

HASTA QUE LA MUERTE NOS SEPARE

Por Arturo Warman

Dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México hay una enorme diversidad. Desde una escuela secundaria hasta centros de investigación de excelencia; hay barcos y se construyen y mantienen caminos para llegar a uno de los dos observatorios astronómicos que está en la punta de un cerro y que no queda cerca de ninguna parte; existe una cadena de exhibición cinematográfica de buen tamaño y un equipo de futbol profesional; hay tantos libros y estudiantes que nadie sabe a ciencia cierta cuántos son o dónde están; hay ranchos, granjas y hasta cerros que sirven a propósitos docentes o experimentales; hay aparatos únicos en el país; está la casa editorial más grande de México y la que probablemente peor distribuye y vende sus ediciones; sus monumentos históricos y culturales albergan escuelas, museos, ferias, cuadros invaluable y kilómetros de pintura mural... La lista podría alargarse como un inventario surrealista aunque no lo sea. Así se conforma un conjunto diverso, complejo, heterogéneo y no siempre congruente.

El crecimiento y la complejidad de nuestra universi-

dad es un producto de su historia y la del país al que sirve. Resulta ocioso preguntarse si ese proceso fue adecuado, justo o bueno. En cambio, sería muy útil conocer la historia de ese crecimiento para saber a qué necesidades respondió y cómo se organizó para atenderlas. Sería una historia sin héroes ni culpables pero con muchas lecciones para los centenares de miles que ahora nos preguntamos *¿Hacia dónde?* Pero hasta sin la ayuda de la historia, los universitarios, que hemos coincidido en la necesidad de repensar nuestro quehacer y nuestro futuro, tenemos que dar e inventar las respuestas que en el Congreso Universitario señalarán el rumbo de la institución en los umbrales del próximo milenio.

Para mí, y espero no estar solo en mi preocupación, una de las preguntas más relevantes se refiere a si ese conglomerado puede y debe mantenerse unido. Es muy probable que el peso del conjunto se haya transformado en una fuerza opresiva para algunos, muchos o puede que hasta para todos los integrantes de la comunidad universitaria, que tienen que renunciar a su propio cre-



cimiento y desarrollo en aras de la persistencia del total y de sus cada vez más frágiles equilibrios internos. Frente a la pobreza que nos limita y que persistirá, incluso en la muy improbable hipótesis de que nos duplicaran el presupuesto, vale la pena preguntarse si no se está gestando una competencia por los recursos en la que no puede haber ganadores sino perdedores en distinto grado. Al mismo tiempo no podemos frenar el inevitable dispendio derivado de la escala antieconómica. También vale la pena preguntarse si alguien que no sea Dios puede resolver con justicia entre dotar a la orquesta filarmónica de los recursos necesarios para su persistencia o equipar un laboratorio ya construido en algún CCH. O peor todavía, preguntarse si alguien o en algún lugar tiene que decidir estos dilemas irresolubles o si las inercias y las rutinas burocráticas impiden que esas preguntas se planteen y al cabo de un tiempo no tengamos ni Filarmónica ni laboratorio.

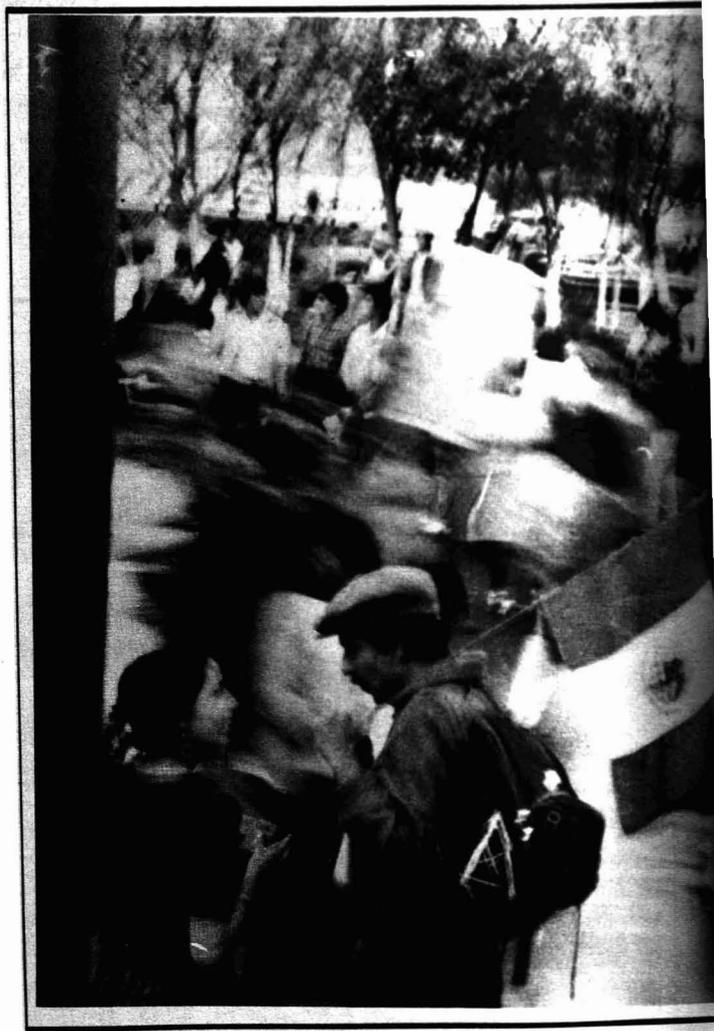
La pregunta sobre la escala de la UNAM y el desarrollo de sus componentes nos la hacemos todos pero casi nunca se pronuncia. Es herética pero existe y tenemos que enfrentarla. Una de las maneras de hacerlo es tomar una decisión al respecto ahora. Una respuesta inmediata inevitablemente sería ideológica o dogmática, autoritaria aunque fuera decidida de manera democrática, y costosa ya que provocaría el rompimiento de la comunidad o su conservación a costa del desarrollo de algunos de los integrantes. Otra de las respuestas posibles consiste en crear las instancias en que la pregunta sobre la conveniencia de mantenerse unidos se haga constantemente y se confronte con la experiencia cotidiana de elevar los niveles académicos, de promover un desarrollo efectivo que responda a las demandas de la sociedad. Otra manera de plantear ese camino sería proponer la creación de instancias representativas de sectores congruentes para que ellos promuevan la elevación de su nivel con libertad, en el marco del conjunto mientras lo permita y fuera de él cuando lo impida. Estas instancias representativas de menor escala y dotadas de poderes efectivos harían del congreso general algo permanente y desprovisto de grandes aparatos, o al revés, lo harían innecesario en el futuro.

El heterogéneo conjunto de la Universidad se mantiene estrechamente unido por una administración central y centralizada, que cumple, como el observatorio, con el milagro de quedar lejos de todos. La máquina burocrática, el aparato impersonal dotado de notable independencia respecto a quien la dirija o comande, es la principal beneficiaria de la unión por la vía administrativa del conjunto universitario. Todos los universitarios resentimos agravios personales y tenemos quejas no personalizadas en contra del aparato burocrático. Es inútil y gratuito culpar al pagador por la larga cola y los indignados universitarios que la forman lo saben aunque no siempre lo toleren. Pero nadie sabe por qué la cola es necesaria; simplemente está siempre ahí como una constante matemática, cuando es intrínsecamente

y totalmente redundante. Mucho más a partir de la revolución en la informática, que la Universidad encabeza en sus laboratorios e institutos, pero que no logra aplicar a los trámites más simples. No se puede argumentar que es inevitable porque somos muchos. Cierto, somos muchos de ambos lados de la ventanilla. Si ésta no existiera no habría colas y puede que hasta podríamos platicar con los compañeros que se vuelven enemigos naturales cuando están separados por barrotes.

Todo aparato burocrático que alcanza una escala más grande y compleja que las tareas que administra es ineficiente y dispendioso. Consume recursos escasos y esenciales que se degradan en un proceso muy similar a la entropía. Complica o hasta impide tareas académicas y de servicio y por ello concentra poder. Casi siempre poder de veto, no de creación y transformación. Nuestra universidad tiene muchos espacios en que el veto es más poderoso que la propuesta o el quehacer. Muchas de las normas universales de trámite no sirven a nadie más que a sus administradores. La centralización burocrática es el lazo más fuerte y opresivo sobre la comunidad universitaria. Con frecuencia los universitarios estamos juntos en la cola pero no sabemos si lo estamos en propósitos, en un proyecto compartido.

Del razonamiento comprimido y a ratos discontinuo se desprende una propuesta: la descentralización a



fondo de nuestra universidad. Descentralización del poder, no dispersión física de la centralidad. Descentralizar no en contra de la autoridad sino para promover que ésta se sustente en el liderazgo y el servicio, en las funciones académicas, en la alternancia entre ser jefe o director y profesor o investigador, en la cercanía y contacto con la gente y los trabajos que debe dirigir. Descentralizar democratizando, repartiendo responsabilidades y abriendo espacios para participar. Propiciar que las cosas sencillas recobren su sencillez, adquieran nombre y quede clara su urgencia e importancia. Desagregar sin romper pero sin mantener uniones desavenidas o imposibles. Perderle el miedo a la fragmentación, verla como posibilidad, no como pérdida. Eliminar las colas o cuando menos reducirlas para que en ellas se encuentren caras conocidas y temas de plática. Borrar el miedo a que el gigante se despierte malhumorado y nos aplaste. Recobrar la idea de que la institución tiene la dimensión humana que tienen sus funciones: educar, enseñar, investigar, repartir el conocimiento. Recobrar la conciencia de que somos servidores públicos, no burocratas gubernamentales.

Prosigo sin rollo. Propongo que se formen inicialmente cuatro circunscripciones en la Universidad: bachillerato, licenciatura, investigación y posgrado, y extensión universitaria. Cada una tendría su consejo

representativo con facultades para reglamentar su quehacer sin más límite que las normas generales, el respeto al derecho ajeno. También tendría un cuerpo colegiado dedicado al nombramiento de todas sus autoridades con excepción de su directivo: un rector o vicerector. Cada circunscripción (a mí me gustaría que se llamaran Colegios pero no daría una batalla por el nombre) tendría su presupuesto y su administración de servicios, que tomaría las decisiones incluso cuando por razones poderosas se decidiera que el servicio resulta más económico y eficiente si se presta por una unidad centralizada. Ilustro: se me ocurre que la construcción de obras puede funcionar mejor centralizada, pero corresponde al Colegio de Bachillerato o de investigación y posgrado decidir qué obras son más urgentes y necesarias y qué especificaciones deben reunir.

Se me ocurre imaginar que en un esquema de este tipo habría sido muy diferente el debate y el destino sobre los reglamentos de ingreso, exámenes y pagos. Para el bachillerato el examen de admisión es la única vía de ingreso; en las licenciaturas hay dos, el examen y el pase reglamentado, y en el posgrado hay muchas. Debería haber tres reglamentos y no uno y muchos espacios cercanos y representativos para debatirlos. En las estructuras vigentes el Consejo Universitario tuvo que actuar salomónicamente y partió al niño.

El esquema propuesto para los colegios debería replicarse en las dependencias, con los ajustes necesarios, y hasta en las áreas de las dependencias. Sus propuestas serían sancionadas únicamente por la instancia colegiada superior, en la que estarían representadas todas las instancias menores, no en categoría sino cobertura y funciones. El esquema también se proyectaría hacia arriba, donde habría un consejo superior, integrado por delegados de los consejos de los colegios o circunscripciones. También se integraría una instancia de elección del rector general, de los vicerectores y de los funcionarios administrativos generales, que se me ocurre que deberían ser electos, y de nadie más. Habría un rector general con muchas de sus actuales funciones amplificadas y otras desaparecidas. Nadie podría pedirle que nombrara a su primo como administrador de un CCH; bueno, sí habría quién lo pidiera pero podría recibir por parte del rector una disculpa y una queja sobre el precio de la descentralización. Mi imagino que el rector general lo agradecería. Otra instancia independiente y electa cruzaría toda la universidad: la procuraduría, ya sé que suena feo por lo que alguien le puso defensoría, de los derechos de todos los universitarios.

Para los universitarios anónimos un esquema así implica mayor participación y a veces más trabajo. Para eso nos pagan. Para los funcionarios, que siempre tienen todo el trabajo que pueden hacer y mucho del que no, implicaría menos capacidad de veto y más de proposición, menos poder burocrático y más autoridad académica, menos decisiones divinas y más de las humanas. También a ellos les pagan por eso. ◇

