excepciones. Me comprometo a poner en ello toda mi capacidad, mi voluntad y mi cariño por la Universidad. Sin titubeos reitero: a partir de hoy mi único compromiso es con la Universidad.

En otras tareas, dentro y fuera de la UNAM, he procurado ser siempre leal a las instituciones en las que he trabajado, fiel a mis principios, firme en mis convicciones y libre en mis decisiones. Si hoy acudo al llamado de la Institución es porque lo consideré ineludible como universitario y como mexicano.

Colegas Universitarios:

Creo firmemente en la universidad pública, en su función irremplazable dentro del país en que vivimos. Creo en la autonomía universitaria, como nuestra atribución para gobernarnos, dirimir nuestras diferencias y definir nuestro rumbo. En la que no creo es en la universidad de las intransigencias, provengan de donde provengan.

Defenderé a la Universidad ante quien pretenda desacreditarla; procuraré que cuente con los recursos financieros que requiere, no sólo para subsistir sino para que pueda desarrollar plenamente sus capacidades; vigilaré celosamente que esos recursos se apliquen escrupulosamente en el fortalecimiento de sus tareas sustantivas, para que surjan en su seno nuevas y mejores opciones educativas para los jóvenes de México; para que se desarrolle la ciencia, para que se difunda la cultura; para que haya nuevos espacios de discusión que auspicien su permanente renovación. Todo eso y más es posible lograrlo si nos decidimos a hacerlo entre todos. Que así sea, por el bien de la Universidad y para bien de México.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Juan Ramón de la Fuente
Rector

MENSAJE DEL DOCTOR JUAN RAMÓN DE LA FUENTE AL CONSEJO GENERAL DE HUELGA*

Compañeras y Compañeros Universitarios:

Me da mucho gusto, en verdad, sostener este encuentro con los delegados del Consejo General de Huelga. Creo que esta reunión tiene un profundo significado porque representa un primer acercamiento que nos encamina hacia la solución del conflicto que actualmente vive nuestra Universidad. Con base en el diálogo respetuoso que siempre ha caracterizado a los universitarios y mediante el libre intercambio de ideas, en presencia de los medios de comunicación y de cara a nuestra sociedad, estoy seguro de que vamos a poder avanzar hacia el cumplimiento del objetivo que hoy nos tiene aquí reunidos.

A nadie escapa, compañeras y compañeros universitarios, que la Universidad atraviesa por un momento difícil que nos enfrenta directa e ineludiblemente a una amplia gama de problemas de enorme complejidad. Algunos han estado pendientes de resolverse desde hace muchos años; otros han emergido, de manera clara, en los últimos siete meses.

Entre ellos destacan, desde luego, los seis puntos consignados en el pliego petitorio del Consejo General de Huelga,

*29 de noviembre de 1999. Palacio de Minería.

que tenemos que resolver precisamente con quien los ha planteado, es decir con el propio Consejo General de Huelga, pero también tenemos que reconocer que los problemas que enfrenta la Universidad no se agotan en los seis puntos de dicho pliego petitorio. Por ello, es necesario crear las condiciones adecuadas para que la Universidad entre rápidamente en una etapa de revisión, análisis y solución de muchos de los problemas que la aquejan y que impiden que pueda desarrollar a plenitud sus tareas sustantivas, que no son otras que la enseñanza, la investigación y la difusión del conocimiento.

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

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

El único límite, como lo he señalado en reiteradas ocasiones y hoy lo hago explícitamente, es el marco jurídico de nuestra Institución, el cual también podremos cambiar, si así lo acordamos, pero mientras no lo modifiquemos, todos tendremos que respetarlo, incluso para darle viabilidad a las reformas que propongamos.

En este ejercicio de análisis debemos observar, como lo estamos haciendo hoy, las normas que ha seguido la comu-

nidad universitaria a lo largo de su historia y que son las que han caracterizado a la Institución: la libre expresión de las ideas, el respeto a los puntos de vista diferentes, la tolerancia y el ambiente propicio para la reflexión, el análisis y la toma de decisiones.

Debemos, asimismo, mantener, de manera clara e inamovible, la convicción de que la principal fortaleza de la Universidad estriba en su condición académica. Si no asumimos lo académico como eje central de todas nuestras discusiones y todas nuestras propuestas podemos perderlo todo. Sin fortaleza académica, la Universidad no puede ni podrá tener autoridad, prestigio, influencia en la sociedad mexicana; ni capacidad para generar propuestas que sean escuchadas por todos y que le den a todos –alumnos, académicos, trabajadores– la seguridad de que si bien están participando de una comunidad plural y disímil, ésta no pierde su rumbo, pues reconoce en lo académico lo verdaderamente sustantivo de toda su energía y de todas sus actividades.

Con estas convicciones, he convocado a toda la comunidad para que construyamos un amplio consenso, para que definamos qué queremos de nuestra Universidad, cómo queremos transformarla, cómo podemos fortalecerla y prepararla mejor para que afronte los formidables retos que sin duda tendrá que enfrentar en los próximos años.

Confío en que dentro de ese amplio consenso que habremos de construir encontraremos la solución a los seis puntos del pliego petitorio del CGH. Tenemos que hacerlo en ejercicio pleno de nuestra autonomía, sin injerencias externas y, desde luego, sin aceptar ninguna manifestación de violencia.

Compañeras y compañeros, tenemos que demostrarnos primero a nosotros mismos y luego a la sociedad en su conjunto, aun a los más escépticos, que la Universidad no está

agotada ni se ha perdido en sus propios conflictos, porque hay voces que en diversas ocasiones han cuestionado no sólo a la Universidad Nacional sino a lo que ésta representa como el mejor modelo de universidad pública que este país ha construido a lo largo de muchas generaciones.

Hay que reconocer el papel fundamental que nuestra Universidad ha desempeñado a lo largo de este siglo para poder tener hoy el México que tenemos. Difícilmente podría entenderse este país sin la contribución que a él ha hecho su Universidad Nacional. No sólo ha formado los cuadros que han construido este país; no sólo ha sido el gran centro educativo y de investigación en ciencias, en humanidades y en ciencias sociales; no sólo ha sido la gran Institución que se ha caracterizado por proteger, promover y difundir los valores fundamentales de nuestra cultura, que nos permiten fortalecer la identidad nacional y encontrar en ella los mejores elementos para afirmar nuestra soberanía. No, las principales contribuciones de la Universidad a México son las de la democracia y la libertad.

Por ello creo, y estoy absolutamente convencido de que en esto convergen los puntos de vista de la inmensa mayoría de los universitarios y de un sector importante de la sociedad, que, para afrontar los enormes retos de los próximos años, México requiere de una universidad pública vigente y vigorosa, de una universidad pública respetada por todos, de una universidad pública que no pierda nunca su capacidad crítica y autocritica.

Si en los próximos años prescinde de su universidad pública, México perderá, en la enorme e intensa dinámica social e internacional en la que estamos inmersos, un espacio irremplazable que le permite mantener los equilibrios necesarios para poder seguir avanzando en su desarrollo.

Honradamente les digo que la Universidad Nacional Autónoma de México, con todo y sus problemas, con todo y su crisis, es una institución insustituible para el desarrollo de nuestro país.

Por eso tenemos que hacer, hoy más que nunca, el mejor de nuestros esfuerzos para superar el conflicto en el que estamos entrampados y empezar de inmediato el análisis, la reflexión, el ejercicio colectivo de autocritica que nos permita hacer los planteamientos que la Universidad requiere para revitalizarse y seguir cumpliendo las tareas que tiene por delante.

Como Rector, dentro de las facultades que me confiere la legislación universitaria, estoy comprometido a hacer mi mejor esfuerzo para encauzar a la Universidad hacia la solución del conflicto, y hacia esas transformaciones profundas que la Institución requiere y que la sociedad mexicana, que es la que nos auspicia, espera de nosotros.

Celebro nuevamente este encuentro que habrá de significarse, estoy seguro de ello, por las muy positivas consecuencias que de él habrán de desprenderse.

Gracias por su atención.

MENSAJE DEL DOCTOR JUAN RAMÓN DE LA FUENTE AL CONSEJO UNIVERSITARIO*

Honorable Consejo Universitario:

Quiero ser muy explícito ante este Consejo Universitario, como lo fui cuando la Junta de Gobierno consideró que era oportuno que me entrevistara con ella y cuando asumí la Rectoría de la Universidad el pasado 19 de noviembre, y como lo he sido cuando he conversado con numerosos universitarios de los diferentes sectores de la comunidad a lo largo de estos días, incluyéndolos a todos ustedes en su calidad de directores, de consejeros profesores o alumnos según el caso, y señalar con toda claridad que, desde mi perspectiva, el problema que afecta a la UNAM es sumamente delicado. Se trata de una crisis grave, que ha tenido costos muy altos, en algunos ámbitos más que en otros; que ha propiciado que algunos sectores sociales hayan llegado a cuestionar el modelo mismo de Universidad Nacional que orgullosamente defendemos los universitarios, y que ha generado en el seno de la propia comunidad una serie de polarizaciones que constituyen, a su vez, parte de la complejidad del problema.

*30 de noviembre de 1999. Palacio de la antigua Escuela de Medicina.

En las reuniones que he tenido con más de 25 dependencias universitarias –28 para ser precisos–, he podido constatar que más allá de la pluralidad, que es, sin duda, el factor que le da mayor fortaleza a la vida cotidiana de la Institución, lamentablemente se ha venido generando en la Universidad una polarización que me preocupa sobremanera.

He convocado, por ello, a la comunidad universitaria para que juntos trabajemos en la construcción de un gran consenso; en la construcción de lo que pudiera ser una propuesta institucional que refleje de manera evidente el hecho de que las posiciones polarizadas que se han presentado pueden acercarse, como de hecho empiezan a hacerlo. Celebro todos los pasos que se den en esa dirección y reconozco en el director de la Facultad de Medicina una muy positiva actitud de distensión al haber retirado la demanda de expulsión de un consejero alumno ante el Tribunal Universitario. Ha habido muchos actos semejantes y estoy seguro de que habrá otros más en lo sucesivo. Todos tenemos que hacer un esfuerzo para ir acercando posiciones divergentes, para ir construyendo esa propuesta institucional que cuente con el respaldo del mayor número posible de universitarios, de los cuerpos colegiados, de los órganos de autoridad, incluyendo, de manera muy señalada, el de este honorable Consejo Universitario; una propuesta que nos permita superar la crisis que actualmente vivimos y establecer la agenda para analizar y discutir la Universidad, para transformarla mediante la instrumentación de las decisiones que adoptemos para abatir sus rezagos y solucionar los muchos otros problemas emergentes que en estos últimos siete meses se han puesto en evidencia.

Aquellos con quienes ya he tenido la oportunidad de platicar podrán dar constancia de que en mis apreciaciones

hay un reflejo claro de la realidad que acabo de describir. Aun en el seno de las propias dependencias, dentro de los mismos sectores y de los mismos sistemas, encontramos situaciones polarizadas. Nos damos cuenta de que no sólo hay una pluralidad natural, sino posiciones antagónicas que se antojan irreductibles pero que tenemos que morder. Para lograrlo con éxito necesitamos tener, todos, una conciencia clara de la dimensión real del problema y de la enorme importancia y el peso específico tan grande que en este momento tienen las actitudes conciliatorias que nos permitan, sin renunciar a nuestros principios, encontrar la manera de ir acercando las posturas extremas.

También he podido constatar en estas reuniones que los puntos de coincidencia que tenemos los universitarios son muchos y que ciertamente son los más importantes. En torno a ellos podremos construir la propuesta institucional que nos permita resolver de inmediato el problema que nos aqueja y que nos abra el camino para dar los pasos subsecuentes: hacer el ejercicio de autocritica y de análisis que la Universidad reclama y llegar al fondo de los problemas para generar los cambios que consideremos necesarios y superar aquello que no ha funcionado o que no ha funcionado muy bien, rescatando y fortaleciendo, desde luego, lo mucho que sí ha funcionado y que ha funcionado muy bien.

El principal punto de convergencia que he encontrado y a partir del cual considero que podemos empezar a construir la propuesta institucional es el carácter preminentemente académico de la Institución. En ello tenemos que centrar toda nuestra energía. Si no tenemos fortaleza académica la Universidad simplemente no tiene fortaleza; si perdemos nuestra fortaleza académica, lo perdemos todo: autoridad, prestigio y capacidad. Capacidad de responder a

las expectativas de la sociedad y a las que nos hemos planteado con respecto a nosotros mismos; capacidad de ofrecerles a los alumnos lo que anhelan, requieren y exigen de la Universidad; capacidad de darles a los académicos la posibilidad de que sigan encontrando en la UNAM las condiciones para seguir avanzando en su desarrollo profesional y personal. Sin una sólida base académica, incluso las actividades de los trabajadores administrativos, que mucho aprecio y valoro por lo que representan en la vida cotidiana de la Institución, perderían muy buena parte de su sentido.

Lo académico debe ser, pues, la base fundamental sobre la cual construyamos la propuesta institucional. No he escuchado en ninguna de las reuniones que he sostenido con los diversos sectores de la comunidad universitaria, una sola voz que haya ido en contra de lo académico. Es ahí donde tenemos un fuerte punto de consenso, a partir del cual podremos ir encontrando mecanismos y fórmulas para dotar a la Universidad de todos los elementos que requiere para fortalecer su vida académica.

En este gran ejercicio que tenemos que llevar a cabo podemos revisar todo lo que queramos revisar, discutir todo lo que queramos discutir. Nuestro único acotamiento, imprescindible para no perder ni el rumbo ni el sentido de nuestros esfuerzos, es el marco jurídico vigente, que me he comprometido respetar y hacer respetar de manera escrupulosa. También podemos, en un momento dado, acordar cambiar ese marco jurídico, pero mientras no lo hagamos, todos, absolutamente todos sin excepción, tenemos que respetarlo, incluso para dar viabilidad a los acuerdos que vayan surgiendo de la comunidad, que sólo podrán instrumentarse cabalmente a través de los mecanismos de que dispone la propia legislación universitaria.

En los escasos nueve días que llevo como Rector de la Universidad, prácticamente he estado dedicado a conversar con los miembros de las diversas dependencias universitarias. Desde luego que voy a seguir conversando con todas y cada una de ellas según el formato que hemos seguido hasta ahora, el cual me ha permitido enriquecer de manera muy significativa mi visión tanto de los problemas actuales, como de otros, que datan de tiempo atrás; pero sobre todo me ha hecho reafirmar mi inquebrantable fe en los universitarios. En la Universidad están concentrados, sin duda, el talento y la gran inteligencia que el país requiere para salir adelante. Y no me refiero solamente a mis colegas académicos sino también a los alumnos. Necesitamos seguir teniendo ese contacto directo entre las autoridades, los académicos y los estudiantes universitarios; necesitamos asegurar que esos mecanismos de contacto no se pierdan. No dejemos que las trabas, a veces involuntarias, o que las inercias, de las cuales en muchas ocasiones ninguno de nosotros logra escapar, fomenten la separación entre las autoridades y la comunidad. En este sentido, los cuerpos colegiados y ciertamente el Consejo Universitario deben seguir desempeñando el importante papel de acercar a la comunidad, a través de sus legítimos representantes, con las autoridades universitarias.

Debo decir también, con enorme satisfacción, que todos los encuentros que he tenido hasta ahora se han caracterizado por el respeto, la tolerancia y el clima propicio para tener un intercambio de ideas libre y espontáneo. Creo que tales condiciones son indispensables y me parece muy positivo que hayamos podido iniciar esta nueva etapa en la vida universitaria mostrándole a la sociedad —que ha seguido estos encuentros a través de los medios de comunicación que han dado clara cuenta de ellos— y mostrándonos a nosotros mismos que tales con-

diciones, características del espíritu universitario, ni se han perdido ni se han olvidado, sino que están vivas y presentes en todas y cada una de las reuniones que hemos sostenido.

En el gran esfuerzo que tenemos que hacer para transformar la Universidad, para adaptarla a las situaciones cambiantes de la sociedad mexicana y en todos aquellos aspectos que los universitarios consideremos necesario hacerlo, seré absolutamente celoso de la autonomía universitaria. Tales cambios los haremos los universitarios en la medida y en la dirección que los mismos universitarios determinemos, observando el marco jurídico pero sin injerencias externas de ninguna índole. Reitero el llamado a que cuidemos y resguardemos con firmeza nuestra autonomía en el proceso tan delicado y complejo en el que estamos inmersos y seguramente lo seguiremos estando durante algún tiempo.

También quiero reiterar hoy mi compromiso inequívoco de mantener en el proceso de solución del conflicto, del análisis posterior y de la conducción de la Universidad, la integridad de nuestra Institución. En mi opinión, la solución a los problemas de la Universidad no se dará por la vía de la mutilación sino del reordenamiento armónico entre todos y cada uno de sus componentes, seguramente a través de mecanismos y fórmulas que le otorguen a cada una de las partes que la integran mayor autonomía en las funciones que le son propias y mayor capacidad de gestión según las peculiares características de sus comunidades y sus relaciones con el entorno externo, pero manteniendo la Universidad íntegra y unida. Quiero que haya claridad suficiente en estos asuntos que han sido motivo de inquietud de algunos sectores de la comunidad para no preocuparnos por fantasmas; bastante tenemos ya con los problemas reales que habremos de enfrentar y que son sumamente complejos.

Me he permitido pedirle a la secretaría del Consejo Universitario que les entregue una versión estenográfica de mi intervención del día de ayer ante el Consejo General de Huelga, en la cual estuve presente, cosa que mucho agradezco, la Comisión de Contacto de este Consejo Universitario, y una copia de la propuesta que el Rector le ha hecho al CGH para encontrar alguna fórmula que satisfaga las demandas que ha planteado e iniciar de manera plena las actividades académicas e institucionales en las instalaciones donde se han visto interrumpidas.

La propuesta se sustenta en las facultades que la legislación le otorga al rector de la UNAM, que las tengo muy claras, al igual que las limitaciones que la misma legislación le impone. De la misma manera, sé muy bien cuáles son las atribuciones del Consejo Universitario y por supuesto que estará sujeto a su aprobación todo aquello que así lo requiera. Lo digo y lo repetiré cuantas veces sea necesario porque forma parte de mi compromiso inicial de no transgredir el orden jurídico institucional.

Me queda claro, pues, cuáles son mis atribuciones y cuáles son las de los otros órganos de autoridad con los que cuenta nuestra Universidad. Seremos siempre muy escrupulosos en observar los márgenes que la legislación universitaria nos confiere a cada uno. Este Consejo, por consiguiente, debe tener la más absoluta certeza de que sus facultades y sus atribuciones serán estrictamente respetadas por el Rector y no sólo eso, sino que, en mi calidad de presidente del Consejo Universitario, habré de defenderlo y protegerlo cuando sea necesario.

En el esquema que le he planteado al CGH, se establece un formato para poder entablar un diálogo que pueda empezar el día de mañana. En él habrá de participar, como represen-

tantes del Rector, un nutrido número de universitarios que reflejan la pluralidad de la Institución. El rector ha estado invitando, y lo seguirá haciendo durante las próximas horas, a diversos universitarios que de una u otra manera han participado en este proceso, que han externado sus opiniones y que han hecho distintas propuestas, para que lo auxilien en el diálogo con el CGH sobre bases fundamentales, claramente acotadas por las limitaciones que la legislación nos marca. Así, en la integración de esta comisión he seguido dos principios: primero, como Rector de la Universidad podré, y sabré, solucionar los asuntos de mi competencia, sin inmiscuirme en ningún asunto que no sea de mi injerencia; segundo, hago lo que estoy haciendo sin otro ánimo que el de la conciliación, la búsqueda del consenso y el acercamiento y la reducción de las polaridades para que el conflicto pueda terminar de manera satisfactoria para todos. Si cada uno de nosotros pone lo que está de su parte, creo que esta tarea, ciertamente complicada y difícil, no es inalcanzable, sobre todo para que podamos reiniciar plenamente nuestra vida académica e institucional y entrar en la siguiente fase, que me parece que es la que la gran mayoría de los universitarios anhela y reclama, la fase del análisis y la discusión que permitirá instrumentar los cambios que la propia comunidad universitaria considere convenientes.

Me da en verdad una enorme satisfacción poder decir que en estos primeros días he visto, en términos generales, una buena disposición de parte de los universitarios para seguir avanzando en la dirección que he propuesto. Tenemos que construir ese gran consenso del que he hablado con los elementos que han ido surgiendo de este Consejo Universitario, del trabajo que realizó en su momento la Comisión de Encuentro, del trabajo ciertamente meritorio que llevó a cabo

la Comisión de Contacto, de las muchas propuestas que se han formulado con relación al problema actual y a los problemas generales de la Universidad en los numerosos encuentros que he tenido y que seguiré teniendo con la comunidad universitaria.

Para construir el consenso, que es el primer reto que tenemos que enfrentar, y después para legitimarlo, seguiremos utilizando los únicos instrumentos con los que contamos los universitarios y que son los que nos han funcionado a lo largo de nuestra historia institucional: la capacidad de dialogar, de razonar, de reflexionar, de persuadir, de construir ideas comunes, de plantear alternativas de manera colegiada que vayan configurando precisamente esa propuesta institucional para finalmente legitimarla, dentro de nuestro marco jurídico, como la Universidad siempre ha legitimado sus cosas, por la vía de la participación plural y de la democracia. Estos son, y no otros, los elementos y los instrumentos que les propongo para alcanzar el consenso y legitimar los acuerdos a los que lleguemos.

Tengo plena confianza en que, si alcanzamos este consenso y logramos imprimirlle la legitimidad que requiere, la Universidad va a superar esta larga, larguísima noche, y va a poder no sólo encontrar la alborada que está anhelando de una manera prácticamente desesperada, sino incursionar en esa etapa de cambios y de transformación tan profunda como la propia comunidad lo quiera, para que la Universidad vuelva a tener la enorme fortaleza que necesita para poder seguir sirviendo a México en los próximos años como lo ha hecho durante toda su existencia.

Creo finalmente, compañeras y compañeros universitarios, que es urgente que el problema se resuelva, pues ha tenido costos e inconveniencias para miles y miles de univer-

sitarios –para unos más que para otros, por lo que apelo aquí al sentido de solidaridad de los menos afectados para con los más afectados–, pero más allá de encontrar una salida alternativa para reabrir ese espacio tan importante para la enseñanza, la investigación y la promoción y difusión de nuestra cultura, tenemos que pensar que ese espacio crítico que la Universidad ha creado a lo largo de todos estos años ha constituido un equilibrio social irremplazable en la vida del país. Nuestro compromiso es con nuestras dependencias, con nuestros ideales académicos, con nuestra Universidad, pero también, por ser ésta nacional, con la nación mexicana.

Yo los invito a que sigamos trabajando en este camino, los exhorto a que hagan suyo el planteamiento de la construcción del consenso, a que hagan suyo y de sus comunidades el planteamiento de la actitud reflexiva, madura, sensata, que trascienda las declaraciones y las descalificaciones y que nos permita resolver verdaderamente el problema que tenemos enfrente y dar el siguiente paso para que pronto podamos volver a tener esta Universidad que todos queremos tanto y de la cual nuestro país no puede prescindir.

Muchas gracias.

MENSAJE DEL DOCTOR JUAN RAMÓN DE LA FUENTE A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA*

A los Universitarios:

La cercanía del fin de este año de 1999, imborrable ya en la vida de nuestra Universidad, nos obliga a reflexionar en alta voz sobre su situación presente, la persistencia de su pasado y las expectativas de su futuro.

El conflicto que afecta gravemente a la Universidad desde el 20 de abril del presente año ha sacado a flote las hondas diferencias conceptuales que la comunidad universitaria ha venido gestando a lo largo del tiempo con respecto a la propia Institución y al papel que debe desempeñar en la sociedad mexicana que le da sustento.

Tal situación no debe sorprender ni escandalizar a nadie. En el transcurso de su historia, la Universidad, como muchas de las instituciones públicas de educación superior en diversos países del mundo, ha estado signada por la coexistencia de diversas ideologías y por la interacción de puntos de vista diferentes y aun opuestos. No podría ser de otro modo, pues de acuerdo con el propio origen de su nombre ha de asumir la diversidad como condición necesaria de su unidad consustancial. Es más: gracias a la pluralidad que la

*14 de diciembre de 1999. Antiguo Colegio de San Ildefonso.

define, ha podido construir el valor incontrovertible de la tolerancia, que no es otra cosa que el reconocimiento del derecho a discrepar, cuya práctica constituye una de las aportaciones más significativas a la cultura nacional, ya que sin ella los principios democráticos que todos defendemos no tendrían ninguna posibilidad de desarrollarse.

No obstante sus orígenes medievales, las universidades fueron en la historia de la cultura occidental las forjadoras de los valores universales que definen la modernidad. Por ello, las comunidades universitarias de este fin de siglo y de milenio no podrían concebir un modelo de educación superior en el que la misión esencial de formar hombres y mujeres libres y dotados de conciencia crítica no se sustentara en esos valores modernos, conquistados a lo largo de los siglos: el ejercicio de la democracia, el diálogo fundado en las verdades que proporcionan las ciencias y en los saberes que prodigan las humanidades, el rechazo a los fundamentalismos irrationales, la conciencia social, etcétera.

Sin embargo, la pluralidad de ideas y de intereses con respecto a la propia identidad universitaria, en los últimos meses ha conducido a la exacerbación y a extremos de polarización tales que se ha puesto en riesgo el futuro mismo de la Institución y, en entredicho, la importantísima función que desempeña en la sociedad y en la cultura mexicanas. Ante tal confrontación, que se manifiesta lo mismo en la Universidad en su conjunto que en el interior de las comunidades que la integran, tenemos que trabajar unidos en la formulación de una propuesta institucional que nos permita transformar nuestra Universidad de cara al siglo XXI, sin renunciar a los principios que la cimentan. Esta propuesta deberá contar con el respaldo del mayor número posible de universitarios y sólo podrá configurarse mediante la razón, el diálogo pertinaz y la imaginación fecunda, que son los

instrumentos propios de la Universidad para dirimir las diferencias que se presentan en su seno.

En los escasos pero intensos días que han transcurrido desde que asumí la rectoría de la UNAM, me he reunido con casi todos los sectores de la comunidad universitaria a fin de escuchar directamente la multiplicidad de sus opiniones con respecto al conflicto que nos ocupa y sobremanera nos preocupa.

Continuaré haciendo lo mismo en los días subsiguientes hasta conocer de viva voz los puntos de vista de todas y cada una de las dependencias universitarias. Aun cuando, por razones de tiempo, este proceso no ha concluido, puedo dar cuenta de que, a pesar de la diversidad de pensamientos —o gracias a ella—, hay por lo menos cinco puntos en los que hasta ahora parece haber coincidencia entre todos los universitarios. A saber:

- 1) La Universidad debe emprender, con la participación de los diferentes sectores de la comunidad, pero sobre todo con una nutrida concurrencia de sus académicos, una reforma de alcances más amplios y más profundos que las transformaciones generales previstas en las políticas que venían orientando el desarrollo de la Institución y que las demandas particulares emanadas del conflicto que actualmente vive.
- 2) La reforma debe preservar y fortalecer la especificidad de la Institución, que reside en su carácter académico, al cual habrán de supeditarse los demás aspectos de su competencia. Si la Universidad se debilita académicamente, perderá todo: su autoridad, su prestigio y su capacidad de respuesta a las expectativas de la sociedad y de los miembros que la conforman: sus profesores, sus investigadores, sus alumnos y sus trabajadores.

- 3) En el proceso de reforma debe quedar garantizada la integridad de la Institución. Sus partes deben rearticularse pero no eliminarse.
- 4) La solución del conflicto actual y la reforma subsecuente deben ser obra de los propios universitarios, en cabal ejercicio de la autonomía de la Universidad. Todo puede discutirse y replantearse sin más límite que el marco jurídico vigente, el cual también podrá modificarse si así lo acordamos, a través de los mecanismos de los que la propia legislación dispone.
- 5) La Universidad deberá mantener su carácter nacional en tanto que Institución de la sociedad mexicana, a la cual debe servir cumpliendo con las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que la propia sociedad le ha encomendado.

La amplitud y la importancia de las coincidencias no debe, empero, hacernos abrigar la ilusión de que no existen discrepancias, sobre todo en lo que concierne a la manera de llevar a cabo tal reforma o de fortalecer los valores compartidos. Hay, además, otros puntos que no pueden faltar en ningún ideario serio sobre la Universidad y en los que no se ha llegado a establecer consenso todavía. Convoco, pues, a todos los universitarios a que pongamos en primer plano lo que nos une, y que dirijamos nuestras diferencias en los tiempos y en los espacios que para tal propósito acordemos en los próximos días.

Es innegable que la posibilidad de avanzar en un proceso de reforma sustentado en los consensos existentes y en los que se irán construyendo en lo sucesivo, depende de la solución del actual conflicto, el cual presenta una situación paradójica que es necesario resolver a la brevedad: en buena medida a partir del paro, la comunidad universitaria está dispuesta a llevar a cabo

una reforma de la Universidad, pero su realización es imposible precisamente por la existencia del paro mismo.

Sin un pronto retorno a la normalidad, que permita la convivencia entre los universitarios y la reconstitución de la vida comunitaria, no se podrá repensar, redefinir, ni reorganizar la Universidad, tareas éstas que habrán de sumarse al sin duda penoso resarcimiento de las consecuencias negativas de una parálisis que se ha extendido por cerca de ocho meses, entre las que hay que destacar el desaliento, cuando no la deserción, de numerosos alumnos que han visto frustrados sus anhelos estudiantiles. Por ello he privilegiado la superación del conflicto por encima de cualquier otro objetivo: he reconocido al Consejo General de Huelga como único interlocutor para la discusión de sus demandas; he escuchado personalmente los planteamientos de sus delegados y les he ofrecido puntuales contrapropuestas; he integrado una comisión amplia y plural, que en buena medida refleja la diversidad institucional, dotada de las facultades que me permite el marco legal vigente, para que dialogue con ellos en los términos propuestos por el propio CGH. Asimismo, he convocado al Consejo Universitario, en su carácter de máximo órgano de autoridad colegiada de la Universidad, para conocer su punto de vista, el resultado de su trabajo previo y para hacerle saber los avances preliminares y las expectativas de mis gestiones; y he abierto todos los canales que he tenido a mi alcance para propiciar la mejor comunicación posible con los actores involucrados en el conflicto.

No puedo dejar de lamentar, una vez más, que cuando estábamos por fin avanzando, a unas cuantas horas de haberse firmado los primeros acuerdos con el CGH, se hayan suscitado hechos violentos que entorpecen de nuevo el diálogo con ellos y agravan profundamente a la Institución.

Es por eso que he solicitado a las autoridades correspondientes que investiguen a fondo lo ocurrido, que se deslindeen cabalmente las responsabilidades y que nos informen de las acciones que de ellas se deriven.

Por nuestra parte, lo que debe quedar claro es que la Universidad no auspicia ni avala la violencia. Por el contrario, la rechaza, la rechaza enérgicamente provenga de donde provenga. Confío en que pronto, la Comisión para el Diálogo que ha integrado la Rectoría y el Consejo General de Huelga reanuden sus actividades en el Palacio de Minería.

Recordemos que no es ésta la primera vez que la Universidad Nacional se encuentra en dificultades semejantes a las que ahora tiene que enfrentar. En varias ocasiones, a lo largo de su historia, se ha dado la conjunción entre un conflicto sustentado en una serie de demandas que exigen atención inmediata y el anhelo comunitario de llevar a cabo una transformación sustancial que revitalice, sobre nuevas bases académicas, políticas y jurídicas, la vida institucional. Fue lo que ocurrió esencialmente en 1929 cuando se promulgó la autonomía universitaria. Fue, asimismo, lo que aconteció en los años de 1944 y 1945, cuando se gestó y se aprobó la Ley Orgánica que hasta ahora norma la vida universitaria, como secuela de una confrontación ideológica. Fue, también, lo que en buena medida sucedió durante la crisis en la década de los años sesenta, cuyo desenlace, trágico, no debe volver a repetirse.

Hasta ahora, la UNAM ha sabido sortear todas estas crisis por graves que hayan sido. Y de todas ellas ha salido fortalecida. Ha salido fortalecida gracias a su comunidad, que se siente orgullosa de pertenecer a tan admirable Institución; que encuentra en ella su razón de ser, el espacio adecuado para cumplir con su vocación y el clima propicio para expresar sus ideas y desarrollar su creatividad; que la valora, que la

quiere y que está dispuesta a apoyarla y defenderla. Ha salido fortalecida gracias, también, a que no ha renunciado a su propia historia: ha sabido buscar el cambio —sobre todo en lo que se refiere a los avances académicos y a su mayor compenetración con las aspiraciones de la sociedad mexicana— sin desechar su pasado.

Quienes deseamos que la Universidad permanezca en el tiempo y siga siendo, como lo ha sido a través de los años, piedra angular de la ciencia y la cultura nacionales, sabemos que tales propósitos sólo podrán cumplirse si conjugamos adecuadamente las novedades transformadoras con lo mejor y más duradero de la secular tradición universitaria. La Universidad Nacional del siglo XXI habrá de seguir siendo la Universidad de Justo Sierra, de José Vasconcelos, de Antonio Caso, a la vez que abra sus puertas a todas las innovaciones que anuncian y prometen los tiempos nuevos, que a nosotros nos toca inaugurar.

Todos los universitarios debemos estar comprometidos con nuestra Universidad, pero también con la nación mexicana a la que, por su carácter nacional, la Universidad se debe. Echemos mano de nuestro gran acervo moral y de la enorme inteligencia acumulada en nuestra casa a lo largo de los años para superar ya la crisis que nos tiene paralizados. Recuperemos la confianza en nosotros mismos para poder seguir trabajando por un país que mucho necesita de nosotros y que sería impensable sin el concurso de su Universidad Nacional.

El próximo año, el próximo siglo, en unos cuantos días más, deberá ser el comienzo esperanzador de una nueva época en la vida de la Universidad Nacional Autónoma de México.

“Por mi raza hablará el espíritu”

DOS ENTREVISTAS



CENTRO DE ESTUDIOS
SOBRE LA UNIVERSIDAD

YO NO VOY A SER EL ENTERRADOR DE LA UNAM*

Al fin comenzó el diálogo. El rector estuvo frente a frente con los delegados del Consejo General de Huelga, pero los huelguistas quieren más, más, más. Por eso la semana inicia con el toque escéptico con que han comenzado las 30 semanas de la huelga universitaria. A cada demanda, le decimos a Juan Ramón de la Fuente, seguirá una contrademanda y otra y otra. Y así será *ad infinitum*.

—Cuando les des todo pedirán que el rector se rasure la barba.

—No, espero que no —recibe de buen grado el comentario—. El que me rasure la barba no está dentro del marco jurídico.

Camisa a la medida, finísimos calcetines negros, la barba impecablemente recortada. ¿Por qué parece estar tranquilo este hombre? El CGH había pedido durante meses que el diálogo fuera público; fue público. Pidió que se transmitiera por Radio Universidad; se transmitió. Que la discusión se centrara en los seis puntos del pliego petitorio; hacia allá se perfiló. Que se reconociera al CGH como único interlocutor para tratar de levantar el paro; el hecho de estar discutiendo con ellos fue un reconocimiento tácito. Y que el equipo de

*Entrevista de Raymundo Riva Palacio y Ciro Gómez Leyva, publicada en la revista *Milenio* del 6 de diciembre de 1999.

Rectoría tuviera facultades resolutivas; las tuvo. Sin embargo las cosas parecen seguir a la deriva.

—A cada demanda, una contrademanda. Lo vimos el miércoles en el Palacio de Minería. ¿No están perdiendo el tiempo al negociar con el CGH?

—Tenemos que agotar el camino de la negociación —responde con cadencia de científico.

—¿No es un camino que está agotado ya?

—Claramente, les digo que no. Ciertamente, no ha mostrado ser efectivo hasta ahora. Pero ahora hay una nueva dinámica por parte de las autoridades de Rectoría. La comisión que está negociando ahora con el CGH tiene una composición plural, muy diferente a las previas, y una lógica muy diferente. Tiene facultades resolutivas y márgenes de acción y libertad mucho mayores de las que habían tenido comisiones anteriores.

Y de qué sirve eso, machacamos. “Sirve”, responde una y otra vez el siquiatra de 48 años. Jueves por la tarde en un *think tank* cercano a Ciudad Universitaria. “Cumplimos”, reitera. “Fue la primera vez que el rector estuvo cara a cara con el Consejo General de Huelga”.

—Y mira cómo acabó todo, con un *don't call us, we'll call you*, Chau, ahí nos vemos.

—Sí —baja la vista por primera ocasión el hombre que hasta este momento parecía tan seguro—. Es la dinámica de ellos. Una dinámica que hace muy difícil para ellos mismos tener acuerdos en ese momento. Ésa es una contradicción, eh. Nos han exigido resolutividad, cosa que se les dio a partir del miércoles, pero ellos sólo parecen tener capacidad resolutiva en algunas cosas, porque en otras no la tienen. Esto fue muy evidente el miércoles, incluso en temas relativamente menores, como la definición del formato.

—Y que corran otras 72 horas. El lunes pueden salir con otro pretexto y se va otra semana. ¿No están perdiendo el tiempo, rector?

—No —nos damos cuenta de que por ningún motivo dirá “sí” —, es lógico.

—¿Hay un plazo perentorio para solucionar el conflicto?

—Hay un plazo, no sé si perentorio. Es un plazo que tiene que ver con la movilización de la comunidad universitaria en términos de la construcción de una propuesta institucional.

Juan Ramón de la Fuente desarrolla con esmero la sustancia de la arenga que ha lanzado a la comunidad universitaria, “incluyendo desde luego al Consejo General de Huelga”. Explica por qué no es una utopía y por qué piensa que la comunidad puede salir del marasmo.

—¿Y luego?

—Una vez que esta propuesta de consenso esté debidamente legitimada...

—¿Cómo la van a legitimar, rector?

—Los universitarios no tenemos más que dos maneras de legitimar nuestras acciones: la vía jurídica y la vía democrática.

—La parte legal ha estado ahí desde hace siete meses y medio. ¿Cómo vas a legitimar al octavo mes un movimiento para acabar la huelga? ¿Con un referéndum, con miles de personas en la calle? ¿Cómo?

—Con una propuesta institucional que hasta ahora no ha surgido —persiste.

—¿Arrinconar al CGH para elevarle el costo político de no ir con la mayoría de la comunidad universitaria?

—Voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para que el CGH se incorpore a la propuesta institucional. Todo lo posible para que encuentren el espacio que reivindique sus

demandas. La única limitación será el marco jurídico. Si lo que proponen es reivindicar propuestas fuera del marco jurídico, como han esgrimido de manera vaga, entonces no encontrarán espacio.

El rector no avanza un milímetro más. No amenaza. No va a responder la pregunta de qué es lo que podría pasar si el CGH queda fuera de ese "gran espacio institucional" que anhela construir Juan Ramón de la Fuente.

—Con todo respeto, después de haberte escuchado: ¿no están perdiendo el tiempo?

—El rector tiene que agotar todas, todas las posibilidades. Más allá de las probabilidades que éstas tengan.

Habla de su gira por dentro de la UNAM, de cómo se encontró ya con representantes de 30 dependencias. Agotarlo todo. Hablar con todos. Que no quede duda. La difícil estrategia de obtener autoridad por el largo camino que termina con la frase: "Ya hablé con todos".

—Y la Secretaría de Hacienda recortándole recursos a la Universidad.

—No estoy al tanto de eso en este momento —sube la vista, como diciendo "¡por favor!", pero se cuida de no decirlo—. Desde luego que la Universidad necesita más recursos, y desde luego que, en su momento, la Universidad va a exigir más recursos. Lo que me toca ahora es formular una propuesta institucional. En estos siete meses, no se construyó una propuesta institucional.

—Es una crítica muy fuerte a la comunidad universitaria.

—No es una crítica. Al contrario, nunca se pusieron en juego los mecanismos que permitieran construir esa propuesta institucional. Surgieron algunas y las estamos recogiendo.

—Es decir, fracasó el rector Barnés.

—No sé si él se lo propuso. Yo sí me lo he propuesto. Mi estrategia es construir un gran consenso.

—Dejemos a Barnés. Lo que ha fracasado es la política, la incapacidad de hacer política.

—Sí, ustedes han dicho en otras partes que el rector ha pedido que se haga política, que el rector está haciendo política. ¡Sí, señor, el rector está haciendo política! Así es. Por supuesto. Este conflicto es, en buena medida, un conflicto político muy serio. En este momento no es un problema para definir si el posgrado está bien. No, eso se verá en su momento. Pero hoy el problema es político y de dimensiones nacionales. Un problema de enormes repercusiones en el que está en juego la viabilidad misma de la Universidad.

—Tú no puedes perder, Juan Ramón. Si sales con las manos vacías, si pierdes, ¿quién será el próximo rector? ¿Un militar? ¿El presidente de la República?

—Confío en que si soy capaz de que mi convocatoria institucional se dé, vamos a poder seguir caminando. Ya tenemos un discurso. Hay un ánimo de avanzar.

—El problema es que no convences a quienes tienes que convencer. No convences al CGH. ¿Qué tan importante es la reunión del lunes 6 de diciembre?

—Tan importante como lo fue la del lunes pasado y como lo fue la del miércoles pasado. Tampoco seamos tan ingenuos. Si alguien pensaba que en la primera sentada íbamos a salir con muchos acuerdos, pues era un ingenuo, un ignorante de la complejidad del problema.

—Nosotros esperábamos un gesto por parte del CGH. No se dio.

—Bueno, y al aceptar las cinco exigencias que pedían ellos para reanudar el diálogo, nosotros esperábamos, honrada-

mente, que hubiésemos podido acordar el formato, cuando menos —sonríe dando por terminado el primer movimiento de la charla.

¿En dónde estará Juan Ramón de la Fuente dentro de un año? Hoy se presenta como un estratega cargado de motivaciones, seguramente porque no ha pagado aún un centavo de desgaste. Sorprende su entusiasmo.

—Pero eres un rehén del CGH.

—No sólo el rector, la Universidad entera, diría yo —sonríe de nuevo—. Levantar el paro no resuelve los graves problemas de la Universidad. Levantar el paro es un primer paso. Luego vendrá una fase para comenzar a reedificar la Universidad.

—¿Cuál es el elemento clave de la propuesta del rector De la Fuente?

—La posibilidad de realizar un congreso. Lo voy a llamar congreso, no porque esté definido *a priori*, sino porque ya no podemos estarnos deteniendo en vocablos. No le tengamos miedo a las palabras. Parte de lo que ha limitado los esfuerzos de negociación en el pasado ha sido el miedo a las palabras.

—¿El congreso?

—Será un congreso, o no sé cómo se vaya a llamar, que tenga las posibilidades de entrar a fondo a analizar y resolver los cambios que la Universidad requiere. ¿Por qué? Porque en esos siete meses han emergido una serie de pliegos peticionarios, paralelos al del CGH, que reivindican muchos miembros de la comunidad universitaria. Hay demandas muy añejas que, por diversas razones, no han podido encontrar cauce.

Y hay demandas muy recientes. Vamos a recogerlas y a revisarlas todas y transformarlas en un ejercicio democrático, resolutivo, apegado al marco jurídico de la Universidad. Eso a lo mejor nos lleva a redifinir muchas de las funciones y de las estructuras universitarias. La viabilidad de la UNAM depende de la capacidad que tengamos en los próximos meses, y en los próximos años, de hacer todos los cambios para volverle a dar a la Universidad viabilidad, autoridad, presencia, prestigio y capacidad para que vuelva a incidir en las transformaciones nacionales.

—¿Puede desaparecer la Universidad?

—El gran riesgo es que quede tan rezagada que acabe por ya no significarse en la vida nacional. México necesita una universidad pública con las características que he mencionado. Es fundamental. Y yo voy a hacer todo lo posible para que eso ocurra.

—¿Murió ya la Universidad previa al 20 de abril de 1999?

—La realidad rebasó a ese modelo, sí —acepta sin ninguna dificultad—. Sí, la Universidad que no hizo los cambios que debió haber hecho. No todo estaba mal, por supuesto. Pero no se hicieron muchos cambios que se debieron haber hecho. La crisis nos ha hecho ver muchas cosas que estaban ahí y que no percibíamos.

—¿Qué es más caro hoy: cerrar la Universidad o seguir indefinidamente en las escaramuzas de la retórica?

—El costo de seguir como vamos es altísimo. Cuantitativamente: hay ya cinco mil alumnos que se han salido de la Universidad. ¿Quiénes son esos alumnos? Deben ser los mejores. Es un costo altísimo. No sé cuántos académicos se han ido ya, pero se han ido. En lo cualitativo, ¿cuánto cuesta al día de hoy el desprestigio de la UNAM?

—¿Un desprestigio reparable?

—Reparable con el nuevo modelo que debemos construir —recupera el entusiasmo—. El problema de la Universidad es gravísimo. Personas distinguidas, a quienes respeto mucho, como Pablo González Casanova, han dicho que ésta es una crisis mucho más compleja que la del 68, y que puede tener mayores consecuencias que la del 68.

—Tú puedes ser el enterrador de la UNAM.

—No, yo no voy a ser el enterrador de la Universidad. ¡Bajo ninguna circunstancia! Yo vengo con el único ánimo de empujar hacia adelante a la Universidad y a proyectarla. Jamás seré su enterrador.

Tal vez lo más sorprendente de las palabras del rector es el cuidado que pone para no presentarse como un Mesías, un redentor, un héroe de una mala película de horror. Valora el esfuerzo de “muchos universitarios por resolver el problema” y dice que el hecho de que no hayan sido existosos no los demerita.

—El presidente Zedillo los llamó apáticos.

—Yo iría más allá. Al principio todos subestimamos el conflicto. Lo subestimó la opinión pública, un sector muy importante de la comunidad universitaria. Yo creo que no se entendió. Ha sido el tiempo el que nos ha ido, a todos, a todos, confrontando con la complejidad de la trama. Las huelgas estudiantiles tienen una dinámica muy particular, son muy diferentes a otro tipo de huelgas. Esto genera una enorme incertidumbre. ¿Alguien predijo esta trama? La subestimamos todos. Por eso mi llamado a la sociedad no es una frase hueca. Quiero saber qué sectores de la sociedad mexicana están dispuestos a respaldar a la Universidad. Todos somos corresponsables de lo que le pase a la Universidad. Es la Universidad de la nación mexicana.

—¿En serio le apuestas a la sociedad?

—Sí

La sociedad. ¿Entiende la sociedad lo que está pasando en la Universidad? ¿Tiene capacidad para discernir? ¿Le preocupa? Revisamos los periódicos del jueves. Es una experiencia conmovedora. Cada diario con su lectura. *La Jornada*, textual: “Se negó rectoría a firmar los primeros cuatro puntos de acuerdo con paristas”. *El Universal*, textual también: “Se niegan paristas a presentar contrapropuesta”. *E/Economista*: “No cede el CGH, los paristas se niegan a aceptar la propuesta de negociación”. Y así por el estilo. La coincidencia es que la primera semana de diálogo terminó en desilusión.

—¿Nos podemos ir de vacaciones de fin de año sin que se haya encarrilado la negociación?

—No sé —musita De la Fuente.

—Le pregunto de nuevo al rector: si para el 17 de diciembre no hay una negociación encarrilada, ¿qué va a pasar?

—No sé. Honradamente, no sé. Las cosas están cambiando muy rápidamente. No sé.

—¿Vas a poder tomar el elevador de la Torre de Rectoría, subir los seis pisos y entrar con una sonrisa a la que debe ser tu oficina?

—Si eso ocurre, cuando ocurra, la sonrisa estará ahí.

—Si subes esos seis pisos después de que el conflicto se resuelva, no por la vía política, sino por la judicial, por la fuerza, ¿la sonrisa aparecerá en tu rostro?

—La política es el arte de lo posible —se desmarca de la palabra *horribilis*: represión—. Encontraremos la solución. No nos condenemos *a priori* al fracaso.

—Van a ser ocho meses, Juan Ramón. Ya una vez el conflicto en la Universidad se resolvió por la fuerza. El escepticismo no es gratuito.

—No es gratuito y qué bueno que está presente en el análisis de quienes, como ustedes, se han interesado en el con-

flicto de la Universidad. Me parecería muy grave que no estuviera: reflejaría falta de información o, peor, falta de comprensión de la gravedad del problema.

—¿De qué tamaño es la paciencia del rector?

—Paciencia, toda la necesaria. Pero éste no es un asunto de paciencia. Si fuera un asunto de paciencia, no habría problema. No le podemos apostar a que el tiempo resuelva por sí solo el problema. Reitero: el tiempo está en contra de la UNAM. Cada día es más costoso y complejo el problema.

—Tu apuesta es muy alta. Cuando se apuesta fuerte se gana mucho... o se pierde mucho.

—Lo sé. Puede tener costos muy altos en lo personal. Pero a veces uno tiene que tomar decisiones de este tipo. Yo ya tomé la mía. Vamos para adelante.

Lo académico y lo jurídico, límites de la negociación

DE LA FUENTE Y SU MODELO DE UNAM: DEMOCRÁTICA, NO POPULISTA, RIGUROSA, TRANSFORMADA Y TRANSFORMADORA...

Una universidad “más académica”, que concilie su pasado vasconceliano con el mundo moderno. Una institución educativa democrática, mas no populista. Una comunidad vacunada contra su vulnerabilidad por la reconciliación entre sus miembros. Un conjunto de escuelas que se relacionen y se desarrollen de manera descentralizada, pero no desmembrada...

Es la UNAM con la que sueña el rector Juan Ramón de la Fuente, quien no duda en que, una vez superado el conflicto, despachará en Ciudad Universitaria y, desde ahí, comenzará a construir su modelo de Universidad.

Está tan seguro, que advierte:

“Quien no pueda incorporarse a la dinámica de la Universidad transformada y transformadora, que tendrá que surgir del consenso, se quedará al margen.”

A tres semanas de haber tomado posesión y a casi ocho meses de haber estallado la huelga en la UNAM, De la Fuente manifiesta su “devoción” por los valores académicos. Se re-

Entrevista de Raúl Monge y Francisco Ortiz Pardo, publicada en la revista *Proceso* número 1207, del 19 de diciembre de 1999.

siste a calificar a sus interlocutores del movimiento estudiantil. Afirma que todas las demandas de los estudiantes son atendibles, pero en tiempo y forma. Niega haber llegado al rectorado bajo la influencia de los tiempos políticos y la designación de Francisco Labastida Ochoa como candidato del PRI a la Presidencia. Opina que en su *alma mater* hay "afinidades", mas no grupos de poder. Establece que no por flexible es débil frente al mayúsculo conflicto. Considera que hay gente extraña que se empeña en que no se levante la huelga y lleva las cosas a los extremos de la violencia.

Los intereses políticos

A pesar del primer atorón en el camino hacia la solución del conflicto que tiene paralizadas las actividades en la UNAM, De la Fuente hace gala de buen humor cuando recibe a los reporteros en uno de sus despachos alternos, ubicado en una casona del Pedregal de San Ángel. Los cuadros, los libros y las fotos familiares lo han acompañado desde que aceptó el cargo.

—¿Duerme igual que antes?

—Menos, por razones de trabajo. Pero mi sueño es de buena calidad.

El rector encara todas las preguntas. A veces responde con prudencia, sobre todo cuando toca asuntos sensibles, que, según él, puedan poner en duda su compromiso de reunificar a toda la comunidad universitaria, que está "muy dividida, polarizada, irritada y agraviada".

—¿Le ha costado trabajo restañar esos agravios?

—A eso nos hemos dedicado. Reconstituir el tejido social es muy importante para poder emprender una reforma para que la comunidad tenga otro ánimo, más propositivo, de mayor entusiasmo.

La reforma universitaria da sentido a su breve gestión, en la que ha sostenido 70 reuniones con integrantes de diferentes sectores de la UNAM. "Siempre he tenido enorme devoción por los valores académicos", dice.

—¿Qué papel han jugado los exrectores en este esfuerzo por acercar a los polos extremos?

—Han sido respetuosos y yo diría que muy solidarios. No he percibido la menor intromisión. Creo que están convencidos de que ésta es la ruta. Claro, cada quien imprime su sello personal. Al doctor Barnés no he tenido la oportunidad de verlo; entiendo que está de viaje, pero la última vez que lo vi ustedes pudieron constatar los términos respetuosos y cordiales con los que me dio la bienvenida y yo lo despedí.

—Se dice que con la salida del doctor Barnés resultó derrotada una línea dura de las autoridades universitarias. ¿Eso quiere decir que usted podría ser considerado como de línea blanda?

—Creo que eso nos lleva otra vez a situaciones que polarizan y que no ayudan en nada. Habría que preguntárselo a quien lo haya dicho.

—¿Es presa la Universidad de intereses políticos?

—Siempre ha habido un interés político en la UNAM. Pero también creo que siempre ha habido una defensa casi unánime de la autonomía universitaria por la misma comunidad, que siente y resiente mucho la injerencia y la intromisión externa. Creo que esta vez no es la excepción.

—¿De dónde vienen esos intereses?

—De diferentes puntos políticos del país, no de una sola fuente. Eso depende del momento, circunstancias y asuntos que están en la agenda política nacional.

—El doctor Barnés afirmó algunas veces que el gobierno de la ciudad estaba metiendo las manos en el conflicto. ¿Piensa usted lo mismo?

—Hay que preguntárselo al doctor Barnés. Ignoro las razones que tuvo para hacer esa afirmación.

—¿Pero cuál es su apreciación personal?

—Llevo tres semanas y no he percibido que haya habido intromisiones en la vida universitaria de los gobiernos federal y local.

—¿Cómo entender entonces que no hay corrientes dentro de la Universidad, si usted mismo habla de intereses políticos presentes en la UNAM?

—Hay afinidades, sin duda. Pero nunca he creído claramente que haya estos grupos configurados en términos tan precisos o tan maquiavélicos. Sí hay afinidades entre científicos y humanistas, entre gente liberal y más conservadora, entre personas que tienen puntos de vista más firmes y otros que tienen una tendencia a ser más asimilables por los cuerpos colegiados, pero de allí a que hablemos de grupos, horradamente no los veo.

La llegada a Rectoría

—Frente a las suspicacias públicas, ¿cómo interpretar que el cambio de rector se haya dado poco después de la elección interna del candidato del PRI?

—Fueron, desde mi perspectiva, fenómenos totalmente independientes. Para mí, la dimisión de Barnés fue realmente inesperada. Una vez aceptada la renuncia por la Junta de Gobierno, era obvio que ésta llevaría a cabo un proceso que se atuviera al marco jurídico y que no fuera demasiado largo porque no convenía a nadie que, en una situación tan crítica, la Universidad se quedara sin rector.

—Entiendo que la suspicacia pública pueda asociar los dos eventos, pues estuvieron cerca en el tiempo. Yo no lo veo

así. Claro, como no soy militante activo del PRI tampoco conozco los aspectos internos de la dinámica del partido.”

—¿Salió de la Secretaría de Salud con un portafolios con la solución para el conflicto universitario?

—Ojalá fuera así de sencillo. Evidentemente no traigo la solución. Traigo las ideas que pueden conducir a la solución, que son las que he puesto a consideración de la comunidad.

—¿Qué le dijo el presidente Ernesto Zedillo cuando se despidió de él?

—“Buena suerte.”

La violencia en la embajada

Después de cinco encuentros con el Consejo General de Huelga (CGH) en el Palacio de Minería, el 10 de diciembre los representantes del rector acordaron con los estudiantes en paro las condiciones para establecer el diálogo formal que permita una solución al conflicto. Las partes se comprometieron a considerar el diálogo como única vía de solución, a aceptar como agenda de discusión los seis puntos del pliego petitorio, la transmisión de las negociaciones por Radio UNAM y la grabación por TV-UNAM para su posterior transmisión sin cortes, así como el reconocimiento al CGH, por las autoridades universitarias, como único interlocutor.

Pero al día siguiente, una inesperada marcha de paristas en tardía solidaridad con los reprimidos jóvenes antineoliberales de Seattle degeneró en una agresión a pedradas contra la embajada de Estados Unidos y comercios de la Zona Rosa. El resultado: 73 estudiantes formalmente presos y el diálogo entre el CGH y las autoridades suspendido hasta el momento.

—¿Cuál es su impresión sobre los hechos violentos del sábado 11?

—Evidentemente no podemos desligar la cronología de los acontecimientos. Se firman los primeros acuerdos un viernes por la noche, a casi ocho meses de huelga, y unas cuantas horas después ocurren estos sucesos. No tengo todavía el informe que solicité a las autoridades del gobierno capitalino. Espero que me lo hagan llegar pronto; así lo convenimos. He solicitado además que lo hagan público, para que no solamente las autoridades universitarias tengamos conocimiento de qué fue lo que pasó, sino que toda la comunidad y la sociedad mexicana lo conozcan, porque se generó una enorme inquietud.

”Sería ingenuo pensar que la cercanía de esos dos hechos no tiene conexión. Da la impresión de que hay quienes realmente quieren que el diálogo no avance. ¿Quiénes son exactamente y por qué? No tengo en este momento los elementos para poder señalarlo y no puedo imaginar que se trate de universitarios.

—¿Entonces es gente ajena a la UNAM?

—No lo sé, pero pienso que los universitarios, por todo lo que me han dicho en estas tres semanas, por sus reacciones también, censuran categóricamente la violencia.

—¿Y si los hechos demostraran que fueron universitarios?

—No lo sé. Una vez que conozca el informe tendrá que dar mi punto de vista.

—¿No solicitó a la Secretaría de Gobernación información para tener mayores elementos de apreciación sobre los hechos?

—No, porque el asunto compete a las autoridades del gobierno capitalino. Con la Secretaría de Gobernación estuve en contacto a raíz de la detención de los (19) menores. Por cierto, me pareció que fue absolutamente oportuno que todos ellos fueran reintegrados a la sociedad.

Las negociaciones con el CGH

—¿Qué puntos del pliego petitorio del CGH son aceptables para usted? ¿Hasta dónde cederá?

—Pienso que todos pueden tener una salida. Pero hay que ser muy claros cuando hablamos de ceder o no ceder, porque esto nos metería en una lógica de vencedores y vencidos. Aquí no puede haber eso. Tiene que ganar la Universidad y es, precisamente, en esa consideración general de los intereses principales de la Universidad en la que tendríamos que ver cómo podemos ir encontrando alternativas a cada uno de los seis puntos del pliego.

”Dejar sin efecto algunas cosas en tanto no se discutan en el Congreso es una fórmula que pudiera aplicarse en algunos de esos puntos. La petición de un congreso por los estudiantes adquiere, dentro de todo, un papel muy importante, en tanto que pudiera representar un mecanismo entre una solución preliminar y una solución definitiva.”

—¿Entonces sí habrá congreso resolutivo?

—La lógica de la pregunta es parte de la dinámica en la que ha estado inmersa la Universidad. Un vocablo no puede convertirse en un obstáculo o un elemento de triunfo para unos y una derrota para otros. Creo que sí habrá un congreso para analizar a fondo los problemas de la Universidad, y que una vez estudiadas y acordadas las posibles soluciones, se instrumenten y se lleven a cabo hasta sus últimas consecuencias, pero dentro del marco jurídico, para que precisamente les podamos dar viabilidad legal y llevarlos a cabo.

—Pero el CGH insiste en usar el vocablo “resolutivo”. ¿Qué pasará si los estudiantes se mantienen en esa posición?

—Haremos los planteamientos que aquí he dado. Espero que el punto final no sea que la palabra “resolutividad” defina, por-

que no podemos estar tomando las decisiones con base en una palabra, sino en la intención de lo que realmente queremos.

—¿No teme que la actitud de tolerancia y apertura que ha mantenido frente a los estudiantes se interprete como un signo de debilidad?

—He mostrado flexibilidad en asuntos que, a mi juicio, no son esenciales, como las condiciones para el diálogo que firmamos con los estudiantes. Soy muy firme y categórico en los dos grandes acotamientos que le he dado al proceso. Hay una enorme convicción de que no podemos ceder en lo académico, porque ahí pierde la Universidad, pierde su prestigio, su capacidad misma de responder a las expectativas sociales y de ofrecer a sus académicos perspectivas de desarrollo profesional. En lo jurídico también hay límites.

—En los últimos días, los estudiantes han dejado plantados a los representantes de la Rectoría...

—Sí, es lamentable. Pero es importante que las propias representaciones asuman responsabilidades aun ante eventos extremos, como los del sábado en la embajada. La nuestra da muestras reiteradas de su voluntad de diálogo.

—¿Y al mismo tiempo se evidencia la falta de voluntad de los huelguistas?

—Cada quien evidencia con este tipo de actitudes sus prioridades y convicciones, y sus verdaderos deseos de avanzar o no.

—¿Seleccionó a sus representantes para la negociación con el CGH a partir de sus aptitudes políticas?

—No están configurados con criterios políticos. Entre ellos hay gente con un perfil académico sólido y quizás algunos tengan más atribuciones parlamentarias, pero creo que muchos las han ido adquiriendo en estos meses.

—Pensé en las personas que pudieran representar de la mejor manera la diversidad de la Institución, personas con

liderazgo dentro de sus propias comunidades o que tuvieran puestos directivos que les dan legitimidad. Me preocupó que fuera una comisión que tuviera una lógica en su integración, en su funcionamiento diferente a las comisiones anteriores, que ya habían mostrado que no eran, por diversas razones, un conducto que hubiera logrado avances sustanciales.

—¿Quiere decir que consideró como un error que la comisión que nombró el rector Barnés fue poco representativa?

—Yo no he hecho ninguna crítica al doctor Barnés. Lo que he procurado es generar estrategias que superen a aquéllas que se pusieron en juego y que permitieron algunos avances, pero que encontraron también en el camino obstáculos que en un momento dado ya no pudieron superar.

—¿Ve usted como un obstáculo en la negociación con el CGH los conflictos internos del propio movimiento entre los llamados ultras y los moderados?

—En la medida en que se puedan ir suscribiendo y sosteniendo acuerdos, esas divisiones van a quedar superadas. Pero, en efecto, todos los elementos que polaricen dentro de un grupo o de otro son obstáculos.

—¿Cómo definiría a la parte ultra del movimiento, encarnada en personajes como *El Mosh*?

—No quiero calificar a ninguno de los actores del conflicto. No es el papel del rector.

La Universidad del futuro

El rector se reacomoda en su sofá. Se muestra a gusto por haber llegado al momento de hablar del tema que le importa: La reforma integral de la UNAM.

—¿Está dispuesto a llegar a fondo en la transformación de la Universidad?

—Creo que hay que llegar al fondo de los problemas. La Universidad está cuestionada por diversas voces de la sociedad, algunas por ignorancia, otras por mala fe, como resultado del conflicto de los últimos ocho meses. Por eso es tan importante que la Universidad se reforme y se transforme para poder mostrar con contundencia que esos cuestionamientos no tienen un fundamento real, que la Universidad no está agotada y que está empeñada en transformarse y reclama un papel importante en la historia y desarrollo de México.

Vehemente, De la Fuente sentencia:

“Quien no pueda incorporarse a la dinámica de la Universidad transformada y transformadora, que tendrá que ser la que surja del consenso, se quedará al margen.”

—¿Cuál es su modelo de Universidad?

—Tiene que ser una Universidad más académica, más rigurosa en sus tareas sustantivas, es decir, con más opciones docentes y educativas, con más investigación en todas las áreas. Que se cuente con un esquema de difusión del conocimiento y de la cultura que, al mismo tiempo de ser riguroso, pueda llegar cada vez a un mayor auditorio.

“Creo que debe ser también una Universidad cada vez más nacional. Ésta no es una Universidad regional, de la Ciudad de México. Su esencia nacional está, justamente, en los temas sobre los cuales propone a la nación y a la sociedad mexicana alternativas y soluciones a los problemas de México. Lo nacional radica en estar estudiando los problemas nacionales. Debemos buscar que vuelva a ser el centro de las grandes discusiones, el espacio crítico que le permita a la sociedad retroalimentarse de una institución que es autónoma y, en consecuencia, no está sujeta a corrientes o a puntos de vista prevalecientes.

”Imagino una Universidad como la de Justo Sierra, de Vasconcelos, de Antonio Caso, pero al mismo tiempo una Universidad que sepa insertarse y asimilar los nuevos tiempos que viven México y el mundo, sin perder su esencia.

”Es un reto grande: Cómo poder ser al mismo tiempo más académica y ser más democrática, que no creo que sean excluyentes una de otra, sobre todo si somos capaces de definir con precisión lo que es democracia en la Universidad. Si esto significa que haya más participación de los académicos en la toma de decisiones, que haya menos decisiones discrecionales, éstos son avances compatibles con el rigor académico. Pero si alguien piensa que la democracia en la UNAM significa que por cada universitario habrá un voto en la toma de decisiones, eso es un modelo populista que es absolutamente incompatible con una universidad académica.”

—En ese modelo ¿qué papel jugarían los trabajadores?

—Ellos y su sindicato forman parte de la comunidad universitaria. En la medida en que puedan irse involucrando en esta misión para una Universidad más vigorosa, jugarán un papel más importante.

—¿Considera el acotamiento de la burocracia universitaria?

—Tendrá que ser uno de los puntos que se deberán revisar. Hay un sentimiento generalizado de que la burocracia universitaria ha crecido más de lo debido, con 30 mil trabajadores aproximadamente, cantidad similar al número de profesores e investigadores.

—¿Qué opina de la propuesta de algunos profesores eméritos sobre la necesidad de descentralizar a la UNAM?

—En la medida en que los diversos componentes de la Universidad puedan tener mayor capacidad de gestión, mayor independencia en términos de sus procedimientos inter-

nos, esto será bueno. El reto, en todo caso, será descentralizar sin eliminar, sin amputar.

—Doctor, ¿está en el lugar que le gusta?

—Estoy en el lugar por el que he optado en términos de mi proyecto vital. Lo veo como una gran responsabilidad, pero también como una oportunidad de contribuir a que la Universidad no continúe por un proceso de deterioro que podría llevarla a condiciones todavía mucho más delicadas que las que ya vive.

—¿Cuándo vamos a ver al rector De la Fuente despachar en Ciudad Universitaria, en la Torre de Rectoría?

—No lo sé. Espero que no tardemos mucho, pero también debemos ser pacientes y conscientes de los tiempos. Hay ya una gran desesperación. La sociedad y la comunidad quieren que este problema se acabe. Pero no puede terminar de un día para otro un problema que tardó tanto tiempo en gestarse. Pero espero que la próxima entrevista con *Proceso* la podamos hacer en Ciudad Universitaria.

—Quizá ya no sea en este milenio...

—Bueno, hay todavía una gran discusión en algunos círculos sobre si este milenio termina dentro de dos semanas o si todavía falta más de un año.

Índice

Cuatro mensajes	7
Mensaje del doctor Juan Ramón de la Fuente en su toma de posesión	9
Mensaje del doctor Juan Ramón de la Fuente al Consejo General de Huelga	15
Mensaje del doctor Juan Ramón de la Fuente al Consejo Universitario	21
Mensaje del doctor Juan Ramón de la Fuente a la comunidad universitaria	31
 Dos entrevistas	39
Yo no voy a ser el enterrador de la UNAM	41
De la Fuente y su modelo de UNAM: democrática, no populista, rigurosa, transformada y transformadora	51
Los intereses políticos	52
La llegada a Rectoría	54
La violencia en la embajada	55
Las negociaciones con el CGH	57
La Universidad del futuro	59