

EL CRECIMIENTO DE LA CALIDAD, RETO FUTURO DE LA UNIVERSIDAD

JOSÉ SARUKHÁN KÉRMEZ

El texto que se presenta a continuación, corresponde a la entrevista realizada por el periodista Miguel Ángel Granados Chapa al doctor José Sarukhán a través de Radio UNAM, dos días antes de concluir su segundo período como rector de la máxima casa de estudios del país

G. Ch. *¿Cómo veía usted a la universidad antes de 1989, en el momento de asumir la rectoría y cómo la percibe hoy, ocho años después?*

S. K. Creo que algunas de las cosas que me preocupaban hace ocho años, que de hecho constituyeron un poco la esencia de mi discurso de toma de posesión, que a su vez fue un trazo general de las acciones y el programa que quería seguir en ese momento. Eran una percepción de mi parte, habiendo vivido bastante cerca, por lo menos un área de la universidad que es el área de la investigación científica. La necesidad de darle realmente a la vida académica un papel central, protagónico alrededor del cual las otras funciones, la administración específicamente, pudiera vigilar y apoyar de la mejor manera posible.

G. CH. *¿Por qué, se percibía una falta en ese sentido, una deficiencia?*

S. K. Yo creo que aquí hay algo de eso ciertamente, pero creo que lo que estaba pasando y obviamente, eran momentos muy difíciles para la universidad, estábamos en medio de una discusión muy complicada. La institución con todo el problema acerca del Congreso Universitario, la actividad del Consejo Estudiantil Universitario, el ambiente era en el país un ambiente muy complicado, de elecciones muy controvertidas, yo diría que un ambiente entre la incertidumbre y el disgusto.

G. Ch. *Y una institución especialmente sensible a este tipo de acontecimientos.*

S. K. Yo no diría que el asunto externo en ese momento empezaba a reflejar una respuesta inmediata. La universidad había estado transitando en este periodo muy complejo, de al menos dos años antes, fueron momentos de mucha tensión, de mucho riesgo; yo diría incluso unido a toda esta cuestión nacional, hasta de desánimo en mucha gente. Me pareció que o que debíamos hacer es revitalizar y hacer florecer, por que esto no era que no existiera yo creo que estaba enmascarado, oculto, esta cuestión de la vida académica como la parte frontal de toda la preocupación, de todo el quehacer de la universidad.

Creo que ahora justamente si algo puedo haber sido acertado en ese momento fue el diagnóstico de que esto era algo que la gente quería que ocurriera, la gente vivie en la universidad y para la universidad; estoy hablando particularmente del personal de carrera, los que viven todo el tiempo aquí, pero también una parte importante de nuestro profesores de asignatura, que también son de mucha importancia. Digo esto porque mi sensación ocho años después es de que lo que hemos logrado en la universidad no se hubiera dado sino hubiese habido esta participación de la gente que yo creo que sintió que esto era lo que quería hacer y se sintió protagonista, se sintió actor, se sintió director y encauzador de un esfuerzo de esta naturaleza.

G. Ch. *El programa se orientó en lo que se dio en llamar “academizar la academia”. En qué consistió, ¿cuáles eran las líneas por las cuales la academia debía “academizarse”?*

S. K. Bueno, era fundamentalmente esta cuestión de que los académicos fueran diseñadores, participantes, actores, ejecutores de muchas cosas de la vida académica: fortalecimiento de los cuerpos colegiados, el darle realmente una posición mucho más activa, el abrir nuevos cuerpos colegiados al respecto; la creación de los Consejos Académicos de Área justamente responde a eso. El hecho de que numerosas formas de participación se abrieron o se revitalizaron abrían estos mecanismos por los cuales la gente de la academia de la universidad, los académicos podían realmente estar en el proceso del análisis, discusión, planeación de la vida académica.

Esto creo fue muy importante, también, desde luego, en generar toda una serie de acciones y programas que fueran mucho más allá que simplemente abrir vías de participaciój que realmente fueran tangiblemente a reconocer la importancia de la vida académica, de los logros con programas de apoyo a los profesores y los investigadores, que hicieran lo propio con los laumnos para los cuales también se desarrollaban muchos programas de estímulo, de apoyo, de ofrecerles mejores -podríamos llamar insumos- a su formación.

G. Ch. Por ejemplo el de alta exigencia académica, del que quisiera que habláramos.

S. K. Este es uno de ellos, pero también hubo muchos programas para estimular a los muchachos que tenían, por ejemplo, desempeño notable a lo largo de sus carreras, que habían mantenido 10 en todos sus estudios, y bueno, a los cuales se hicieron programas primero para reconocerles lo que habían hecho, segundo, para darles una serie de apoyos de diversa índole: libros, acceso a cursos de computación, apoyos, asesorías, etcétera. La otra, abarca a la comunidad entera y es el haber definido cuatro o cinco líneas prioritarias, que se mantuvieron durante los ocho años y que tienen que ver con apoyos muy importantes, centrales para la vida académica: el desarrollo del sistema bibliotecario, el desarrollo de informática y telecomunicaciones, los programas de apoyo a la investigación en humanidades y ciencias sociales y en ciencias exactas, con la creación de esta bolsa muy importante de recursos que conocemos aquí en la jerga universitaria como “PAPIIT”; una serie de apoyos al personal académico que tiene que ver, por ejemplo, con cuestiones económicas: el seguro de gastos médicos mayores, el programa de mejorar el ingreso que, sin haber resuelto todos los problemas de ingreso de todos los profesores de la universidad, sí creo que simplemente viendo las cifras denota un cambio sustancial. Fueron varios programas que iban encaminados no nada más a decir sino a hacer ver y de manera muy tangible que lo que nos importaba realmente era el bienestar, el apoyo a la acción académica de los profesores, al trabajo y desarrollo de los alumnos, etcétera.

G. Ch. En un ambiente de escasez y disminución de recursos, ¿qué debe hacer más la universidad? ¿Más investigar, más enseñar, más difundir la cultura?

S. K. Yo creo que las tres cosas porque son absolutamente esenciales. La función central de la universidad, desde luego, es capacitar a las nuevas generaciones de hombres y mujeres.

G. Ch. Por lo cual hay que poner el acento en la docencia.

S. K. Sí pero es un acento que no puede ser muy efectivo en términos de la misión de la universidad si no está apoyado y alimentado por la investigación; por dos cosas, primero, porque los alumnos reciben los beneficios del avance del conocimiento como elementos cognoscitivos, pero segundo, porque tienen profesores que están al día, al frente del avance del conocimiento.

G. Ch. Era necesario acercar más investigación y docencia.

S. K. Sin duda, porque yo creo que es un solo proceso. Por razones históricas en la unviersidad, no solamente se ha trabajado esto de manera separada sino que existen dos figuras separadas: existe la figura del profesor y existe la figura del investigador, y los institutos y las escuelas y facultades. Esto tiene una razón histórica y tuvo su origen que quizás no sea el momento pertinente para analizarlo. Pero estamos hablando de una sola función, que es la de formar gente con el aditivo, con el ingrediente muy importante de la información y el conocimiento más avanzado para que esa formación sea de la mejor calidad y la más pertinente posible. Para mí esa es una sola función y creo que lo que estamos haciendo ahora se ha avanzado notablemente; yo no creo que esto está resuelto a la perfección porque tampoco sé cómo se resolvería a la perfección. Sí ha habido una artificioación mucho más intensa entre las dos formas de organizar a la univrsiudad y yo creo que hay varias acciones ahora, entre ellas los Consejos Académicos de Área por un lado, y la nueva estructura del posgrado que creo que van a acelerar aun más ese proceso en los años venideros.

G. Ch. Esos procesos, ¿en qué medida estimulan la participación de los profesores y los investigadores en la toma de las decisiones que les conciernen?

S. K. Los Consejos Académicos de Área están constituidos por los directores de las dependencias que forman esa área; se reúnen todas las dependencias académicas que cubren un área del conocimiento. Están los profesores e inverstigadores de las mismas dependencias representadas, electos por sus pares y los alumnos de las escuelas y facultades que son parte de esos consejos, para analizar cosas que van de la planeación

del desarrollo de esa área; criterios generales de evaluación; los criterios para la selección de las Comisiones Dictaminadoras que son esenciales en la vida de la universidad; la discusión del nuevos planes y programas de estudio o la corrección y renovación de programas de estudio, que también son muy importantes, ya que exigen la participación y opinión de quienes normalmente no tendrían la función ni obligación de la enseñanza, que son la gente del los institutos y los centros; ahora no sólo son invitados sino que tienen mucho interés por dar sus puntos de vista para el desarrollo de nuevos programas; el diseño y aprobación de programas de posgrado, que otra vez “jalarán” a las escuelas y facultades que tiene una actividad relativamente más modesta con los institutos y centros que tienen esto como su función principal, es hacerlos trabajar juntos para poder diseñar programas que horizontalicen lo más posible a nuestra universidad. Yo creo que esta es una instancia espléndida de participación de los profesores e investigadores, de los alumnos también, que están en las diferentes facultades y escuelas; creo que crecientemente irá demostrando su enorme pertinencia y su enorme papel como mecanismo de conducción y desarrollo de la universidad, por que finalmente se están aprobando por delegación del Consejo Universitario cuestiones que son muy importantes para la vida de la universidad.

G. Ch. Esta tarea de coordinación es una de las funciones de gobierno de la universidad. ¿Cómo se gobierna a la universidad o cómo se gobernó usted a la universidad en estos ocho años? ¿Cómo se desarrolla la relación del poder de decisión de un rector respecto a los otros lugares donde toman decisiones y hacia los destinatarios de estas decisiones?

S. K. Es una pregunta realmente importante porque no hay maneras de explicar cómo una universidad tan grande y tan compleja y tan distribuida en muchas partes, pueda operar adecuadamente. Hay un grado de descentralización en la toma de decisiones muy importante; rara vez un director viene a consultarme qué hacer en la toma de decisión en apoyar un área más que otra, o comprar un equipo en vez de otro, o contrarar una persona. Nunca veo eso con un director. Es más la cuestión de grandes directrices, de grandes políticas que tratamos de seguir y que se discuten en el seno, por ejemplo, con los directores de facultades y escuelas en el Colegio de Directores, que se reúne con mucha frecuencia. Además yo establecí la costumbre de reunirme informalmente con todos los directores sin una agneda especial para pensar y platicar sobre la universidad y un poco soltar el pelo -los que puedan, yo no puedo- y bueno hasta un poco soñar la universidad.

Están los Consejos Técnicos de la investigación que son dos elementos muy importantes de coordinación con dos coordinadores con los cuales yo mantengo permanente relación y con los consejos con los cuales yo también me reúno regularmente para también analizar una serie de cuestiones de política general de la universidad. Esto sería la mecánica, pero realmente lo que más importa de esto, son dos elementos muy cruciales que tienen que ver con la realidad y es el enorme privilegio, por un lado, que he podido contar con colaboradores realmente muy capaces, muy eficientes y cuya única preocupación verdadera era la universidad; en este sentido, coulgábamos mucho de lo que queríamos hacer por la institución y, por otro lado, con un cuerpo directivo, académico, que yo creo que en general ha sido consttuido por personas que vienen de la academia, que saben lo que esto requiere y que están profundamente comprometidos con servir a sus colegas por el pedido que tenga esa responsabiliad. Estas dos, me parece, son las razones muy importantes de cómo poder regir a esta institución; por un lado, el mecanismo, pero por otro los actores que yo creo que son muy importantes en el proceso.

G. Ch. Quisiera preguntarle sobre las realciones de la rectoría en sus dos periodos, por un lado con la comunidad estudiantil, especialmente en una coyuntura que le tocó enfrentar al comienzo de su administración que fue el Congreso Universitario y, después, con la representación gremial de los profesores y de los administrativos, que son dos formas, también del ejercicio del gobierno, cómo se relaciona el poder de decisión con los destinatarios de las decisiones. El Congreso Universitario, qué significó para usted como rector y qué supone usted que significó para la vida universitaria durante estos ocho años.

S. K. Pienso que fue un ejercicio u una experiencia a la vez muy complicada, muy difícil pero también muy importante, digo complicada y difícil porque un Congreso de más de 800 representantes era realmente preocupante ver qué tan pequeña era la minoría de personas que realmente sabían y conocían a la universidad, no por falta o defecto de ellos sino porque nadie había sido electo a ello por sus conocimientos de la universidad y de los diferentes aspectos, áreas y funciones que la universidad cumple; entonces embarcarse en un análisis de la universidad con una mayoría de personas que realmente desconocen a la institución y que no tienen una percepción adecuada de ella era un ejercicio riesgoso. Por otro lado, creo que fue una experiencia muy útil que ayudó y propició que la gente conociera por lo menos la diversidad y la heterogeneidad de esta universidad de una manera que de otra forma yo no creo que lo hubiera podido hacer. Estoy hablando tanto de directores como de profesores como de investigadores como de alumnos; muchos directores del área de investigación, tanto científica como humanística y ciencias sociales se dieron cuenta que en ese barco había camarotes que no eran tan de primera clase y que había muchos problemas, fue muy refrescante y muy útil, educativo. También que los alumnos se dieron cuenta que los directores no acostumbraban comerse a la gente y que era gente con la que se podía platicar, discutir y que estaban legítimamente preocupados por la vida de la universidad como lo pudieron haber estado ellos. Creo que en este sentido fue una experiencia muy importante, creo que también ayudó a que la universidad transitara por esto de la manera más sutil que en mi opinión podía haber sido dado esas circunstancias, sin daños para la universidad y sí creo que con algunos avances y con algunos logros, el menor de los cuales no deja de ser este conocimiento; hubo otras cosas importantes como la creación de los Consejos Académicos de Área, y va a probarse en los años que vienen la participación de los investigadores en el Consejo Universitario del cual no formaban parte, pues han sido una voz extremadamente útil en las discusiones realmente profundas, académicas, abiertas, honestas, plurales que se han dado en el Consejo Universitario, y bueno, numerosas situaciones que salieron del Congreso. Otras nunca se llegaron a instrumentar, a pesar de que se habían aprobado, eran verdaderamente absurdas, como destornillar las bancas de los alumnos para que hubiera la posibilidad de organizarlas de acuerdo a los lineamientos pedagógicos de los profesores. Bueno, sería muy injusto describir al Congreso por una cosa de este tipo, así como también sería injusto decir que todas fueron cuestiones muy substanciales y muy profundas como los Consejos Académicos.

G. Ch. *Usted no compartiría la idea de que fue una experiencia frustrante para la universidad.*

S. K. No, dadaS las circunstancias de cómo se logró. Probablemente si nos hubiéramos puesto en la hipótesis de que la gente que hubiera sido delegada a ese Congreso fue electa más bien por las razones de su conocimiento y sus ideas, no importa que fueran diversas, acerca de la universidad y comparada con la realidad pues sí, la realidad hubiera sido una frustración de ese escenario más hipotético, pero creo que no podemos juzgar a las cosas sino por la realidad de cómo ocurrieron, y la realidad de cómo ocurrieron fue esta y dentro de estas circunstancias sí a todo nos hubiera gustado que hubiera habido algunas cosas de las diferentes concepciones de lo que se quería lograr, pero creo que no podemos juzgarlo tan abstracto sino en la realidad de cómo estaba constituido ese Congreso y quienes formaban parte de él y lo que se podía esperar en términos de logros.

G. Ch. *Amén de volver con la pregunta, quisiera reencaminarme preguntando por la relación de la universidad nacional, especialmente en este periodo en que usted la encabezó con el gobierno federal, donde se desprende una diversidad de consecuencias. ¿Qué posición escogió para relacionarse con el gobierno de la República?*

S. K. Me gustaría tocar un punto con el tema anterior, porque no me gustaría dejar la impresión de que la única relación con la que se pudo haber dado con los alumnos fue una de la naturaleza de la que desembocó en el Congreso Universitario. Creo que aquí hay una asignatura pendiente y es la organización de una representación amplia; real, honesta, fresca, de alumnos de la universidad; encuentro una falta, creo que este puede ser un ingrediente si está llevado razonablemente y no contaminado por cuestiones que no tienen que ver con la vida de la universidad, puede ser un elemento de mucho interés y muy útil en el desarrollo de la vida de la universidad.

G. Ch. Aunque la razonable explicación de mantener separados los intereses externos de la universidad, especialmente en ese terreno, sería difícil.

S. K. Es complicado, sí. Creo que sería muy sano para la universidad el ensayar una forma de participación estudiantil más allá del Consejo Universitario; debo decir que ha habido una participación creciente, independiente de consejeros universitarios que realmente entran a discusiones académicas serias con sus puntos de vista, a lo mejor a veces con falta de información que es normal, pero con el ánimo muy claro, muy honesto del beneficio académico para ellos como alumnos y para la universidad como institución, pienso que esto se puede hacer, aunque no es sencillo.

Pero volvamos a la relación con el sector público. A mí no me fue evidente de inicio cómo hacer esto; había tenido una experiencia muy tangencial, antes de entrar a la rectoría, con el gobierno. No podría verbalizar los pasos que tomé, que fueron pasos de cuidado, de prudencia, de respeto con la relación con las diferentes personas con las que tenía que analizar y discutir cuestiones que eran importantes para la vida de la universidad desde el presidente de la República hasta diferentes secretarios de Estado cuya responsabilidad incide en la universidad. Creo que en lo general que la relación que se pudo establecer fue de mucho respeto y de mucho cuidado; respeto hacia la universidad en términos de no interferir, no puedo decir que en todas las ocasiones encontré el mismo apoyo, la misma sensibilidad a las cuestiones que estaba planteando. Esto lo obliga a uno a buscar otras vías, a insistir, a replantear cuestiones y si se hace esto con información adecuada, con fundamentos, con firmeza y con la exigencia de un respeto para la institución creo que se puede avanzar de la mejor manera posible. Esto no garantiza el éxito en lo que uno hace en cada ocasión, pero sí ayuda a que haya una percepción de la universidad que no está simplemente buscando a cualquier costo lograr algún beneficio para la institución, creo que era muy claro el acotamiento de las cosas, que la universidad estaba deseosa y dispuesta a hacer o las que simplemente no eran incumbencia o no eran adecuadas a la institución.

Mi sentimiento en estos ocho años en lo personal fue de mucho respeto y cuidado. El gobierno -y lo pongo así porque encontramos muchas cosas hacia la UNAM - pero también debo decir que no en todos los casos encontré la misma sensibilidad y la misma disposición a atender lo que yo pensaba y pienso que eran demandas o solicitudes muy apropiadas y muy legítimas. Sí las hubo; esto permitió que algunos de estos programas prioritarios pudieran avanzar de manera importante -y me estoy refiriendo específicamente a las bibliotecas- donde hubo recursos adicionales para la construcción de bibliotecas que no existían o que estaban en un estado tan lamentable que simplemente no eran útiles para la comunidad, para los alumnos específicamente de diversas facultades; también recursos para desarrollar otro programa muy importante que fue el de apoyo a los programas de investigación en todas las áreas, ciencias sociales, humanidades y ciencias exactas, y los recursos que nos han permitido echar andar los polos de desarrollo de Querétaro y Morelia, que van a ser muy importantes por la interacción tan fuerte que hay y que creo que se van a dar en forma creciente con las universidades locales.

G. Ch. Perdón que lo interrumpa, más allá de las derivaciones materiales de este buen entendimiento, había entornos políticos en que había que moverse simultáneamente la rectoría a su cargo y el gobierno federal. Pienso en dos momentos, la decisión de modificar el reglamento de pagos y luego los modos de ingresos a la universidad, que necesariamente implican a otras instancias, que no corresponden sólo a cuestiones de la universidad, cuando hay ese cúmulo de intereses que pueden resultar incompatibles cómo enfretó usted la situación.

S. K. Bueno, la primera evidentemente fue una situación además un poco de eso que dejan a uno perplejo porque dadas las características y los antecedentes que había con esa cuestión de las cuotas, era evidente que no era muy sensato lanzar una cosa de este tipo, sin comentarla y oír puntos de vista externos. Varios de los integrantes de ese gobierno, desde el más notable hasta algunos secretarios, y justamente puede entrar a hacer esa propuesta formal a la comunidad universitaria porque esto fue favorable y pudimos contar con un apoyo y con una buena disposición a la idea. Curiosamente en el momento más crítico que fue la opinión de la comunidad universitaria, encuestas nos decían que le 80% de los alumnos estaban de acuerdo con la medida, y cuando esto entró a las comisiones del Consejo Universitario para su aprobación, empezaron a surgir opiniones en ese mismo grupo que alertaban de los problemas que se iban a originar y de lo que

iba a complicarse con situaciones externas a la universidad, como las elecciones en algunos estados, a un grado tal que me dio la impresión que estaban comprometiendo de tal manera su postura en el terreno que estábamos y, particularmente, con el presidente; que de haber continuado con esto iba a ser un reto a que éstos demostraran que realmente iba a ver problemas en la universidad. De hecho, algunas de las marchas que hubo fueron totalmente artificiales. En un balance que me fue muy difícil, de hecho la decisión más difícil de los ocho años, tuve que tomar en mucha soledad, en mucha angustia esa decisión. Yo creo que fue una decisión correcta; si las circunstancias fueran las mismas, volvería a tomar la misma decisión; no la hubiera tomado en otras circunstancias, desde luego.

Esa fue un tipo de interacción que contrasta mucho con el segundo punto, que fue el de la búsqueda de mecanismos de ingreso que involucrasen no sólo a la universidad, sino al sistema educativo nacional, que ya había estado probando desde antes con secretarios de educación previos al licenciado Limón y que no había una respuesta en ese sentido por numerosas razones. Creo que la percepción de la Secretaría de Educación Pública respecto a la importancia de esto, respecto al apepe que la misma secretaría tiene en este asunto, en mi opinión fueron muy sensibles y muy acertadas de la manera de organizar por primera vez una respuesta unificada y clara para la zona metropolitana, que yo creo que va a ser crecientemente favorable, con sus problemas que se han discutido, defectos que hubo en la manera de echarlo a andar, de cuestiones que a lo mejor se deberían haber previsto que no había antecedentes, de un organismo que no tenía costumbre de lidiar con estos asuntos y que tuvo que improvisar respuestas, que a veces no fueron las más felices pero no por ineptitud, sino por falta de experiencia. Creo que deja una manera clara de lidiar de manera orgánica y de manera institucionalizada por el sector responsable de la educación a este asunto del primer ingreso en el bachillerato.

Esto no quiere decir que se haya resuelto, porque el problema no es un problema de ingreso, es un problema de oferta a suficiente calidad e insuficiente diversidad a ese nivel; creo que va haber que seguir atendiendo de manera creciente y muy planificada para verdaderamente ir dándole opción y dándole oportunidades de acceso a lo que creo que deberá ser un número creciente de mujeres y hombres que deberán tener acceso a la educación media superior, no nada más en el área metropolitana, porque finalmente es un problema de todo el país, que tuvo una expresión marcadamente severa o notable en el área metropolitana. Yo contrasto esta situación con el otro ejemplo: esto permitió conducir un problema de manera feliz y el otro, bueno, en términos del asunto no fue feliz.

G. Ch . En ambos entendidos pareció hacerse manifiesta el ejercicio de la autonomía, al grado que el boigenro propio y de la universidad tiene que relacionarse con lo que está a su alrededor, de lo que nos e puede desentender. En cuanto al desempeño de la comunión de universidad autónoma, ¿qué balance arrojaba para la universidad?

S. K. Creo que en el segundo es bastante más claro porque no hay un ápice en el cual haya sido afectada la autonomía de la universidad. La universidad se da los mecanismos más convenientes que juzga para hacerlo. Debo decir que el 80% del examen que aplicó en CENEVAL era el examen que la UNAM aplica. Finalmente, la universidad estaba usando un instrumento validado, en su mayoría generado por la universidad que es perfectamente razonable y aceptable para decidir a los alumnos que puedan aceptar hasta el término de la matrícula que sus cuerpos colegiados le indican. Ese examen y la misma decisión de hacerlo de esa manera resulta de discusiones con el cuerpo académico colegiado, particularmente con el Colegio de Directores; no es la decisión ya no digamos del rector, ni siquiera de un director de un área que tiene que ver con la administración escolar. Creo que en absoluta congruencia con la normatividad universitaria, no nada más la Ley Orgánica, sino otros lineamientos que tienen que ver con mecanismos de ingreso de los alumnos.

Donde las cosas se pueden interpretar de otra manera -y lo digo con toda honestidad- es en el asunto de las cuotas porque en un ejercicio de esa autonomía yo llevé adelante eso. La cuestión es si aceptó o no y que también el ejercicio de esa autonomía tomé la decisión de no hacerlo. Había muy pocas cosas que impidieran el poder llevarlo a cabo, yo creo que fue esta decisión mía, una decisión difícil porque finalmente es la decisión solitaria de la autoridad de la universidad la que lo tiene que hacer. Por el bien de la universidad pensé que no era adecuado hacerlo.

G. Ch. *Por las relaciones de su rectorado con los gremios de servidores de la universidad, profesores e investigadores, trabajadores administrativos. En el origen del sindicalismo universitario se cuestionó si la organización de los trabajadores resultaría lesiva para el funcionamiento universitario, durante estos ocho años qué juicios se formó respecto a este tema, es decir, los sindicatos son un obstáculo para las tareas de la universidad o es dable una relación productiva con ellos.*

S. K. La presencia de los sindicatos como tales, como estructuras que están diseñadas para la protección y defensa de un grupo de trabajadores en una situación no veo por qué tiene que ser antagónico o lesiva para el funcionamiento de la universidad; creo que es la forma cómo se opera eso, porque sí creo que han generado problemas y dificultades para poder operar con los mismos recursos y con la misma gente, con todos los demás factores iguales de mejor manera que como se hacen ahora. Se ha hablado de clientelismos, corporativismos e incluso nepotismos verdaderamente amplios que han afectado la eficiencia del trabajo en algunos casos. Creo que también el escudarse en la defensa sindical, ya sea con los profesores o con los trabajadores también para proteger o excusar incapacidades, deficiencias, me parece que ha sido muy lesivo para la institución porque finalmente a lo que lleva es a una confrontación legal, laboral que nadie en la vida académica está dispuesto a seguir porque no es en su formación, entrenamiento ni su interés el estar dedicando horas y horas en estas cosas; el resultado final es una situación que no debiera mantenerse, queda presente y a veces -yo diría- impune. Estoy absolutamente seguro que se puede lograr una relación mucho más sana, mucho más legítima, estimulante y de más justicia al interés y a las inquietudes de los trabajadores, específicamente administrativos si hubiera otro tipo de relación entre el sindicato y la universidad. Yo creo que es posible; yo traté desde tiempos de Nicolás Olivares -con él- numerosas veces, pero llegué a la conclusión que nos resultaba muy complicado que nos embarcásemos en cosas de este tipo por razones de diversa índole. Esto le he vuelto a comentar con el actual secretario general; hubo un avance muy modesto en términos de incorporación de un mecanismo de estímulos por el desempeño de las actividades de los trabajadores, que si se hubiera aceptado la primera vez que lo propuse hace cinco años que ahora tendríamos dos cosas, a lo mejor ya el inicio de lo que he llamado una nueva cultura de relación laboral y, por otro lado, no tengo la menor duda, mejores condiciones de ingreso para los trabajadores administrativos como los que existen para los profesores e investigadores. Desafortunadamente no fue sino hasta hace un año que esto logró aceptarse y la posibilidad de que esto se incremente y tenga mucho más efectos, por un lado, económicos pero, por otro lado de tipo funcional, pues son todavía muy limitadas; yo esperaría que en el futuro se pudiera ir abriendo y ayudase a ese establecimiento de una nueva relación. Creo que la mayor parte de los trabajadores administrativos son gente que tiene orgullo, que en muchos casos lo sabe hacer bien. Hemos tenido -por llamarle experimentos- perdón por el uso de la palabra, pero experiencias de capacitación y de estímulo al trabajo de la gente; por ejemplo, toda el área de talleres, que han sido muy estimulantes. Los trabajadores están felices de que esto haya ocurrido, están satisfechos, se sienten mucho más estimulados por lo que están haciendo y nos gustaría mucho extender esto a otras áreas, pero para eso se tienen que dar condiciones que permitan que esto no sea una forma de enmascarar limitaciones y desempeños no satisfactorios.

G. Ch. *Por último, si usted tuviera que ir ante la Junta de Gobierno, como lo hizo antes de iniciar sus dos periodos y presentar su visión respecto a lo que es posible hacer, lo que se ha hecho y lo que es necesario hacer, ¿qué diría usted?*

S. K. ¿Como plan de trabajo?

G. Ch. *Como visión de la universidad, evaluación de su propio desempeño y como un propósito para alcanzar en el corto plazo.*

S. K. Esa es una pregunta muy difícil, porque de cierta manera implica responder a cosas que creo requieren de tiempo para ser valoradas adecuadamente y no por uno sino por otra gente, pero le voy a dar la visión de lo que creo que son los retos para la universidad, más que los retos para un rector, porque los retos no son para un rector sino para la institución y cuando digo para la institución estoy hablando de quienes la componen, fundamentalmente la planta académica.

Los retos los podría enlistar en cómo lograr no el mantenimiento sino el crecimiento en la calidad de la formación de nuestras mujeres y hombres alumnos de esta universidad en todas las áreas. Realmente ofrecerles un servicio educativo crecientemente mejor que les permita una expresión de su capacidad creativa, de sus talentos y aptitudes de la mejor forma posible en todas las disciplinas. Cómo hacer para que la investigación sea un insumo crecientemente frecuente y presente las áreas donde es pertinente; hay áreas de la universidad, donde el insumo de la investigación verdaderamente no es trascendente; no quiero dar nombres por que habrá algún director que se sienta molesto por lo que diga pero donde no creo que sea igual que en otras áreas, donde sí puedo decir: ingeniería medicina, física, filosofía. Lograr que esto se exprese en un número creciente de profesores que estén paticipanto en esa actividad y que, por lo tanto, logremos aque nuestra planta académica esté más al día, esté mejor preparada, esté mejro capacitada académicamente. Creo que es un esfuerzo que hay que alcanzar y no creo que esté restringiendo a la UNAM, sino que es general del sistema universitario y del sistema de educación superior.

Finalmente cómo hacer para que la universidad mantenga y amplíe su pertinencia social en términos de la producción de esa gente de muy buena calidad, de la información y de la investigación que le da inteligencia al país y de la extensión de esta información al mayor núemro posible de miembros de la sociedad mexicana, que sostienen a esta universidad.

Creo que estos son algunos de los retos que la universidad tiene, el reto del rector el lograr que esa universidad enfrente esos retos de la mejor manera posible.