

# mecanismos formales y práctica cotidiana

roberto eibenschutz hartman

**E**n toda sociedad existen jerarquías y han existido siempre. Resulta de la convivencia. Los ejemplos parten de los consejos de ancianos en las comunidades primitivas. Cada organización social reconoce en algunos miembros méritos que no son comunes, se distinguen ciertas capacidades, don de liderazgo, inteligencia, experiencia, habilidad o destreza.

Así como la historia demuestra que la sociedad reconoce jerarquías, es decir, que sus integrantes no son iguales, fue reconociendo un mínimo de derechos y obligaciones iguales para todos. En este consenso se funda, al menos parcialmente, una de las primeras concepciones de la democracia.

Conforme las sociedades evolucionan o se especializan, ambos elementos coexisten en cualquier organización. Jerarquías más derechos y obligaciones mínimas.

Es preciso caracterizar estos conceptos en una universidad. ¿Qué factores establecen jerarquías en una institución académica? Hasta donde sabemos, el saber, el conocimiento, la mayor experiencia y la demostración de capacidad son categorías universalmente reconocidas.

En la UAM estos criterios se reflejan claramente en el tabulador, una puntuación que mide el producto del trabajo académico. Hay también jerarquías de liderazgo y conducción académica que denominamos *órganos personales*, cuya ocupación debiera sujetarse a idénticos requisitos académicos.

Mi impresión es que nuestros mecanismos formales operan en este sentido, pero admito que en la práctica, en ocasiones dan acceso a determinado puesto a alguna persona que no corresponde al perfil de mayor jerarquía académica.

Puede haber, a juicio de terceros, malas apreciaciones o decisiones discutibles de quien debe justipreciar los muy variados y complejos factores que determinan una terna, pero lo que no hay es corrupción en estos asuntos, imposición externa o manipulación de instancias ajenas a la Universidad.

Otros sectores de la Universidad corren también el riesgo de cometer errores como quien designa o integra una terna, lo que no siempre se reconoce. Y aquí entramos al ámbito de los mínimos derechos y obligaciones en cualquier organización social: los reglamentos suponen que cada miembro de la comunidad ejerce los primeros y cumple las segundas. Lamentablemente no es así en todos los casos y en Xochimilco el supuesto se incumple en elevada proporción.

Dentro de la compleja reglamentación universitaria existen varios mecanismos para designar a quienes ocuparán cargos académico-administrativos. El procedimiento más elemental sirve para elegir representantes ante los Consejos Académicos y Divisionales, único caso donde la representación se otorga mediante votación universal, directa y secreta. Cada representado emite un voto y la suma de éstos define a los representantes.

Con frecuencia hay, ya no digamos bajas votaciones, sino ausencia de candidatos; casos donde deben repetirse los comicios porque nadie, entre quienes pueden representar a sus compañeros, está dispuesto a asumir tal responsabilidad.

Tal vez éste sea el caso extremo, pero hay otros igualmente graves, como cuando sólo hay un candidato. Si esto ocurre, es posible pensar positivamente: un grupo discutió el asunto con amplia participación y acordó apoyar a un candidato. Nada más que el candidato único llega a ocupar el puesto con dos o tres votos y a veces lo ha ocupado con un voto, el suyo.

## La realidad de las designaciones

Esto es frecuente en la elección de representantes alumnos, el sector más numerosos, donde cada miembro electo representa al mayor número de individuos. Aún siendo legal y democrático sabemos que no es representativo, que dejamos de cumplir una obligación y de ejercer un derecho. Será difícil exigir cuentas a ese representante si se ignora quién votó por él.

Hemos avanzado, es preciso reconocerlo. Ese tipo de votación ha decrecido; indicio esperanzador de que la comunidad se politiza y toma conciencia de su compromiso con la Universidad, pero estamos lejos de tener votaciones copiosas. En nuestra incipiente experiencia democrática la abstención es enorme. A la hora de elegir representantes alumnos al Consejo Académico la abstención es siempre mayor al 50%.

La elección de profesores es semejante, aunque la proporción difiera mucho. Las votaciones llegan a ser reñidas. Cuando un representante surge entre varios candidatos el compromiso con sus representados es mayor, lo cual mejora la comunicación en el manejo de los asuntos que tratan los cuerpos colegiados.

En promedio hay un representante en el Consejo Académico por cada 83 profesores. Se elige un segundo representante por departamento en cada Consejo Divisional. Se trata de una representación muy fuerte y directa. La proporción de representantes alumnos es obviamente menor; dos por cada 850 alumnos, uno en su Consejo Divisional y otro en el Consejo Académico. Pero hay un tercer representante de profesores y otro de alumnos de cada División en el Colegio Académico.

---

### *otro espacio de la democracia: libertad de participación académica*

---

En todos los cuerpos colegiados el 62% de los puestos son de elección directa y sólo el 38% son miembros *ex officio*. Esto significa que todas las decisiones en cualquier cuerpo colegiado pueden ser tomadas por los representantes electos.

¿Qué pasa en la práctica?, que salvo excepciones cuyo alto sentido de responsabilidad admiro, muchos —y esto ocurre también con los órganos personales— no cumplen con la obligación mínima de asistir a las reuniones de los cuerpos colegiados. La preocupación por la democracia en la Universidad debiera comenzar por garantizar la presencia de los representantes en la toma de decisiones.

#### **Respecto a auscultaciones y representantes *ex-officio***

Los procedimientos para designar responsables en funciones de dirección académica están reglamen-

tados y tiene una gradación según diversas variables. Estas considerarán el peso específico de la posición y la opinión de diferentes grupos e individuos dentro de la Unidad, así como sus nexos con el puesto en que habrá nueva designación. Para evitar que ésta se funde en criterios subjetivos o simplemente numéricos, la reglamentación prevé las auscultaciones.

Quien designará está obligado a auscultar, decir como lo hará e invitar a la comunidad a expresarse. Es obligación de la comunidad pronunciarse sobre los candidatos. Las opiniones de cada sector tienen un referente distinto: no hay razón, por tanto, para que sus enfoques tengan la misma validez.

Quien ausculta debe tomar muy en cuenta los aspectos cualitativos: ¿por qué surge el apoyo para cierta persona?, ¿qué razonamiento y qué motivos lo sustenta? El análisis es indispensable para hacer una designación fundamentada más allá de una cuantificación, que sólo daría una visión parcial de las preferencias de la comunidad. Una especie de tecnocracia numérica tendería a anular los criterios cualitativos y no expresaría los anhelos universitarios.

Lo valioso de un sistema como el que tenemos en una comunidad tan pequeña —característica que conviene no perder de vista— es que permite algo muy difícil de garantizar en otra escala: que quien designa a un Coordinador o integra una terna, puede hablar personal y directamente con todo interesado en opinar, para obtener una visión más completa.

En todos los cargos académicos unipersonales, salvo el de coordinadores de carrera, la designación la realiza un cuerpo colegiado. Toda designación académica de responsabilidad mayor o autoridad directa sobre otras personas es hecha por un cuerpo colegiado.

Y salvo la elección de coordinadores académicos y de rector general, donde decide un sólo órgano —personal en el primero (el director de División) y colegiado en el último (la

Junta Directiva)—, en todos los demás —jefes de Departamento, directores de División y rectores de Unidad— intervienen por lo menos dos órganos y en ocasiones, como en la elección del rector de Unidad, tres; dos colegiados y uno personal.

Cuando un miembro de la comunidad, por haber sido designado, se integra a uno o varios cuerpos colegiados, su condición de miembro *ex officio* le otorga representatividad con pleno derecho. Es decir, representa a una comunidad auscultada, en ocasiones, hasta en tres instancias. Como los cuerpos que designan se integran mediante el mismo procedimiento que, a su vez, tendió a la búsqueda de consenso, la comunidad realimenta y garantiza la legitimación de sus representantes.

Es necesario, sin embargo, admitir que esta normatividad para elegir representantes y autoridades es perfectible para hacer todavía más transparentes los procesos y evitar la menor suspicacia. Tal vez se pueda mejorar la cobertura informativa sobre la curricula y el programa académico de los candidatos y sobre su participación en cada fase del proceso.

Tras la doble experiencia de haber sido designado y ejercer la responsabilidad de integrar ternas, tengo la convicción de que nuestros procedimientos son sabios, prevén muchas variables y garantizan resultados generalmente positivos.

#### **Aspectos no formales de democracia en la Universidad**

Hasta aquí he hablado del ejercicio formal de la democracia en la Universidad, aspecto que considero fundamental y sin embargo no el más importante. La democracia rige la vida universitaria en otro sentido: la total libertad que existe para participar en las actividades académicas, por ejemplo.

Ponderemos el valor de este hecho: que todo miembro de la comunidad pueda participar en cualquier tipo de foro, actividad o evento, y que los alumnos tengan plena libertad de aportar, cuestionar y discutir

los procesos mismos de enseñanza-aprendizaje son altas pruebas del ejercicio democrático. La única limitante deseable para estas libertades es el respeto a los demás, y la deformación que puede ocurrir en esta participación democrática es el ejercicio abusivo o irresponsable de las mismas libertades.

Estos abusos suelen cometerse. Es común, por ejemplo, que en una sesión formal, un consejero hable 30 minutos o más ante un cuerpo colegiado, o que intervenga múltiples veces en un mismo punto del orden del día. Como se ve, pecamos por los dos extremos. La abstención total en el uso de derechos y libertades en la vida universitaria y el abuso desconsiderado.

No hay mecanismos de control ni pretendo proponerlos. Por lo pronto no existe más apelación que al respecto; demandar algo que aún no aprendemos: el autocontrol en el ejercicio de la libertad. Se trata de un problema de madurez, inteligencia y sensibilidad hacia la noción de respeto. Hay que generar un ambiente más participativo, responsable y democrático, donde la libertad de uno no coarte la de los demás.

### Democracia, libertad y abuso

Otro sentido esencial en que la democracia, entendida como libertad individual, se cumple en una Universidad, es en la investigación y la cátedra. Aquí, la premisa universitaria consiste en que no puede haber manipulación ideológica ni veto de ningún tipo a ideas filosóficas, científicas o políticas en relación a cualquier tema que se trate en la Universidad.

Tenemos libertad en este sentido. Sin embargo, no está de más subrayar lo importante que resulta mantener este espíritu de respeto a la libertad para que cada quien se exprese de acuerdo con sus convicciones, conocimientos o experiencia, para estar alerta y evitar que se deforme.

### *no todo lo que se vota es válido*

Sin embargo, existen casos, así sean ejemplos aislados, que acusa un uso corrupto de esa libertad, como el de profesores que no cumplen con el supuesto de aportar el conocimiento mínimo elemental que prevé el temario del programa. Esto significa una irresponsabilidad y un mal de la libertad, además de ser un fraude a la propia comunidad.

Si la Universidad ofrece carreras y se compromete a formar profesionales mediante programas con cierta secuencia de conocimientos prevista y ordenada en el proceso modular, no es admisible que en aras de una pretendida libertad de cátedra un profesor se separe del programa o no lo cumpla.

Hay ejemplos todavía más graves de democracia mal entendida, como el caso en que en perfecto ejercicio del libre albedrío, los miembros de un grupo, tanto profesor como alumnos, deciden que el primero se presentará sólo una vez a la semana durante el trimestre, y todos los alumnos votan de acuerdo a condición de terminar evaluados con MB.

El procedimiento es formalmente limpio: a nadie se le impone y nadie resulta engañado, lo cual no impide que sea un fraude y un ejemplo de corrupción inadmisibles, por mucho que sea supuestamente democrático, con el sufragio del grupo.

Este último ejemplo pone en evidencia el imperativo de acotar el concepto de democracia. No todo aquello que se vota es válido. El conocimiento y el saber tampoco son problemas de democracia; el camino es de trabajo, investigación y estudio, de comprobación y demostración lógica y científica.

Esta reflexión nos remite al tema inicial de las jerarquías en una Uni-

versidad. Si el valor fundamental es el académico, ¿cómo se crea y cómo se forma? Sólo mediante la actividad descrita de trabajo diario en la investigación y la docencia, en el esfuerzo por producir resultados.

Ojalá pudiéramos funcionar como en las sociedades primitivas, donde no había leyes escritas y sin embargo, la vigencia de las consuetudinarias era infinitamente mayor que la de los códigos actuales; un clima moral donde fuéramos capaces de reconocer a los mejores profesores, investigadores y académicos en general a base de la demostración de su capacidad de trabajo, su autoridad, su sabiduría.

De una y otra forma, sólo este reconocimiento puede generar el clima y la organización interna de una universidad, es decir, el respeto académico, el prestigio o lugar preponderante a que pueden aspirar los miembros para estar en posibilidad de ayudar a otros a mejorar su grado de conocimiento y desarrollarse en los campos del saber.

Los mecanismos formales consideran estos criterios para elegir a líderes en la comunidad; sin embargo, por sí mismos no son suficientes. El problema es operarlos en el ejercicio cotidiano, con una amplia visión democrática y académica, sin caer en simplismos ni aberraciones.

Para terminar consignaré un tercer sentido de la democracia entre nosotros: la Universidad no es un ente aislado, su autonomía no es absoluta en tanto que no constituye una entidad aparte. Una universidad cobra sentido cuando cumple responsabilidades ante la sociedad en que está inserta. Así hay que entender su espíritu democrático: en su orientación hacia los problemas que afectan a la población mayoritaria.

En la conciencia de esta función hacia el exterior del recinto universitario y la socialización responsable del conocimiento que produce, radica su ejercicio del principio democrático.