

III

Las transiciones en las direcciones en la UNAM son difíciles para las personas designadas porque suceden en pocas horas y se materializan en minutos. En mi caso, la ceremonia de toma de posesión duró menos de un cuarto de hora y, después de recibir saludos y felicitaciones, entré a la que sería mi oficina con un Héctor afable y afectuoso que me entregó un folder y me dijo: “estos son todos los pendientes”.

Acto seguido, tal como me contó que había hecho Diego Valadés en su momento, me dio un abrazo, me deseó suerte y se retiró. Fue imparcial e institucional hasta el último momento, nunca indiferente. Más tarde, el mismo día, Héctor regresó con el maestro Fix-Zamudio, para que también él me felicitara y me deseara suerte en la gestión. El maestro Fix se sentó frente de mí, me dijo que esperaba que siguiera con la tradición de mantener la unidad y al Instituto como proyecto prioritario y me auguró que lo haría bien.

Después —en un gesto que confirmaba su talante ejemplar—, el maestro Fix, me ofreció disculpas por que solo estaba acudiendo dos días a la semana a su oficina. A sus noventa años... A partir de entonces y durante años, todos los miércoles y viernes salí a saludar o a despedir al maestro que, con su andar pausado y característica bonhomía, recorría el pasillo que unía al vestíbulo principal con su oficina y transcurre por delante de la dirección institucional.

* * *

Héctor Fix-Fierro, al igual que los demás exdirectores con los que conviví durante mi gestión —Héctor Fix-Zamudio, Jorge Madrazo, José Luis Soberanes y Diego Valadés— siempre fue-

ron un modelo y un referente caracterizado por la disponibilidad y el respeto. Es muy probable que no todas mis decisiones les parecieran las mejores y que ellos hubieran actuado de una manera distinta (tal vez mejor) pero nunca me dieron consejos que no pidiera ni cuestionaron mi manera de dirigir.

De ellos recibí silencio cuándo lo necesité, consejo cuándo lo pedí y apoyo cuándo fue necesario. Dos morirían durante mi gestión. Primero el hijo y después el padre, Héctor y el maestro Fix, se fueron y nos dejaron su ejemplo y su exigencia. El Instituto de Investigaciones Jurídicas nunca será el mismo sin ellos.

Por razones comprensibles desde que asumí la dirección preví que el maestro Fix-Zamudio podría faltar durante mi gestión. Había cumplido noventa años como ya he referido y mi encargo era de cuatro años y podría durar otros tantos más. Pero nunca pude imaginar que Héctor Fix-Fierro moriría antes y que la muerte de ambos sucedería en medio de la pandemia provocada por el coronavirus.

Imaginé un homenaje presencial que nunca sucedió y, en cambio, encabecé dos ceremonias virtuales que jamás vislumbé.

* * *

El rector Narro siempre fue apoyador y solidario. La mañana en la que tomé posesión del cargo me recibió en su oficina para platicar. Con café de por medio, me comentó que la H. Junta de Gobierno y él mismo me pedían cuidar y procurar la estabilidad y la unidad institucional. Le respondí que esa era mi prioridad (como lo sería durante toda mi gestión).

Aproveché para solicitarle su apoyo y hacer realidad el proyecto contenido en mi Plan de Trabajo de la Estación Noroeste de Docencia e Investigación en Baja California —en ese momento pensaba realizarlo en Ensenada— y, para mi sorpresa, me dijo que contaba con cincuenta y cinco millones de pesos para hacerlo realidad. No le tocó a él cumplir su palabra, no obstante, estoy seguro que lo hubiera hecho. En todo caso lo que importaba es que la Universidad honraría el compromiso mucho tiempo después, durante el segundo periodo de gestión del rector Enrique Graue Wichers.

Posteriormente, Narro me apoyaría también con las actualizaciones presupuestales necesarias para operar en condiciones óptimas —en los últimos lustros se habían desactualizado—, con la creación de algunas plazas y con los consejos que necesité para sortear algunas coyunturas complejas. Siempre le estuve y le estaré reconocido.

Mantener una buena relación con la persona titular de la rectoría y con su equipo rectoral es una condición necesaria para llevar adelante una gestión exitosa. En una institución con las dimensiones y complejidades de la UNAM se requiere una comunicación permanente con las autoridades centrales. Lo contrario margina y, lo que es peor, margina a la entidad académica a tu cargo. En mi experiencia, por fortuna, tuve la oportunidad de interactuar con dos buenos rectores.

* * *

Reviso mis notas de aquéllos primeros días en el cargo y constato lo evidente: una decisión compleja y urgente era la de integrar al equipo directivo. Esa integración no puede anticiparse a la designación porque —al menos a mi entender— es un mal proceder ofrecer posiciones sin saber si serás designado para ocupar el cargo.

Así que decidí inyectar algo de calma al ambiente institucional después de la intensa actividad de los meses transcurridos y planear los cambios con medida y anunciarlos hasta diciembre de 2014. En el inter me avoqué a conocer aspectos de la gestión directiva que desconocía y a mantener vigentes los procesos —concursos, promociones, convenios, etcétera— que ya estaban en curso y que la transición no podía detener. Pensé que entre septiembre y diciembre no habría sobresaltos y se trataría solamente de gestionar la transición, lamentablemente me equivoqué.

* * *

Como era natural mi designación no dejó a toda la comunidad satisfecha por lo que tenía la tarea de convencer y convocar

con decisiones. Así que me avoqué a platicar con todas las personas de la misma comenzando por las académicas. Esas pláticas me sirvieron para pulsar los ánimos y tender puentes. Poco a poco, logré sintonizar con mis colegas.

El contexto no era fácil porque algún actor interno y otros externos querían complicar y enrarecer el tránsito. Se trataba de las mismas personas que habían intentado descarrilar el proceso de designación. Lo que no calcularon es que, con sus aviesas acciones, me ayudaron a cohesionar a la comunidad en torno a mi recién iniciada dirección.

Conservo en mis archivos una nota insidiosa y calumniadora que fue publicada en la revista Proceso el 25 de septiembre de 2014 — dieciséis días después de que había tomado posesión— y firmada por uno de esos personajes cuyo nombre no mencionaré en esta memoria de mi gestión. Simple y llanamente, no lo merece.

Lo que me interesa asentar es que cuatro días después de que ese pasquín fuera publicado, apareció en las páginas de la misma revista una respuesta firmada por 108 integrantes del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Merece la pena citar algunas líneas de aquella carta pública:

Si bien los insultos muestran la cultura de quien los profiere y no merecen respuesta alguna, la situación es distinta cuando se señala, sin fundamento, la existencia de conductas delictivas a cargo de personas que gozan de buen nombre, aprecio y reconocimiento en nuestra comunidad académica, poniendo también en entredicho a nuestra Universidad y a sus autoridades. No podemos permanecer indiferentes, ni lo haremos, ante estas graves acusaciones, de las cuales deberá responsabilizarse su autor, si alguna ética personal y profesional queda todavía en él.

El calumniador nunca se desdijo, pero poco a poco, día tras día, se fue acallando y se ubicó en la marginalidad que corresponde a las personas de su talla.

En lo personal me impuse el deber cumplido de atender sus (muy pocas) solicitudes con imparcialidad y participar en sus evaluaciones anuales de su desempeño con objetividad. Así lo hice y con ello —lo creo con convicción— hice evidente la distancia ética y moral que nos separa. Lo cierto es que, en parte gracias a la mala fe de aquellas personas y en particular del autor de aquel texto calumnioso, muy pronto fui arropado y acompañado por mis colegas. Cerramos filas y sobre esa unidad impulsé el arranque de mi gestión directiva.

Bien dice el dicho: nadie sabe para quién trabaja. Querían fracturar y terminaron cohesionando.

* * *

Uno de los ámbitos de gestión que no había explorado era la relación con la delegación sindical del STUNAM. No me acerqué a la delegada y al delegado —Lorena y Héctor— de ese entonces durante el proceso de designación porque no consideré prudente hacerlo y porque siempre he pensado que, aunque somos parte de la misma entidad, los asuntos académicos y los administrativos deben ir por cuerda separada.

Lo pensaba entonces y lo sigo pensando ahora. Así que me reuní con las personas delegadas por primera ocasión ya siendo director, el miércoles 10 de septiembre para conocer la agenda de trabajo que tendríamos por delante. También convoqué de inmediato a una reunión de todo el personal de base, que tuvo lugar el 26 de septiembre, para escuchar sus propuestas, preocupaciones, reclamos y peticiones.

Mi convicción era y sigue siendo que el diálogo y el respeto son los mejores instrumentos para llegar a acuerdos. Al cabo del tiempo, esa lógica imperó. Es cierto que hubo sobresaltos, por ejemplo, cuando la delegada con otro grupo de personas externas al Instituto, sin fundamento legal alguno, ni justificación institucional, colocaron unos sellos con la leyenda “clausurado” en la Sala Floris Margadant recién remozada.

O, cuando Héctor cometió una imprudencia que derivó en una amonestación administrativa y finalizó con su decisión de

jubilarse. Pero, la mayor parte del tiempo sostuvimos una comunicación constructiva y positiva. Tiempo después cambiaría la delegación y los nuevos delegados —Miguel e Ismael— generarían dinámicas más tensas y complicadas, a fin de cuentas, superables. Ambos se jubilaron antes de que concluyera mi segundo periodo de gestión. Sus “planes de acción” eran orquestados desde las oficinas centrales del STUNAM y tenían poco eco en las personas trabajadoras de base del Instituto.

En una ocasión, por ejemplo, me encontraba en un encuentro con expresidentes de países latinoamericanos en el hotel Vidanta de Nuevo Vallarta y tuve que abandonar la sesión de trabajo porque me llamaron desde mi oficina para decirme que los delegados —con personas externas al Instituto— habían tapizado las paredes institucionales con cartulinas de reclamos e infundios.

Los informes y las gestiones para desactivar el incidente me obligaron a abandonar en repetidas ocasiones el encuentro en el que apenas participábamos un puño de personas. Los presidentes Lagos de Chile, Fernández de la República Dominicana, De la Rúa de la Argentina, Sanguinetti de Uruguay y los demás invitados habrán pensado que ese profesor que entraba y salía, además de irrespetuoso, era presuntuoso y pretencioso.

Tal vez lo pensaron, pero yo tenía que apagar un absurdo fuego que, por causas irrelevantes, sin la atención debida podrían transmutar en un incendio. Y no estaba dispuesto a que eso sucediera en el Instituto durante mi dirección.

Llamé de inmediato a uno de los delegados y lo previne de que las imputaciones sin sustento de supuestos actos indebidos a cargo de la gestión institucional serían consideradas como una calumnia hacia el director y tendrían consecuencias. Ese mismo día, pocas horas después, ellos mismos retiraron las cartulinas. En cuanto regresé a la Ciudad de México al día siguiente les convoqué a mi sala de juntas, les garanticé su derecho a expresarse con libertad, pero los previne sobre los límites que impone la legislación y el sentido de responsabilidad a los dichos que se expresan.

Se negaron a ofrecer las disculpas del caso, no obstante, disfundieron durante meses la tensión que habían provocado (o a la que los habían azuzado).

* * *

En otras dos ocasiones personas del STUNAM, ajenas al personal de base del Instituto, cerraron las instalaciones durante algunos minutos, temprano por la mañana. Uno de esos días me encontraba impartiendo clases en la Facultad de Derecho y el otro me localizaba en Tijuana, Baja California.

También en esas ocasiones acudieron acompañados por uno de los delegados y se retiraron cuando supieron que se levantarían actas de lo sucedido. Después me enteré que esas personas pertenecían al sindicato y su tarea era realizar esa clase de actos. Me pareció inverosímil, pero era cierto. Lo paradójico es que, mientras realizaban el “plan de acción” como le llamaban, las personas trabajadoras de base se encontraban dentro de las instalaciones realizando con responsabilidad y armonía sus quehaceres.

Por eso siempre sostuve —y lo sigo haciendo— que el ambiente dentro del Instituto era armónico y respetuoso. Los problemas venían desde afuera y en buena medida respondían a las lógicas y cuitas internas del sindicato. Más allá del Instituto de Investigaciones Jurídicas temo que se trataba de una mala dinámica sindical que la universidad no ha logrado reparar.

* * *

Al inicio de la gestión también convoqué, en diversas reuniones, a las personas técnicas académicas, a las personas becarias y a las personas doctorandas. En todos los casos se trataba de colectivos a los que no había procurado durante el proceso y tampoco de manera especial en mi Plan de Trabajo así que merecían atención y escucha. Los encuentros fueron interesantes y aleccionadores y me permitieron trazar acciones estratégicas que fuimos implementando con el tiempo.

Conviene dar una pista a las personas lectoras que no están familiarizadas con estas figuras para evitar que abandonen este libro al llegar a esta página. La figura de “los técnicos académicos” (así en masculino) se encuentra definida en el artículo 9o. del Estatuto del Personal Académico de la UNAM. La defini-

ción no sirve para aclararse mucho: lo son “quienes hayan demostrado tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia o área, para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos y/o servicios técnicos de una dependencia de la UNAM”.

No realizan investigación, pero facilitan su realización. Además, a diferencia de las personas investigadoras están adscritas a departamentos institucionales y, por lo mismo, tienen jefas o jefes directos. Algunas de ellas aspiran a ser investigadoras, pero la Junta de Gobierno de la Universidad —desde la primera vez que la visité en 2010— me dejó muy claro que la figura no es un escalón en esa dirección. Se trata de una carrera académica en sí misma.

El problema es que esa directriz no es bien vista por algunas de las personas técnicas académicas y, por lo mismo, sostuve cierta tensión con algunas de ellas. Lo mismo que con algunas personas investigadoras que, evocando una práctica común en el pasado, sugerían que debían transitar de figura académica algunas colegas que les eran afines. En lo personal me mantuve firme: si se quería pasar desde la carrera de técnico hacia la de investigación había que ganar un concurso abierto de oposición. Lo cual nunca sucedió.

Las personas becarias son personas en formación, estudiantes de licenciatura o maestría que colaboran en proyectos de investigación y aprenden a realizarla. Existe un reglamento que rige su presencia, siempre temporal en esa calidad, con nosotros.

Finalmente están quienes estudian un doctorado en el Instituto. El programa en el que se encuentran inscritas es uno de los baluartes más preciados de nuestra agenda académica. Un doctorado exigente, riguroso y formativo es la mejor carta de presentación de un centro de investigación como el nuestro. Por eso hicimos todo lo que estuvo a nuestro alcance para mantener el más alto nivel académico posible en el programa.

* * *

Las personas técnicas académicas que ya formaban parte del claustro antes de que fuera designado como director adapta-

ron sus dinámicas de trabajo a la nueva realidad institucional y, además, se incorporaron otras con perfiles y tareas muy variadas y acordes a los nuevos proyectos académicos del Instituto. Las adaptaciones no siempre fueron fáciles, pero siempre se buscó la mejor manera de implementarlas.

Las personas becarias fueron rotando —como debe ser— en el tiempo, pero el programa que les permite formar parte de manera temporal del Instituto logró mantenerse (incluso en la pandemia que golpearía al mundo años más tarde). Su importancia en la formación de jóvenes había ido creciendo con los años por lo que se trataba de un programa que debía reforzarse y procurarse.

Al final de la gestión el Consejo Interno aprobaría un reglamento actualizado de ese importante programa institucional. Se trata de un programa de formación costoso —de hecho, año tras año, la Secretaría Administrativa tenía que realizar las gestiones necesarias para financiarlo— pero exitoso y redituable.

Basta con mencionar que colegas como Miguel Carbonell, Lorenzo Córdova, Rodrigo Gutiérrez, Gabriela Ríos Granados y muchos más iniciaron sus carreras en el Instituto como personas becarias. Para mí se trata de un programa estratégico que permite formar personas jóvenes e impulsar su carrera. En lo personal, hasta ahora, he tenido la oportunidad de incidir en los inicios de las carreras de algunas personas que ya son académicas consolidadas como Guadalupe Salmorán, Paulina Barrera, Javier Martín Reyes, Pamela Rodríguez, Nabilá Delgado, Jesús Eulises González o Piero Mattei.

También me involucré en la formación directa de otras personas más jóvenes que van iniciando su carrera como Mayra Ortiz Ocaña o Carlos Alonso. Así como de manera indirecta de otros jóvenes estudiosos con futuro prometedor como Ricardo Robles Zamarripa. Durante mi dirección, además, trabajaron en mi oficina jóvenes con futuros profesionales —dentro o fuera de la academia— como Daniel Zapata, Dulce Sebastián, Itzel Arcos, Ángel Cabrera y Valeria Romero Castro. En los inicios de mi gestión creamos un grupo de *WhatsApp* con algunos de ellos y ellas que todavía conservamos y que bauticé como “Pokemo-

nes”. Jonathan Pérez Arévalo también está presente en ese espacio de grata y divertida convivencia virtual.

A la mayoría les conocí en las aulas de la Facultad de Derecho de la UNAM. Bastaría solo esa coincidencia para estar profundamente agradecido con esa noble entidad educativa.

* * *

El doctorado en derecho también creció y se fortaleció. En coordinación con la Facultad de Derecho y con las Facultades de Estudios Superiores de Acatlán y Aragón se logró mantenerlo como posgrado de excelencia con reconocimiento internacional.

En el caso concreto del programa en el Instituto se implementaron cursos de metodología, se reforzaron los mecanismos de apoyo para la conclusión de tesis, se fomentaron seminarios y encuentros, y se procuró la vinculación de las personas estudiantes con las actividades académicas institucionales. Andrea Pozas y Luis Daniel Vázquez fueron actores clave para ello. Antes, Susana Dávalos, durante los primeros años de mi gestión, había logrado consolidar los esfuerzos realizados durante las direcciones de Diego Valadés y Héctor Fix-Fierro.

Además, desde el primer año de mi gestión directiva —como he anticipado—, se abrió el programa de doctorado en Tijuana con temáticas vinculadas a problemas transfronterizos. Al término de mi mandato habían obtenido el grado de doctor cinco estudiantes de la ENID, cuatro más estaban por obtenerlo y otras diez personas se encontraban inscritas.

* * *

En aquel periodo de transición y ajuste adopté las primeras decisiones difíciles (y seguramente controvertidas). Una de ellas fue la cancelación de todos los contratos por servicios profesionales con personas académicas que no pertenecían formalmente a la plantilla institucional.

Se trataba de contrataciones de personas colegas y amigas del Instituto, muchas de ellas llegadas desde el servicio público,

pero que no tenían una plaza académica en el mismo. Por ello no habían ingresado mediante concursos de oposición, no rendían informes de gestión ni eran evaluadas. No tenían obligación de hacerlo, pero me pareció que eso era incorrecto y lesionaba los derechos de quienes sí debían presentar informes, hacer carrera y observar las obligaciones que impone la legislación universitaria al personal académico de la UNAM.

Así que decidí cancelar esa figura y desvincular administrativamente del Instituto a todas esas personas. Por fortuna, a pesar de ello, algunas se mantuvieron académicamente cerca. Si bien entregaron el cubículo que ocupaban y dejaron de percibir honorarios siguieron acudiendo y participando en nuestras actividades.

También fuimos dejando atrás la tentación y la tendencia a incorporar al claustro a personas que no tenían carrera ni vocación académica, pero se habían destacado por su trayectoria política. Recuerdo que un día me llamó el rector Narro y, sin más, soltó un nombre en forma de pregunta —“¿Fulano de tal?”, me dijo— para escuchar mi respuesta. Se trataba de un destacado personaje político que había ocupado una gubernatura y un par de secretarías de estado. Callé unos instantes, maduré mi respuesta, y le solté: “¿por qué no le dice que, si quiere vincularse con el Instituto, puede inscribirse al doctorado?”.

Así lo hizo. El exfuncionario se inscribió, comenzó su tesis con dedicación y talento, sin embargo, no la concluyó.

* * *

Estas decisiones vinieron acompañadas de la determinación de elevar los rigores para la evaluación de informes y aprobación de los programas de trabajo de las personas académicas integrantes del claustro.

En los primeros meses de mi gestión convoqué a un grupo de colegas integrado por Ricardo Valero, Andrea Pozas (coordinadora), Gabriela Ríos, Alberto Abad y Mauricio Padrón, para que realizaran una propuesta de mecanismo de evaluación y valoración de la productividad académica de las personas investigadoras. El reto era importante porque la composición

interdisciplinaria del Instituto, la existencia de otros instrumentos externos de evaluación —por ejemplo, del Programa de Primas para el Desempeño Académico o del Sistema Nacional de Investigadores— y las obligaciones establecidas en el Estatuto del Personal Académico dificultaban contar con instrumentos generales y alineados. Al final entregaron una propuesta sólida y valiosa —que se iría actualizando y ajustando con el paso del tiempo— y que fue aprobada por el Consejo Interno.

Lo bautizaron como SPA —Sistema de Productividad Académica— y sería de enorme utilidad a nuestro Consejo Interno, que también serviría como modelo para otras entidades del Subsistema de Humanidades de la Universidad.

* * *

Las cosas parecían retomar la calma hacia el cierre del 2014 pero un acontecimiento nefando las alteró. Me encontraba en Mexicali, Baja California, para participar en un evento organizado por la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma del estado (era una de las primeras acciones para la materialización del proyecto de la Estación del IJ en Baja California) cuando, a la mitad de mi charla, empecé a recibir llamadas desde el número telefónico de la oficina de la Dirección con una insistencia inusitada.

La situación me sorprendió —e incluso molestó— porque había solicitado de manera expresa que, precisamente a esa hora en la que me correspondía intervenir, no se me interrumpiera. La secretaria de entonces había sido la misma de Héctor Fix-Fierro, Toñita, y solía ser intensa pero respetuosa de las instrucciones que recibía, así que algo debía estar sucediendo. Me disculpé con el auditorio y el presidium y salí a tomar la llamada. Hacía un calor infernal. Era el 29 de octubre de 2014.

El rector Narro me buscaba con urgencia. La razón era ominosa: se había recibido una llamada en el Instituto por parte de una persona que también había llamado a rectoría para informar que el investigador calumniador, autor de aquel artículo en Proceso, había sido víctima de un atentado dentro de Ciudad Universita-

ria. La persona que realizó la llamada y la presunta víctima — al menos en ese entonces — eran muy cercanas y habían urdido varias artimañas juntos. El cuadro de la situación no podía ser más extraño. El informante refirió desde el inicio el calibre de las balas. El académico viajaba solo (cuando normalmente solía acompañarse de un conductor) y circulaba en una camioneta blindada. Para colmo el evento habría tenido lugar en un punto en el que no había cobertura de imagen de las cámaras de vigilancia universitarias y, por supuesto, no había testigos de los hechos.

“Por fortuna” —me dijo el rector—, “la presunta víctima se encuentra bien”. Los dichos y los hechos supuestamente sucedidos nunca nos quedarían claros. Omito los nombres de las personas involucradas porque reitero que no merece la pena nombrarlas, sin embargo, refiero el hecho porque alteró la agenda y las dinámicas de aquellos días iniciales de mi gestión. Lo más difícil fue lograr una estrategia de comunicación clara y certera.

Primero fue necesario implementar acciones de contención al interior —ya eran muchos los dichos y eventos disruptivos— y, después, articular una explicación hacia el interior y el exterior de la Universidad. No sería fácil encontrar el punto de equilibrio entre la prudencia y la claridad para comunicar el evento.

Recuerdo —por ejemplo— la difícil reunión en la que tuve que narrar a mis colegas directoras y directores del subsistema de humanidades lo sucedido. Sobre todo, porque el presunto agredido había aventurado en los medios de comunicación que el posible autor intelectual de la supuesta agresión era un distinguido miembro de nuestra comunidad y, de paso, que un veterano y respetado técnico académico había sido el conducto para amenazarlo.

Se trataba de un verdadero disparate sin fundamento alguno que había trascendido a medios escritos, electrónicos y audiovisuales nacionales así que no podía ignorarse. Las acciones torcidas de esas personas habían lastimado el nombre y prestigio del Instituto. Rememoro, por ejemplo, una comida informal en casa de Carlos Urzúa y Laura Valverde —a la que nos había invitado su brillante y encantadora hija, María José— en la que, con ironía socarrona que lo caracteriza, Lorenzo Meyer, se divirtió mofándose de las maneras en las que “se dirimían las disputas entre los de

jurídicas". El personaje no merecía mayor atención, pero sus desplantes daban cuenta de un efecto lesivo a la imagen institucional.

Así que mi prioridad al cerrar el 2014 fue dejar atrás y superar esas afectaciones. Con el tiempo lo lograríamos con creces. Ello fue posible porque, de nuevo, cerramos filas, reivindicando nuestra historia común con trabajo y liderazgo. En pocos meses superamos el escollo. Reviso mis notas de aquellos días y constato que el apoyo de los exdirectores y la confianza del rector fueron elementos clave para sortear el entuerto.

Lo demás se lograría con algo de templanza y cabeza fría.

* * *

Para el mes de diciembre el evento había corrido la suerte de su insignificancia. Con el tiempo se esfumaría de la agenda y la memoria colectivas. Si ahora lo rescato es porque nos previene de que situaciones como aquella siempre pueden ocurrir y la manera de superarlas es con la verdad, el trabajo, el sentido de responsabilidad y la pertenencia.

El día 3 de ese mes celebramos nuestro concurrido y animoso primer Claustro Académico. En el mismo le dimos la bienvenida a cinco nuevas colegas: Luciana Gandini, Ma. de Jesús Medina, Elisa Ortega, Rosalía Ibarra y María Marván Laborde. Todas ellas habían iniciado su proceso académico de incorporación durante la gestión de Héctor Fix-Fierro, pero formalizarían su ingreso al inicio de mi dirección.⁹

⁹ También anuncié la reestructura e integración del equipo directivo. A la cabeza: Francisco Ibarra Palafox sería el secretario académico, Raúl Márquez encabezaría la recién creada Secretaría Técnica, Mariana Trujillo Sandoval (quién venía del Instituto de Biotecnología y me había sido recomendada por el secretario administrativo de la UNAM) ocuparía la Secretaría Administrativa. La oficina de Planeación sería ocupada por Javier Galicia Campos, la Biblioteca quedaría a cargo de Daniel Márquez. Doris Domínguez (quién me fue recomendada desde la SCJN), quedaría en el Departamento de Informática que se transformaría en Proyectos Académicos Digitales. El Doctorado quedaría a cargo de Susana Dávalos. Imer Flores coordinaría la Agenda de Deliberación Institucional y Mónica González Contró la Colección de Libros con el FCE. La Estación Noroeste de Investigación y Docencia —sin duda el proyecto más ambicioso de mi gestión— sería liderada por Juan Vega Gómez.

Veo en mis notas que el auditorio estaba lleno, que había un ánimo optimista y suscitó mucho entusiasmo la última noticia de aquel claustro de apertura: a partir de ese día el acceso a la red wifi sería abierta para cualquier persona en todas las instalaciones del Instituto. Hoy parecería una decisión obvia, pero en ese momento era un gran paso modernizador.

Finalmente concluía el año 2014.

* * *

Uno de los retos que heredó la dirección a mi cargo fue culminar el proceso universitario para que el doctor Diego Valadés fuera reconocido como investigador emérito de la Universidad Nacional Autónoma de México. De inmediato retomamos los trámites iniciados por Héctor Fix-Fierro al comenzar el año 2015 y contamos con el apoyo entusiasta de colegas de toda la Universidad, de otras instituciones nacionales y de prestigiados centros de pensamiento internacionales.

De esta manera se emprendió un viaje que culminó con una votación unánime a favor de la propuesta por parte del Consejo Universitario el 13 de diciembre de 2017. Casi tres años después. Recuerdo ese momento con admiración, reconocimiento y satisfacción. Años después el Consejo Interno impulsó los procesos para que Jorge Witker y Fernando Cano Valle obtuvieran el mismo reconocimiento, pero por diversas situaciones —incluida la variable tiempo y la simultaneidad de las propuestas—, ninguna de las dos iniciativas llegaría a puerto durante mi gestión.

Jorge se mortificó mucho con el tema e insistió por todos los medios a su alcance para que su candidatura avanzara, pero no sucedió durante mi dirección. En ocasiones tocó otras puertas y buscó otras vías. Con ello aminoró mis ánimos, no así mi compromiso con él, ya que, en todo lo que estuvo a mi alcance, impulsé su aspiración.

Fernando, médico e ilustre universitario, fue un destacado integrante del Consejo Interno del Instituto durante la última etapa de mi mandato. Afectuoso, perspicaz y generoso, el doctor Cano Valle se convirtió en una institución de su instituto. Para

mí fue fuente de consejos y referente de experiencias. Además, fue el único médico al que consulté en siete años y medio. Por fortuna, hasta ahora, no he sido asiduo de los consultorios, pero Fernando siempre estuvo atento a mis estreses, alergias y resfriados. En una ocasión, en tiempos pos-COVID tempranos, me recetó un paquete de pastillas para emprender un viaje. En el aeropuerto, de regreso, le compré un vino de la región de Toro. Tuve que decidir entre la botella “del viejo”, “del pícaro” o “del joven”. Elegí al segundo. Tal vez no era la elección evidente, pero no dudé en que era la atinada.

Hasta los últimos días de mi responsabilidad seguí recibiendo cartas de apoyo a las dos candidaturas que remití puntual a la Secretaría Académica para su registro e integración de los expedientes que a otra persona directora le correspondería presentar.

Ambos contaron con el respeto y aprecio de amplios sectores de la Universidad.

* * *

El propio Diego Valadés, junto con Eduardo Ferrer, Edgar Corzo, Cecilia Mora, José María Serna, Mónica González Contró, Héctor Fix Fierro y Héctor Fix-Zamudio conformaron el Comité Asesor que integré para planear los festejos del Centenario de la Constitución que se verificaría en 2017 pero que empezamos a planear desde enero de 2015.

También en ese mes y año iniciamos el diseño de lo que sería el Observatorio del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (OSIDH). Ese proyecto se originó en un intercambio de ideas que había sostenido con Eduardo Ferrer en 2014 en el contexto del XI Congreso del IIDC que tuvo lugar en Tucumán, Argentina. Así que era un proyecto concebido antes de mi designación como director, y solo cuando ésta se verificó pude materializarlo.

La iniciativa del OSIDH contó desde el inicio con el apoyo y acompañamiento entusiasta de nuestros amigos Armin Von Bogdandy —quien sería galardonado con el premio “Héctor

Fix-Zamudio” en 2015— y de la infatigable Mariela Morales. Con ellos y con otras personas destacadas de diversas instituciones académicas continuamos los trabajos hacia el proyecto del *Ius Commune* Latinoamericano. Una ambiciosa agenda académica que ha dado muchos resultados y que fue aumentando su impacto hacia diversos países de América Latina y concitando el talento de colegas de diversas universidades.

La relación con Armin y Mariela y con el Max Planck Institute de Heidelberg había sido sembrada por Jorge Carpizo, cultivada por Héctor Fix-Fierro y ahora nos tocaría a nosotros cosecharla y mantenerla. Desde su fundación en 2015 tuvimos la fortuna de que Magdalena Cervantes Alcayde aceptara hacerse cargo del OSIDH y, entre otras actividades, transformara el curso anual de formación en el sistema iniciado por Edgar Corzo en un diplomado que lleva el nombre del maestro Fix-Zamudio y que sería coordinado por Jesús Orozco, Jorge Meza y la propia Magdalena.

Esa y otras iniciativas académicas —encuentros, publicaciones, seminarios— lideradas por ella fueron colocando al Observatorio como un referente académico nacional e internacional en la materia. De hecho, al amparo de ese proyecto, desde 2015, año tras año, se encontraron en nuestro Instituto todas las personas integrantes de los plenos de la Comisión y de la Corte Interamericanas de Derechos Humanos. La primera reunión conjunta en la historia de ambas instancias se verificó en el IIJ-UNAM. Al término de la misma el rector Narro ofreció una comida en la torre de rectoría a la que también asistieron la ministra y los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) de aquel entonces.

Para hacer posibles las actividades del Observatorio, desde sus inicios, se contó con el apoyo y las gestiones necesarias por parte de la persona titular de la Oficina de la Abogacía General de la UNAM que en ese momento estaba a cargo de César Astudillo Reyes. Posteriormente Mónica González Contró y Alfredo Sánchez Castañeda —cada uno a su estilo y legítimo entender— continuaron apoyando el proyecto.

Con el paso de los años, esa iniciativa impulsada desde 2015, se consolidó como un referente de estudios sobre el Sistema In-

teramericano de Derechos Humanos, en un punto de encuentro de personas estudiosas o activistas ante los órganos interamericanos y en un espacio de promoción de iniciativas para la defensa de los derechos humanos. Su relevancia se acrecentó con el paso del tiempo porque lamentablemente la situación de los derechos humanos en la región se fue —y se sigue— deteriorando. Así que, en una triste paradoja, la importancia del Observatorio aumentó en la medida en la que la situación de los derechos y sus garantías empeoró.

En estas lides, como nos enseñó Dieter Nohlen, “el contexto hace la diferencia” porque proyectos como el OSIDH adquieren mayor pertinencia y relevancia cuando su agenda de estudio se erosiona en la realidad.

* * *

El 7 de marzo del 2015, el Instituto celebraría su 75 aniversario. Por ello era menester adoptar decisiones para festejarlo.

La primera fue imprimir en toda la papelería, en los carteles y en los libros el logotipo del festejo. Miro mis notas y constato —no sin sorpresa— que en ese entonces seguíamos imprimiendo y enviando a instituciones varias, carteles y boletines promocionales de nuestras actividades. Se trataba de un desperdicio de papel y de recursos —gasolina, tiempo de oficiales de transporte, desgaste de vehículos, etcétera— que quedó atrás cuando adoptamos una política institucional de “cero papel”. La tecnología nos permitió hacerlo sin afectar el aforo de público asistente a nuestras actividades.¹⁰

* * *

La segunda iniciativa para el aniversario del 2015 —gracias a una idea e iniciativa de Nabila Delgado— fue lograr la impre-

¹⁰ De hecho, el número de personas participantes en las diversas iniciativas fue aumentando con los años. Aunque las instalaciones cerraron durante la pandemia de la COVID-19, la tendencia al alza en el número de personas asiduas a nuestra oferta académica siguió creciendo en la virtualidad.

sión de un boleto del metro con nuestro logotipo institucional. Así que durante unos días miles de personas capitalinas viajaron con el sello del IJJ-UNAM y su festejo en las manos.

Pero me parecía importante también promover iniciativas que fomentaran la cohesión institucional. El Instituto atravesaba un buen momento, pero todavía se sentían los efectos del proceso de designación y sobre todo de las agresiones y vituperios esgrimidos en contra de integrantes de la comunidad por aquellos nefandos personajes.

Así surgió la idea de reunir a todos los exdirectores en un conversatorio sobre sus recuerdos y experiencias durante el tiempo que les correspondió encabezar al Instituto. El encuentro del 10 de marzo fue histórico, el diálogo afectuoso y el auditorio numeroso.

Héctor Fix-Zamudio, Jorge Madrazo —quién viajó desde Seattle solo para el evento—, José Luis Soberanes, Diego Valadés y Héctor Fix-Fierro compartieron la mesa y los aplausos. El evento comenzó con un breve mensaje que Jorge Carpizo había grabado cinco años antes, en el 70 aniversario institucional. Así que, de alguna manera, también Jorge estuvo presente.

Al término del encuentro se me acercaron algunas personas para comentarme que esa reunión les había permitido dimensionar la enorme relevancia que había tenido nuestro Instituto para la universidad y para el país. Coincidí con esa conclusión y comprendí que el reto que teníamos enfrente consistía en mantener esa relevancia sin perder de vista que era el resultado y mérito de un esfuerzo colectivo que pertenecía a muchas personas y, en esa medida, no era patrimonio de ninguna.

Estoy seguro de que ese encuentro fortaleció de una manera muy significativa los lazos de unión y el orgullo de pertenencia a una comunidad con historia y porvenir.

* * *

Como parte de los festejos del aniversario, también se organizó una mesa de reflexión encabezada con las personas colegas que habían tenido o en ese momento desempeñaban “cargos

públicos de importancia” — como los denomina el Estatuto del Personal Académico — dentro o fuera de la universidad.

El propósito fue recordar la incidencia e influencia que había tenido y seguía teniendo nuestro instituto en la vida pública de México. Tiempo después, a partir de aquél encuentro, junto con Francisco Ibarra Palafox coordinaríamos la obra *El Instituto de Investigaciones Jurídicas en la Vida Pública de México* (IIJ, México, 2018). Ese tipo de iniciativas dan cuenta del estilo de gestión que sostuvo Ibarra cuando fue secretario académico: nunca descuidó su responsabilidad y siempre fue institucional y comprometido, pero, al mismo tiempo, mantuvo sus proyectos académicos y continuó leyendo, escribiendo y enseñando. Fue un secretario académico discreto que cumplió su misión con diligencia.

Tan solo durante mi gestión fueron titulares de la oficina de la abogacía general de la UNAM, los doctores: César Astudillo, Mónica González Contró y Alfredo Sánchez Castañeda. Guillermo Estrada Adán y Gabriela Ríos Granados encabezaron la secretaría académica de la Coordinación de Humanidades. Emilio Rabasa fue embajador de México ante la OEA y cónsul en Boston. Jorge Ulises Carmona y Edgar Corzo Sosa fueron visitantes en la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). Antes, durante la Presidencia de José Luis Soberanes en la CNDH, esa posición también la había ostentado Susana Pedroza de la Llave. Corzo, además, en 2019, fue electo como experto independiente del Comité de Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares en la Organización de las Naciones Unidas (CMW, por sus siglas en inglés). En la CNDH también trabajó Leopoldo Vega a cargo de los servicios informáticos, y posteriormente, tras una breve estancia de regreso en el Instituto, tomó una responsabilidad en la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación de la propia UNAM. Francisco Coquis, también técnico académico, fue titular de sendos órganos internos de control de instituciones gubernamentales por parte de la Secretaría de la Función Pública. Patricia Kurzcyn Villalobos fue comisionada en el Instituto Nacional de Transparencia. Lorenzo Córdova Vianello fue consejero y presidente del Instituto Nacional Electoral (INE).

En el ámbito interamericano, Jesús Orozco Henríquez y Eduardo Ferrer Mac-Gregor fueron integrantes y presidentes de la Comisión y de la Corte Interamericanas de Derechos Humanos, respectivamente. El propio Jesús Orozco, como ya he advertido, fue miembro de la H. Junta de Gobierno de la Universidad.

Dentro y fuera de la Universidad, en el país y en el ámbito internacional, nuestro claustro —plural y diverso— siguió incidiendo en la vida pública. Los nombramientos enunciados dan cuenta de ello.

* * *

Con motivo de los setenta y cinco años encargué a Ingrid Brena, Ricardo Méndez Silva y Jorge Witker la coordinación de una obra que resultó estupenda.

Como adelanté al narrar la comida en el Vivero Alto para festejar los noventa años del maestro Fix-Zamudio, tres días antes de mi designación, la idea me vino a la mente después de la sobremesa con mis colegas “históricos”. Ahora que ya era director podía y pude impulsarla. En el libro Testimonios y memoranzas acerca del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ, México, 2015) se recogen recuerdos y anécdotas de la vida de ochenta y siete personas en el Instituto a lo largo del tiempo que se forjaron en nuestra comunidad. Es una obra divertida y aleccionadora.

Resulta conmovedor y sin duda triste saber que algunas de esas personas ya no están con nosotros. Lo mismo vale para muchas personas que son mencionadas en esas páginas preñadas de vivencias compartidas. Pero sus memorias están ahí, plasmadas para la historia. Rescato con cariño para invitar a su lectura, la anécdota “Una curiosa proposición matrimonial” que dejó escrita en esas páginas la inolvidable Beatriz Bernal. En ella narra las palabras con las que Guillermo Floris Margadant —ilustre historiador del derecho cuyo nombre distingue a una de las salas del Instituto— le propuso matrimonio: “no eres la más guapa, ni la más lista, ni la más culta, ni la que más me quie-

re, pero ocupas un ‘honroso’ segundo lugar en todo. Así que ganas por promedio —le dijo con su fuerte acento gutural—, por eso creo que deberías casarte conmigo”.

Betty quedó “estupefacta, después (le) dio risa y, por último, igual que una quinceañera, le (contestó) que lo iba a pensar”.¹¹

Nunca se casarían, pero siempre se seguirían queriendo.

* * *

En su Plan de Trabajo para la Dirección del Instituto, José María Serna de la Garza, había propuesto la creación de una Sala de Encuentro para que las personas pudieran reunirse ocasionalmente, saludarse o simplemente coincidir.

La idea me pareció atinada y, cuando fui designado, después de comentarlo con José María, emprendí el proyecto. Ello a pesar del escepticismo de algunas y algunos colegas que rememoraba que, años atrás, en los tiempos de la dirección de Jorge Carpizo, había existido algo similar —entiendo que era una cafetería y no una sala— pero fracasó.

Mi problema era que soy incapaz de imaginar la manera de aprovechar y modificar espacios. Pero desconocía que esa era una de las capacidades más notables de la nueva secretaria administrativa, Mariana Trujillo Sandoval. Cuando le conté la idea recorrió la planta baja del Instituto y me explicó el potencial que tenían algunos espacios desaprovechados o mal utilizados.

En concreto me sugirió llevar el área de soporte técnico (que estaba enfrente de la dirección) al espacio en el que se encontraba la librería (que estaba afuera del edificio principal y, por lo mismo, era poco visitada) y prescindir de un par de cubículos del área de la Secretaría Administrativa (que colindaba con lo que era soporte técnico) para generar el espacio necesario para la Sala de Encuentro. En ese caso la nueva librería quedaría en lo

¹¹ Bernal, B., “Un introito con epílogo y dos anécdotas” en Bernal, B. et al., *Testimonios y remembranzas acerca del Instituto de Investigaciones Jurídicas 75 años*, México, IJJ-UNAM, 2015, pp. 203 y 204.

que era un área desaprovechada destinada a recibir correspondencia en el acceso principal.

Reaccioné dudoso y solicité un proyecto de sala a la Dirección de Obras y Conservación de la UNAM. El diseño que nos propusieron no correspondía a lo que tenía en mente y, cuando lo comenté, la secretaria administrativa se ofreció para hacerme una propuesta. Accedí de nuevo y quedé entusiasmado con el diseño que me presentó, aunque seguía dudando de su capacidad para ejecutarlo. No debí hacerlo. La Sala de Encuentro se inauguró en los festejos del 75 aniversario — existe una placa en su entrada con el logotipo conmemorativo — y la nueva librería de cristal nos recibe cada día y lleva el nombre de Beatriz Bernal.

Ambos espacios desmontaron mi escepticismo sobre las capacidades edilicias de la recién contratada administradora.

* * *

Fue así que, una vez superada con creces la prueba de la Sala de Encuentro, Trujillo me fue haciendo propuestas para mejorar, aprovechar y modernizar las instalaciones institucionales. Con notable buen gusto, creatividad y responsabilidad financiera se logró adecuar la infraestructura de todas las instalaciones. Ello tanto desde la perspectiva estética y práctica, como desde el punto de vista de la seguridad y capacidades operativas.

Destaco, por ejemplo, la creación de las salas Centenario (inaugurada con motivo de los cien años de la constitución en 2007) y la Reforma Política de 1977 en el segundo piso. Ambos recintos resultaban indispensables para atender la demanda de lugares para eventos y se ubicaron en espacios que estaban desperdiciados o abandonados. En esos casos como en otros en los que se encontraron ventanas de oportunidad se recuperaron pasillos abandonados, áreas desocupadas, bodegas inutilizadas, etcétera, para crear salas, aulas, terrazas, cubículos y oficinas.

La transformación era indispensable porque las dinámicas de la agenda institucional cambiaron de manera vertiginosa. Cuando llegué a la dirección, el Instituto se dormía temprano. En los pri-

meros años de mi administración decidí prolongar la agenda hasta el turno vespertino. Así que convoqué a reuniones y organizamos actividades durante toda la jornada. Con sus particularidades específicas, las áreas de Proyectos Académicos Digitales (PAD) —antes Soporte Técnico— y del Doctorado también demandaban una transformación para operar de manera correcta. Lo mismo vale para el área de revistas y los espacios que se habilitaron para seminarios y observatorios sobre migración, diversidades, corrupción, neurociencias y otros proyectos vinculados con el derecho.

Finalmente, menciono las dos terrazas —basalto y Sepúlveda— que se edificaron para aprovechar los espacios al aire libre. Lo cual siempre resulta grato e indispensable después de la pandemia que nos sorprendería a partir de marzo de 2020. En ambos casos, a partir del diseño de Trujillo, se logró expandir el espacio físico de las instalaciones sin cargar peso al edificio con áreas verdes y vistas agradables al entorno institucional.

Todas esas adecuaciones comenzaron en 2015 y culminaron en 2021 con la inauguración de la Sala de Lectura “Héctor Fix-Zamudio” en el espacio en el que se encontraba el cubículo del maestro. En la entrada de esa sala puede leerse el mensaje con el que lo despedimos el día de su fallecimiento: “Un referente moral, un jurista ejemplar y un maestro de vida”. Ahí, gracias a la generosidad de su familia, se exhiben sus togas, libros, medallas y reconocimientos más importantes. La Sala se inauguró el año de su muerte, permaneció cerrada algunos meses por el coletazo final de la pandemia y, poco a poco, se convirtió en un espacio de remembranza, reflexión y recogimiento.

* * *

Adecuar y modernizar las instalaciones no es un lujo ni un acto superfluo. La estética y funcionalidad de las áreas generan las condiciones propicias para la productividad académica y, sobre todo, para el trabajo colaborativo.

Precisamente con esa finalidad fuimos creando espacios aptos para reuniones y actividades en equipo. Esos espacios cuentan con privacidad relativa porque en vez de paredes cuentan

con vidrio esmerilado. De esta forma las personas ambulantes y visitantes puedan constatar el ambiente de trabajo imperante en las instalaciones del Instituto.

* * *

Recuerdo que me encontraba en la sala de directores cuándo me pasaron una orden de pago por un monto que ascendía a un millón de pesos para la impresión de los ejemplares de algunas revistas institucionales. Se trataba de un gasto importante y me pregunté si se encontraba plenamente justificado. Mi inquietud no tenía que ver con el costo de impresión que era alto, pero justo, sino con la distribución y venta de los ejemplares de nuestras revistas.

Así que solicité al secretario técnico, Raúl Márquez, quién tenía una experiencia editorial y una pasión por los libros contagiosa, un informe del número de ejemplares impresos en tirajes anteriores y el número de ejemplares almacenados en nuestras bodegas. Raúl fue preciso en los datos y certero en el diagnóstico. Mi intuición había sido atinada. Recuerdo el caso de una publicación muy reconocida e indexada como revista con reconocimiento ante el CONACYT de la que se habían impreso 500 ejemplares del número anterior al que ahora enviaríamos a imprenta. De esos volúmenes se habían vendido cinco, se habían donado diez, se habían enviado dos a la biblioteca y teníamos en bodega los 483 restantes.

Algo similar sucedía con las otras revistas. Así que tomé la decisión de no firmar el cheque y emprender el proceso institucional necesario para publicar nuestras revistas exclusivamente en versión digital.

* * *

La decisión no estuvo exenta de polémica y en un primer momento las personas directoras de las revistas no quedaron convencidas, con datos y ejemplos de otras instituciones poco a poco fueron aceptando e incluso apoyando la decisión. El 28

de octubre de 2015, en la segunda reunión del Comité Editorial, gracias a la diligencia del secretario técnico y su equipo de trabajo, se deliberó y se aprobó finalmente la decisión que quedó asentada en el acta correspondiente. Las revistas fueron alojadas en la plataforma OJS (*Open Journal Systems*) que comenzó a funcionar en agosto de 2016.

Con el paso del tiempo la decisión se confirmó acertada porque la difusión de las revistas y el número de personas lectoras se fue incrementando de manera constante y permanente. Además, se adoptó la decisión de abrir el acceso total a las revistas y a los libros para que incluso pudieran imprimirse. El tino de la decisión se reforzó con los resultados de una encuesta de lectura que realizamos en coordinación con diversas instituciones. La idea maduró en los jardines del Fondo de Cultura Económica (FCE) en donde nos reuníamos José Carreño, Sergio López Ayllón, Javier García Diego y Andrés Albo para sumar esfuerzos y recursos. Azucena Galindo de IBby-México jugó un papel determinante en el proyecto.

El resultado del ejercicio nos permitió confirmar que las generaciones más jóvenes tendían a leer —cuando leen—, cada vez más, en plataformas digitales y sobre todo en sus dispositivos telefónicos móviles. Así que la estrategia de fomento de lectura de las revistas debía encauzarse en esa dirección.

También sirvió para potenciar nuestra Biblioteca Jurídica Virtual y para reducir de manera estratégica el tiraje de nuestros libros. Para la venta de los mismos, además de la librería “Beatriz Bernal”, se adquirió una librería itinerante que visita temporalmente universidades de todo el país. Para rematar la estrategia procuramos contar con espacios propios en ferias nacionales e internacionales del libro comenzando por la emblemática FIL de Guadalajara.

La idea de la librería itinerante se la fusilamos —¿para qué usar eufemismos?— al Instituto de Investigaciones Filológicas y el alegre diseño y colorido fue una aportación más a la estética institucional que fue caracterizando a la gestión. La de filológicas se llama “La Clementina”; la de jurídicas “La Migrante”.

* * *

Presenté ante colegas y muchas personas invitadas mi primer informe de actividades el 4 de noviembre de 2015. Después de exponer los principales datos y logros del periodo dirigí el siguiente —breve— mensaje a la comunidad presente:

Concluyo:

En 2015 nuestro Instituto cumplió setenta y cinco años. Para celebrarlo organizamos múltiples actividades culturales; renovamos nuestras instalaciones; nos regalamos una Sala de Encuentro; reunimos a nuestros exdirectores en un conversatorio memorable; actualizaremos nuestra página de internet; pusimos a circular millones de boletos del metro con nuestro logotipo; hicimos un convivio y editaremos un par de libros conmemorativos; pero lo más importante, lo que en verdad cuenta es que seguimos trabajando orgullosos de nuestro pasado, críticos con nuestro presente y comprometidos con nuestro futuro.

Para mí ha sido un honor encabezar esta noble institución durante este año.

Muchas gracias.

Leo estas breves palabras y me percató de que en aquel momento me seguía imponiendo especial respeto dirigirme a mi comunidad y a nuestras amigas y amigos invitados. De ahí la brevedad y sobriedad del mensaje de despedida. Los datos de la gestión eran buenos así que me refugié en ellos sin explayarme en el discurso. Con los años no perdería el respeto, ganaría en confianza. Ello lo compruebo al leer los textos —o recordar el formato— con los que despedí otros informes en los siguientes años. Las personas lectoras pacientes los encontrarán en las páginas de este libro.

Aquel informe en noviembre de 2015 fue respondido por la doctora Estela Morales, coordinadora de Humanidades.