

CAPÍTULO CUARTO

LA AUTONOMÍA RELATIVA: LA DESIGNACIÓN DE RECTOR EN UN CONTEXTO DE CONFLICTO ESTUDIANTIL, 1999

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

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

¹³² Véase *supra* nota 9.

tes entrevistados, tales como los intercambios de votos en diferentes temas, las coaliciones entre facultades, institutos y escuelas, y la cooperación institucional.

A su vez, estos criterios dan a los candidatos participantes la expectativa de convertirse en posibles ganadores o de compartir el poder, lo cual promueve la disposición de aceptar, sin conflicto, la decisión unánime de la Junta de Gobierno. Ello conlleva a designaciones con altos niveles de estabilidad y de inclusión en la conformación del equipo de gobierno del rector en turno o del director de la facultad, instituto o escuela de que se trate. Entender este proceder es fundamental tanto para analizar los ejercicios aplicados por el gobierno de la institución en la designación de sus autoridades responsables, como para comprender la capacidad de construcción de consensos altamente incluyentes en la máxima Universidad pública del país.

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

En cuanto a la primera interrogante, es posible responder que en la auscultación se toma en consideración la opinión de

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

los siguientes miembros de la comunidad universitaria: el rector en turno y sus predecesores; el presidente de la República; los directores de facultades, escuelas e institutos; los representantes de los académicos y los estudiantes en el Consejo Universitario y los Consejos Técnicos; el Patronato y universitarios distinguidos.

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

Bajo esta perspectiva, las decisiones colectivas consensuales y vinculantes se identifican con las diferentes estrategias y compromisos de los competidores por alcanzar acuerdos con intereses comunes básicos, como son: la estabilidad, el financiamiento, la excelencia académica, la productividad científica, el prestigio institucional y la difusión de la cultura, entre otros. Ambas decisiones se basan en la racionalidad legal y los principios de la política del proceso de toma de decisiones en el marco de una estructura organizacional bien definida, con objetivos, metas y procedimientos claramente establecidos.

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

sionales tienden, por el contrario, a una mayor descentralización del poder y de las responsabilidades.

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

I. LA COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DE GOBIERNO
EN LA DESIGNACIÓN DE RECTOR EN 1999

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

<i>Grado</i>	<i>Nombre</i>	<i>Disciplina</i>	<i>Electo por</i>	<i>Rector</i>
Licenciado	Ignacio Carrillo Prieto	Derecho	CU	Jorge Carpizo
Licenciado	Alfredo Adam Adam	Contaduría	CU	José Sarukhán

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

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que siete miembros de la Junta de Gobierno fueron electos por el Consejo Universitario, presidido por el doctor José Sarukhán Kermez; uno por el doctor Jorge Carpi-
zo, y siete por el doctor Francisco Barnés de Castro.

II. LA DESIGNACIÓN DEL RECTOR JUAN RAMÓN
DE LA FUENTE EN EL MARCO DEL CONFLICTO
ESTUDIANTIL DE 1999

El 15 de marzo de ese año, el Consejo Universitario aprobó una significativa modificación al Reglamento General de Pagos

(RGP) de la UNAM. De acuerdo con ésta, conceptos como pagos por inscripción, cuotas semestrales, exámenes profesionales y servicios varios elevarían considerablemente sus costos. Buena parte de la comunidad universitaria, alumnos y profesores, lejos de aceptar la nueva normatividad, organizaron, en aras de la “defensa de la educación pública gratuita” (y temiendo al espectro de la privatización de la educación pública), una masiva “huelga” estudiantil (conducida por el autonombado Consejo General de Huelga o CGH) que paralizaría a la Universidad más importante de México durante 295 días. El conflicto se vio agudizado, además, por la interferencia de factores políticos externos a la vida universitaria, desde partidos políticos hasta el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, pasando por medios de comunicación y diversas organizaciones urbano-populares. La legítima protesta fue prontamente secuestrada por el ala más radical de la dirigencia estudiantil, haciendo del diálogo un monólogo y de la negociación una claudicación.¹³⁴ Las crecientes y nunca debidamente satisfechas reclamaciones de la dirigencia parista lograron acabar con la paciencia y el ánimo negociador del rector Francisco Barón de Castro, orillando su renuncia (12 de noviembre de 1999) y polarizando, con ello, aún más el conflicto.¹³⁵

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

¹³⁵ “Ante la impotencia para encontrar una vía de solución dentro del ámbito universitario, utilizando los únicos medios que los universitarios tenemos a nuestro alcance, que son los del diálogo y el uso de la razón, debido a la intransigencia de los grupos radicales que se han adueñado de la conducción del

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

La prolongación del conflicto estudiantil, por seis meses, vulneró la capacidad de conciliación de los intereses de los alumnos con las funciones sustantivas de la UNAM. De aquí que la preocupación central de los miembros de la Junta de Gobierno fue la restauración de las relaciones de gobernabilidad de las estructuras de poder interno y el prestigio académico de la institución. La competencia al cargo fue disputada entre Diego Valadés Ríos (entonces director del Instituto de Investigaciones Jurídicas), Juan Ramón de la Fuente (secretario de Salud en el periodo del presidente Ernesto Zedillo) y José Narro Robles (subsecretario de Salud). Al final de la contienda, la decisión de la Junta se inclinó por el segundo de la terna.

Una de las primeras acciones del nuevo rector fue conformar un equipo de trabajo, coordinado por Narro Robles, para encabezar la reforma académica de la Universidad y terminar así con el extenuante conflicto. La elección del psiquiatra no pudo ser más atinada: su experiencia política en el manejo de conflictos universitarios (como el de 1986 —cuando encabezó a la comisión que representó a la Rectoría en las negociaciones con el Consejo Estudiantil Universitario—, o el proceso de reforma académica de 1990 —cuando fue delegado en el Congreso Universitario de ese año y encabezó a un grupo de treinta delegados de la mesa X para presentar una propuesta integral en materia de Junta de

movimiento, a la injerencia de grupos políticos ajenos a la vida universitaria y al clima de impunidad que a lo largo de estos meses han prevalecido, he decidido presentar mi renuncia ante esta H. Junta de Gobierno”. Palabras de renuncia del rector Barnés, citadas en Mendoza Rojas, J., *op. cit.*, p. 204.

Gobierno, de Consejo Universitario y de Consejos Técnicos en la plenaria de dicho Congreso Universitario)¹³⁶ le capacitó entonces para encarar, y eventualmente desatar, el nudo gordiano en que había degenerado el conflicto debido a la intransigencia de la dirigencia estudiantil denominada Consejo General de Huelga (CGH), que había rápidamente monopolizado la dirección del movimiento trastocando sus demandas en consignas ausentes de contenido social y de un proyecto de Universidad.

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

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

¹³⁷ 1) Integrar una mesa de diálogo con 13 representantes por cada una de las partes en conflicto. 2) Podrán asistir 107 observadores y diez asesores de la comunidad universitaria, tanto por el CGH, como por Rectoría. 3) Los representantes de cada una de las partes tendrán capacidad para exponer y argumentar sus planteamientos, así como para hacer propuestas. 4) El diálogo se centrará en el Reglamento General de Pagos, calendario escolar, Congreso Universitario, reformas de 1997 a los reglamentos generales de inscripciones y de exámenes, relación de la UNAM con el Ceneval y la devolución total de las instalaciones universitarias y reinicio inmediato de la vida académica. 5) Habrá una intervención de hasta 15 minutos por parte de los representantes del CGH seguida de una intervención de un representante de la Rectoría durante el mismo tiempo. Después podrá haber hasta 20 intervenciones alternadas de hasta diez minutos por cada parte. 6) El defensor de los derechos universitarios y los defensores adjuntos auxiliarán a ambas representaciones. 7) Una vez obtenidos los resolutivos de la mesa de diálogo, las autoridades los presentarán al Consejo Universitario para su análisis y, en su caso, aprobación. 8) El lugar del diálogo será en el Palacio de Minería, de 10:00 a 20:00 horas. 9) Podrán asistir representantes acreditados de los medios de comunicación. 10) El diálogo comenzará formal-

se contemplaba fundamentalmente la abrogación del nuevo Reglamento General de Pagos (origen del conflicto mismo); la realización de un gran Congreso Universitario,¹³⁸ donde se debatirían los principales problemas universitarios, el retiro de toda acusación penal contra los huelguistas (profesores y alumnos), y la regularización del calendario escolar. Con ello se pensaba desarmar a la intransigencia de la dirigencia estudiantil y terminar de una vez por todas con el conflicto que amenazaba ya con apagar la llama universitaria y ahogar el rugido de su puma.

La reacción del Consejo General de Huelga fue la de liberar solamente el Instituto de Investigaciones Económicas —luego de que los investigadores se comprometieran a no impartir clases extramuros—, y exigirle al rector que el diálogo se centrara en los seis puntos del pliego petitorio¹³⁹ y que el Congreso fuera demo-

mente el 1o. de diciembre. Véase *La Jornada*, México, martes 30 de noviembre de 1999.

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

¹³⁹ Los seis puntos del pliego eran: 1) Modificación y reajuste del calendario escolar de acuerdo con la duración del conflicto. 2) Derogaciones de las modificaciones al Reglamento General de Inscripciones y permanencia impuestas por el Consejo Universitario el 9 de junio de 1997. Esto significaba recuperar el pase reglamentado bajo los términos en que se encontraba anteriormente, eliminar los nuevos límites y criterios de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes de la UNAM, así como el respeto irrestricto a la elección de carrera. 3) Defensa de la autonomía universitaria mediante la anulación de todos los convenios contraídos entre la UNAM y el Ceneval, rechazando así el examen único de ingreso a bachillerato y el examen general de egreso de la licenciatura para que la UNAM recupere y mantenga sus propios criterios de evaluación. 4) Creación de un espacio de diálogo y resolución para discutir la transformación integral y democrática de la Universidad con la participación de toda la comunidad. 5) Desistimiento por parte de las autoridades de cualquier acción legal ante tribunal judicial o administrativo, de carácter federal o local, en contra de los universitarios participantes en el movimiento antes, durante y después del mismo y la garantía de que no se iniciará procedimiento alguno para sancio-

crático y resolutivo, además de pactado antes del levantamiento del paro.¹⁴⁰

La respuesta del rector fue suspender el diálogo con el CGH, al tiempo que reiteraba su postura de no estar dispuesto a transgredir el marco jurídico universitario vigente. A pesar de ello, el CGH y la comisión del rector firmaron cuatro puntos de coincidencia. Entre ellos, se aceptó integrar a la agenda del diálogo los seis puntos del pliego petitorio del CGH como condición para poner fin al conflicto. Los acuerdos alcanzados fueron aprobados por el Consejo Universitario y quedó establecido que entrarían en vigor simultáneamente al levantamiento del paro.¹⁴¹ Finalmente, este acuerdo no se llevó a cabo porque los paristas tuvieron un enfrentamiento con los granaderos con un saldo de 98 estudiantes detenidos (30 menores de edad), 12 lesionados, entre ellos 6 policías, 16 vehículos destrozados y daños a la embajada de los Estados Unidos.¹⁴² Derivado de lo anterior, el CGH suspendió de manera indefinida el diálogo con la comisión de Rectoría a pesar de haber sido liberados todos los estudiantes detenidos.

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

narlos. Desmantelamiento de toda la estructura policiaca y de espionaje político montada por la Rectoría para vigilar, controlar y reprimir a los universitarios. Desaparición del Tribunal Universitario, así como la eliminación de las oficinas del Jurídico en cada Escuela o Facultad y del poder de los directores para sancionar por motivos políticos a los participantes del movimiento universitario. Disolución de todos los grupos de porros y golpeadores. 6) Abrogación del Reglamento General de Pagos, así como la eliminación de todos los cobros ilegales, estableciendo con esto la gratuidad de toda la educación impartida por la UNAM.

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

¹⁴¹ *Ibidem*, viernes 10 de diciembre de 1999.

¹⁴² *Ibidem*, domingo 12 de diciembre de 1999.

propuesta del rector? ¿Considera usted que con esta propuesta debe concluir la huelga en la Universidad?

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

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

Pregunta 1. ¿Apoya o no la propuesta del rector?

	<i>Si</i>	%	<i>No</i>	%	<i>Nulo</i>	%
Estudiantes	124,454	88.4	14,286	10.2	1996	1.4
Académicos	19,900	89.0	2,108	9.4	342	1.5
Administrativos	12,837	75.5	3,215	18.9	950	5.6
Sumas	157,191	87.3	19609	10.9	3,288	1.8

Pregunta 2. ¿Considera usted que con esta propuesta debe concluir la huelga en la Universidad?

	<i>Si</i>	%	<i>No</i>	%	<i>Nulo</i>	%
Estudiantes	127,548	90.8	11,068	7.9	1,891	1.3
Académicos	20,115	90.1	1,843	8.3	364	1.5
Administrativos	12,720	74.9	3,286	19.3	981	5.8
Sumas	160,383	89.2	16,197	9.0	3,236	1.8

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

El plebiscito fue ciertamente un intento por restaurar los equilibrios de poder internos y de darle una nueva representación a los diversos grupos universitarios. La tarea de articulación

de dicha participación no fue fácil, toda vez que, como lo señalara Clark,

los sistemas académicos, estén o no formalmente organizados, constituyen sectores flojamente articulados de la sociedad en su conjunto, entre los métodos generales de la organización social y las formas de integración características de la organización universitaria.¹⁴³

La confluencia de diversos factores políticos y sociales externos que tratan de instrumentalizar a la institución universitaria tienden a vulnerar los mecanismos de gobernabilidad en las universidades públicas. Este planteamiento incluye elementos internos que controlan el desempeño del gobierno de las instituciones superiores y factores que influyen en la formulación de las políticas de las instituciones de educación superior.

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

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

La desesperante situación obligaría al rector, en un acto extremo e inédito en la vida universitaria, a pedir la intervención de la fuerza pública del Estado, la Policía Federal Preventiva (PFP) en las instalaciones universitarias a fin de desalojarlas y recobrar el control de las mismas, acción que se verificó la madrugada del 6

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

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

de febrero de 2000, con lo cual se puso fin al paro estudiantil y se pavimentó la senda hacia la normalización de la vida académica.

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

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

III. ORGANIZACIÓN Y CONFLICTO ESTUDIANTIL

¿Cómo se pueden definir los atributos organizacionales del poder estudiantil en las universidades? La mayor parte de los teóricos que estudian este tipo de movimientos coinciden en definir que este poder se sustenta en su capacidad de organización, misma que consiste en la conformación de una estructura de decisión con reglas internas de funcionamiento y la movilización en forma coordinada de los recursos orientados a satisfacer sus demandas, las cuales no necesitan de un proyecto global de sociedad. La forma más expedita de ubicarlos consiste en analizar las nociones de reclamo y demanda donde su identidad es restringida.¹⁴⁵ De ahí que sea relevante describir la conformación y la definición de las reglas de decisión de los movimientos estudiantiles a partir de la identificación de estas variables para explicar cómo se van defi-

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

niendo las relaciones de poder entre organización de estudiantes y el sistema de gobierno universitario.

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

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

Al Bloque Universitario de Izquierda se le consideraba la “ultraizquierda” del movimiento. Sus métodos así lo patentaban: privilegiaba los paros y la huelga como medidas para lograr sus objetivos y mantuvo una tajante negativa a dialogar con Rectoría, a menos que el debate fuera público y resolutivo. Conforma-

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

do principalmente por miembros del Partido Obrero Socialista y la corriente Lucha por el Socialismo, el BIU tomó forma en 1996 cuando intentaron evitar que el Ceneval¹⁴⁷ aplicara los exámenes de licenciatura. Sus líderes destacaban por una larga participación en la política estudiantil universitaria (algunos desde 1986); entre otros, figuraron Guadalupe Carrasco Licea, “La Pita”, académica en la Facultad de Ciencias; Leticia Contreras Sandoval, “La Jagger”, estudiante en esta misma facultad; Mario Benítez, “El Gato”, maestro en la de Economía; Francisco Cruz Retama y Armando Gómez Martínez, profesores en el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), plantel Vallejo. Estos últimos integraban también el Colectivo —escisión del CEU de 1986 y del CLETA (Escuela Universitaria de Teatro Popular)—. Sus principales dirigentes, consideran algunos estudiantes, son profesores que formaron la corriente Lucha, como Javier Fernández y Santiago López de Medrano, este último, investigador en el Instituto de Matemáticas. La influencia del BUI se dejó sentir principalmente en los CCH Vallejo y Oriente, y en las facultades de Ciencias Políticas, Economía y Filosofía, así como en la Escuela de Trabajo Social.

Conocidos como radicales en un principio, y después con una posición más moderada, los miembros del Comité Estudiantil Metropolitano se caracterizaron por negarse reiteradamente

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

a entablar un diálogo con el rector si éste no era público. Sus integrantes mantuvieron fuerte cercanía con organizaciones como el Frente Amplio para la Construcción del Movimiento de Liberación Nacional (FAC-MLN) y el Frente Zapatista de Liberación Nacional (FZLN) (aunque sus líderes, Higinio Muñoz García y Marjorie González —ambos de Ciencias—, negaron siempre que, como agrupación, mantuvieran vínculos con dichas organizaciones, han aceptado, eso sí, haber mantenido ligas con el Partido de la Revolución Democrática (PRD) a través de Benito Mirón Lince y de Carlota Botey Estapé durante la Convención Nacional Democrática en 1994 y cuando se efectuó la consulta zapatista al año siguiente). Otros miembros del CEM, como Joel Zambrano, mantuvieron posteriormente relaciones con la esfera política local (como con el delegado de Coyoacán, Miguel Bortolini). La fuerza del CEM imperó en las facultades de Ciencias Políticas, Psicología, Filosofía y Letras, la Preparatoria 5, la Facultad de Estudios Superiores (FES) Zaragoza y el CCH Azcapotzalco.

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

“quieren convertir el movimiento en una cuestión de fuerzas políticas; eso en lugar de ayudar, fragmenta”.

A su vez, los miembros del Consejo Estudiantil Universitario fueron caracterizados como los hermanos de la segunda generación del histórico CEU de 1986 (el de Imanol Ordorika Sacristán y Carlos Imaz Gispert; de Inti Muñoz Santini y Fernando Belauzarán). Los nuevos ceuístas trataron de sacudirse esta etiqueta: a 11 años de distancia algunos de ellos aún afirman que “había diferencias [entre nuestra organización y el viejo CEU]”. Rodrigo Figueroa, por ejemplo, ha reconocido que el nuevo CEU era otra corriente: “somos ruptura y continuidad. Nosotros somos una generación donde el *zapatismo* tuvo mucho que ver”. Como quiera que sea, es indudable que el CEU joven había heredado de su antecesor una política de moderación, diálogo y acuerdo. Por desgracia, la posición negociadora de la dirigencia ceuista no siempre tuvo su correlato con las asambleas por facultad y escuela. Políticamente hablando, se asumieron más como cardenistas que como perredistas. El CEU apoyó la idea de la huelga estudiantil siempre y cuando ésta fuera consensada y organizada y se agotaran antes todos los recursos.¹⁴⁸ En este sentido, y previo al paro, planteó la propuesta de realizar un diálogo nacional, iniciativa que fracasó al no obtener el apoyo de las otras corrientes; asimismo, propuso una consulta universitaria que, a pesar de contar con el apoyo del Comité Magisterial de Apoyo a la Consulta (Comaco, integrado por profesores de las facultades de Ciencias, Ciencias Políticas y Sociales, Economía, Filosofía y Letras y de los Institutos de Investigaciones Económicas, Filosóficas, de Geofísica y el Centro de Ciencias de la Atmósfera), no tuvo tampoco los efectos políticos esperados por no encontrar los espacios de negociación para evitar el paro de actividades. Otro factor que contribuyó a que el CEU perdiera influencia en las decisiones al interior fueron sus vínculos con el PRD. Tuvieron fuerte incidencia en los CCH Sur, Naucalpan y Oriente; las pre-

¹⁴⁸ Véase Cervantes, Jesusa, *op. cit.*; Ortega, Norma *et al.*, *op. cit.*, p. 47, y Rosas, María, *Plebeyas batallas. La huelga en la Universidad*, México, ERA, 2001, p. 90.

paratorias 1, 2, 6, 7, 8 y 9; la ENEP Aragón, la Escuela Nacional de Música, las facultades de Ciencias Políticas, Filosofía y Letras, Arquitectura y Medicina y la propia Asamblea Estudiantil Universitaria, donde era predominante.

Finalmente, el CGH estuvo conformado por organizaciones estudiantiles de:

...descreídos, escépticos, desconfiados... [de estudiantes que] No creen en los partidos políticos, no les interesa la Revolución cubana y, hasta el inicio de la huelga, la mayoría de entre ellos no confiaba en la acción colectiva. La politización a su alcance no viene por lo común del entorno académico ni de la herencia familiar ni del descubrimiento de un libro revelador o de un episodio dramático una tarde de verano mientras pensaba en los pobres. Los politiza la experiencia directa, las incertidumbres del empleo y un temor básico: tras el aumento de cuotas vendrá otro, y así hasta configurar el encarecimiento drástico de la educación superior.¹⁴⁹

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

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

En la Asamblea Estudiantil Universitaria participaban, con voz y voto, tanto los delegados nombrados por cada una de las asambleas de las escuelas y facultades como los líderes de las organizaciones estudiantiles del BUI, el REU, el CEU y el CEM.

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

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

En aquel espacio se deliberaban las estrategias de movilización y definición del pliego petitorio (por ejemplo, en la definición de los paros de 24 horas, los días 11 y 24 de marzo de 1999, la participación era masiva y con una alta dosis de compromiso y cooperación en las tareas de movilización).

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

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

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

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

Para el caso de los resolutivos del CGH, se llegaron a considerar las resoluciones de las 36 asambleas, quedando de la siguiente forma:

...cuando sea menor a 18 resolutivos, la propuesta se regresará a la asamblea respectiva de cada escuela; cuando el número sea mayor o igual a 19, será discutida en la asamblea general del CGH; cuando sea superior a 28, entonces se considerará consenso y como consecuencia resolutive del CGH.¹⁵²

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

En los modelos de decisión “de abajo hacia arriba”, como el adoptado por el CGH, son las organizaciones y no la colectividad las que toman las decisiones. Lejos de resultar beneficiada por este esquema, la colectividad —avasallada por decisiones que no son las propias— se expone siempre a muchos riesgos, entre los que sobresalen los “...daños de opresión y ...los daños derivados de la incompetencia, la estupidez o los intereses siniestros”.¹⁵³

La prolongación del paro estudiantil padeció de ambos, por lo que tuvo efectos negativos en el esquema de representación basado en las asambleas por cada escuela. Otro ejemplo de este proceder puede verse en el método de toma de decisiones: se decidían asuntos torales con votaciones directas y a mano alzada

¹⁵² Consejo General de Huelga (CGH), “Resolutivos de la Asamblea General del 17 y 18 de mayo”, en <http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17y18de mayo1999.html>.

¹⁵³ Sartori, G., *Teoría de la democracia*, op. cit., p. 264.

después de horas y horas de discusión; casi siempre los resolutivos eran tomados por los activistas miembros de las organizaciones predominantes en la Asamblea, quienes, además, reunían las cuotas de participación para tener derecho a voz y voto.

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

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

Esta forma de (des)organización estudiantil tuvo que vérselas ante un sistema político universitario altamente centralizado

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

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

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

IV. LA VINCULACIÓN EXTERNA DEFINE LAS ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN COLEGIADA ESTUDIANTIL

Si las negociaciones entre Rectoría y el CGH resultaron ser más que ríspidas, se debió, entre otros factores, al involucramiento de agentes externos en el conflicto universitario. Los liderazgos de las organizaciones estudiantiles estaban fuertemente vinculados con organizaciones urbano-populares, disidencias sindicales

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

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

y fracciones del PRD. A su vez, modificó su estructura de representación y el funcionamiento de la toma de decisiones al interior del liderazgo estudiantil. A su vez, condujo a la radicalización de las estrategias y al escalamiento del conflicto universitario a dimensión nacional.

Tómese como referente el comportamiento del BUI, cuyo sectarismo y ánimo de linchamiento ejercidos al interior de las asambleas contrastaban con una supuesta “política de alianzas” con las organizaciones de masas. Su lucha fue fácilmente identificable en tres dimensiones estratégicas: *a)* la ruptura con la continuidad histórica de la negociación, como referente de lo alcanzado por el Consejo Estudiantil Universitario desde 1986; *b)* el establecimiento del discurso de “mandar obedeciendo”, como estrategia de control, y del apotegma “el diálogo es una arma de las autoridades”,¹⁵⁸ como una estrategia de poder del órgano de dirección colectiva del CGH, y *c)* la inculcación de que el CGH, era la opción política de un “movimiento de masas”.

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

Para Touraine, el actor social se define por la naturaleza de la relación social en la cual participa, tanto individual como colectivamente. En todos los casos, una relación social se presenta como una *cooperación conflictiva* de actores que participan en una producción (comprendida en su sentido más amplio), por ejemplo, de bienes o servicios, de una formación general o profesional, de la organización de la vida colectiva, etcétera, pero que de este modo entran, inevitablemente, en conflicto debido a su posición des-

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

igual en el manejo de los recursos y las estrategias que adoptan en el proceso de la cooperación y la negociación.¹⁵⁹ Así, es posible identificar la capacidad del actor social de contar con varios ejes que generalmente se encuentran sustentados por las distintas relaciones sociales con que cuenta en el proceso de conciliación.

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

Cooperación	Asociado
Contestatario	Conflicto
No cooperación	Sumisión

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

Desde esta perspectiva teórica, se puede inferir que la organización estudiantil, en una primera etapa, al conformarse en una dirección colegiada, asumió una posición de poder, misma que creció al amparo del conflicto. Este tipo de dirección colegiada,

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

definida como Consejo General de Huelga, fue monopolizada por el Bloque Universitario de Izquierda, generando varios efectos, entre los que sobresalen: la desarticulación con las bases estudiantiles del Comité Estudiantil Metropolitano, la Red de Estudiantes Universitarios y el Consejo Estudiantil Universitario con la consecuente paralización de cualquier acuerdo y negociación con la Rectoría.

En este marco, también es pertinente indagar cuáles fueron los fundamentos de poder del CGH. El primero de ellos fue sin duda alguna la suma de organizaciones en torno a una dirección colegiada que inhibió cualquier posibilidad de diálogo y negociación (sin embargo, es relevante constatar cómo para muchos jóvenes —como José Luis Cruz, de la Red de Estudiantes— esta lógica de liderazgo no sólo era la adecuada sino que representaba una forma de trabajo “horizontal, representativa y democrática”),¹⁶⁰ a tal grado que únicamente las posiciones de fuerza y la acciones de movilización tenían el consenso suficiente. Esta estrategia de poder asumía al paro como un fin y no como un recurso para la negociación del pliego petitorio. Además del control que el ala ultra radical estableció sobre los representantes de las asambleas locales en el seno del CGH. Si la representación rotativa en el liderazgo pudo ser un activo positivo (pues ofrecía un amplio soporte de legitimidad en la participación), devino en otro negativo por la ineficacia en la deliberación y la falta de conciliación de propuestas, decisiones y acciones.

El segundo fundamento descansaba en su estrategia de alianzas externas con la perspectiva política de constituirse en un movimiento nacional. Dirigencias como las del BUI y el CEM diseñaban sus estrategias con el fin de constituirse en el eje de un movimiento nacional que aglutinaría a entidades como el EZLN, a las organizaciones urbano-populares, como el Frente Popular Francisco Villa, a los comités civiles del FZLN-DF, a las organiza-

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

ciones estudiantiles del politécnico, a universidades públicas, como la Autónoma Metropolitana (UAM), a las de provincia, como la de Chapingo, y a las organizaciones sindicales de electricistas y maestros.

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

V. EL APOYO PÚBLICO DE LA JUNTA DE GOBIERNO A LAS ACCIONES DEL RECTOR Y DEL GOBIERNO FEDERAL PARA RECUPERAR LAS INSTALACIONES DE LA UNAM

El método de toma de decisiones del Consejo General de Huelga resultaba ineficaz porque estaba basado en la rotación de la representación en la reunión con la representación de la Rectoría. Ello favorecía la inestabilidad para establecer la agenda de negociación y se fortalecía la vinculación de la dirigencia estudiantil con organizaciones externas a la institución, lo cual generó un déficit en la política del compromiso y en el consenso para solucionar el conflicto. La rígida situación dio como resultado que el 26 de enero de 2000 ingresara, a petición del abogado general de la UNAM, la Policía Federal Preventiva (PFP), de reciente creación, y tomara primero y resguardara después las instalaciones del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, la Dirección de Preparatorias y la Escuela Nacional de Enfermería. Los estudiantes, profesores y trabajadores que querían recuperar las instalaciones de la Preparatoria tres y de la Facultad de Derecho fueron contenidos y replegados afuera de

las instalaciones universitarias por los integrantes del CGH. El desasosiego aumentó cuando el rector convocó a la dirigencia estudiantil radical a una reunión para precisar los términos de la devolución inmediata de las instalaciones. Al no llegar tampoco a ningún acuerdo, De la Fuente solicitó al gobierno de la ciudad la adopción de medidas de seguridad para evitar enfrentamientos y se preparó entonces para lo que no quería... pero debía:

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

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

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

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

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

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

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

