

# *Diálogo no es negociación*

## *Representación, toma de decisiones y operación política: los límites organizacionales del CGH\**

Carlos Chávez Becker\*\*

### **Resumen**

El presente trabajo se centra en el análisis de los mecanismos que el Consejo General de Huelga empleó para tomar decisiones, su esquema de representación y su forma de operación política con el fin de establecer algunas relaciones significativas entre tales elementos analíticos y los resultados obtenidos por la organización al término del conflicto en febrero de 2000. La principal intención es evaluar al CGH como la organización de los estudiantes en términos de su actuar político a la luz de los costos y beneficios que representó su actividad.

### **Abstract**

This work focuses on the mechanisms used by the CGH to make decisions, on its scheme of representation and its ways of political operation, in order to establish some significant relations between those analytical elements and the results obtained by the organization at the conclusion of the conflict in February, 2000. The main intention is to evaluate the CGH as an organization of the students in terms of its political performance by taking into account the costs and benefits of their activity.

**Palabras clave:** CGH, movimiento social, conflictos estudiantiles, representación, mecanismos de discusión y decisión

\* Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación "Evaluación del desempeño de las asociaciones civiles y políticas" que se lleva a cabo en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM con el apoyo del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la Dirección General del Personal Académico UNAM, con clave IN306503. Una versión previa fue presentada en el IV Seminario Anual de investigación sobre el Tercer Sector en México "Sociedad civil en México: identidad y retos en un entorno global" organizado por el Centro Mexicano para la Filantropía los días 19 y 20 de octubre de 2004 en la Universidad Anáhuac del Norte.

\*\* Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de la Investigación, Circuito Mario de la Cueva s/n, Zona Cultural de Ciudad Universitaria, CP 04510, México, D.F. Agradezco los comentarios que los miembros del Proyecto de Investigación "Evaluación del desempeño de las asociaciones políticas y civiles" hicieron a versiones previas de este texto, en particular, Cristina Puga y Benjamín Arditi.

## Introducción

El 11 de febrero de 1999 el entonces Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Francisco Barnés de Castro, dio a conocer a la comunidad universitaria y a la sociedad mexicana una propuesta de modificación del Reglamento General de Pagos (RGP). Esta modificación se presentaría al Consejo Universitario (CU) para que, en caso de ser aceptada por la mayoría de los consejeros, se iniciara el cobro de cuotas a los estudiantes por concepto de inscripción y colegiatura semestral. La importancia de esta modificación residía en que desde el año de 1948 el RGP permanecía "sin cambios" (UNAM, 1999), lo que había ocasionado que los montos por concepto de inscripción y colegiatura paulatinamente se fueran reduciendo por el fenómeno inflacionario y por la pérdida del valor de la moneda mexicana. En 1948 los estudiantes de bachillerato pagaban por concepto de inscripción y cuota anual el equivalente a 35 salarios mínimos diarios y en licenciatura a 45. Para 1961 (como se mantuvo el monto), la cuota equivalía a 15 y 10 salarios mínimos diarios para los estudiantes de la licenciatura y bachillerato respectivamente. Ya para el inicio de la década de los noventa (como el monto persistió), éste no alcanzaba ni un salario mínimo en cualquiera de los niveles universitarios. La propuesta del Rector Barnés contemplaba que el pago de inscripción y cuota anual fuera equivalente a 46 y 30 salarios mínimos diarios para los estudiantes de licenciatura y bachillerato respectivamente (UNAM, 1999).

La decisión del Rector provocó una masiva respuesta estudiantil de rechazo. El conflicto se extendió aproximadamente un año y concluyó con el aseguramiento de las instalaciones universitarias por parte de la Policía Federal Preventiva (PFP) el 6 de febrero de 2000. Durante el conflicto los estudiantes opositores constituyeron y pusieron en funcionamiento una estructura organizativa y de representación, el llamado Consejo General de Huelga (CGH). Este se encargó de definir el rumbo del movimiento, adjudicándose la representación de los casi 260 mil estudiantes de la UNAM y se consolidó eventualmente como el único interlocutor legítimo para la resolución de la disputa.<sup>1</sup>

El CGH definió un pliego petitorio de seis puntos y con él justificó cada una de las acciones que realizó, incluida la toma de las instalaciones de la UNAM el 20 de abril de 1999.<sup>2</sup> El rechazo a las modificaciones reglamentarias impulsadas por la Rectoría y aprobadas por el CU el 15 de marzo de ese mismo año requirió una enorme movilización de recursos humanos, materiales, económicos y simbólicos. El CGH también afirmó contar con el acuerdo de la mayoría de los estudiantes universitarios. Para numerosos grupos sociales, así como para una importante cantidad de universitarios, sobre todo académicos y miembros de la administración universitaria, esta situación estuvo siempre lejos de ser una realidad. Probablemente el cuestionamiento más radical a la representatividad del CGH fue el del propio Rector Barnés y su equipo, quienes en todo momento se negaron a reconocerlo como único interlocutor válido para la solución del conflicto. Las críticas a la organización estudiantil se concentraban en su falta de democracia, expresada en tres aspectos fundamentales: la legitimidad de su esquema de representación, los mecanismos para alcanzar acuerdos y tomar decisiones y las formas de operación.

A más de cinco años de concluido el conflicto en la UNAM, recordamos cómo la organización estudiantil sorprendió y horrorizó a muy distintos grupos y miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad

<sup>1</sup> Así fue reconocida por la comisión designada por el Rector Juan Ramón de la Fuente al firmarse los acuerdos del 10 de diciembre de 1999.

<sup>2</sup> Los seis puntos del pliego eran: 1. Modificación y reajuste del calendario escolar de acuerdo a la duración del conflicto. 2. Derogación de las modificaciones al Reglamento General de Inscripciones y Permanencia impuestas por el Consejo Universitario el 9 de junio de 1997. Esto significa recuperar el pase reglamentado bajo los términos en que se encontraba anteriormente, eliminar los nuevos límites y criterios de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes de la UNAM, así como el respeto irrestricto a la elección de carrera. 3. Defensa de la autonomía universitaria mediante la anulación de todos los convenios contraídos entre la UNAM y el CENEVAL, rechazando así el examen único de ingreso a bachillerato y el examen general de egreso de licenciatura para que la UNAM recupere y mantenga sus propios criterios de evaluación. 4. Creación de un espacio de diálogo y resolución para discutir la transformación integral y democrática de la Universidad con la participación de toda la comunidad. 5. Desistimiento por parte de las autoridades universitarias de cualquier acción legal ante tribunal judicial o administrativo, de carácter federal o local en contra de los universitarios participantes en el movimiento antes, durante y después del mismo y la garantía de que no se iniciará procedimiento alguno para sancionarlos. Desmantelamiento de toda la estructura policiaca y de espionaje político montada por la rectoría para vigilar, controlar y reprimir a los universitarios. Desaparición del Tribunal Universitario, así como la eliminación de las oficinas del Jurídico en cada Escuela o Facultad y del poder de los directores para sancionar por motivos políticos a los participantes del movimiento universitario. Disolución de todos los grupos de porros y golpeadores. 6. Abrogación del Reglamento General de Pagos, así como la eliminación de todos los cobros ilegales, estableciendo con esto la gratuidad de toda la educación impartida por la UNAM (CGH, 1999a).

mexicana cuando aparecieron las imágenes de los alambres de púas, las violentas grescas y los lesionados en algunas de sus asambleas y movilizaciones. Hoy, en un contexto más sereno en términos políticos (cuando menos al interior de la UNAM) y fuera de la polarización movimiento estudiantil-Rectoría que caracterizó el periodo febrero de 1999 a febrero de 2000, parece posible hacer una evaluación un poco más objetiva del actuar de la organización estudiantil.

El objetivo principal de este trabajo es realizar una mirada analítica al interior del CGH para encontrar sus peculiaridades con respecto a la forma en la que planteó y ejerció la representatividad de los estudiantes de la UNAM, los mecanismos que empleó para alcanzar acuerdos y tomar decisiones y la forma en la que se organizó para llevar a cabo las acciones planeadas. Para tal efecto debemos hacer una distinción entre el CGH como parte de un movimiento social (el movimiento estudiantil) de un lado, y como una organización, del otro. Posteriormente expondremos los ya mencionados elementos fundamentales del actuar político del CGH en relación con algunos de los resultados del movimiento estudiantil de 1999 a 2000 en la UNAM. En la parte final del texto hablaremos de la necesidad de establecer mecanismos democráticos de organización estudiantil y el probable impacto que éstos tendrían en el fortalecimiento de la vida democrática e institucional en la UNAM.

## **El CGH en la discusión del movimiento social y la acción colectiva**

Desde la década de los sesenta el estudio de los movimientos sociales se convirtió en uno de los temas "dominantes de la sociología mundial" (Tavera, 2000). El término movimiento social ha englobado desde entonces un sinnúmero de expresiones de la acción colectiva en muy diversos ámbitos (global, regional, nacional, local, etc.). La atención que desde la ciencia política y la sociología se ha dado al estudio de los movimientos sociales se ha desarrollado casi proporcionalmente con el crecimiento de enfoques y teorías que tratan tal temática. Diferentes autores explican de manera muy variada el término movimiento social. Por ejemplo, mientras algunos resaltan "los aspectos sociales e interpretativos de la acción colectiva" como Alain Touraine o

Alberto Melucci, otros privilegian el estudio de la dimensión política de los movimientos sociales como Charles Tilly o Doug McAdam (Tavera, 2000).

Actualmente no contamos con una definición única, globalmente aceptada, del término movimiento social y estamos lejos de que eso suceda. La gran heterogeneidad de concepciones nos muestra un debate dinámico y, en última instancia, revela que es una categoría en disputa. La diversidad de perspectivas teóricas que han intentado explicar el fenómeno de los movimientos sociales es tal que "algunas veces, no puede haber seguridad sobre que se estén dedicando al estudio de un mismo objeto de investigación" (Revilla, 1994). No obstante, para algunos autores (Cohen 1985, Melucci 1985-1986, Revilla 1994, Tavera 2000), es posible dividir las distintas corrientes que han tratado el tema en dos grandes grupos procedentes de dos paradigmas diferentes. Uno de ellos engloba los trabajos que se centran en el estudio de los movimientos sociales desde una óptica organizacional estratégica, es decir, el *cómo* del actuar de un determinado sector de población movi-lizado. Se concibe al movimiento social como una organización racional (que calcula costos y beneficios de las decisiones tomadas y las acciones emprendidas) y se deja de lado el análisis de su origen y desarrollo histórico. Para este enfoque resulta poco importante explicar el "paso del nivel individual al nivel colectivo" (Revilla, 1994). Tavera (2000) afirma que dentro de esta concepción del movimiento social están las teorías que tomaron como fundamento el modelo de la acción colectiva formulado por Mancur Olson (1991), quien, en palabras de ella establecía que "la variable relevante para explicar la formación de un movimiento social es la movi-lización de los recursos necesarios para la acción colectiva" (2000). Olson es considerado como un importante precursor de la teoría de las oportunidades políticas, desde donde autores como Sydney Tarrow (1994) o William A. Gamson (Gameson y Meyer, 1996) se enfocaron "en los recursos externos y el contexto político como las variables más relevantes para comprender el surgimiento de un movimiento social" (Tavera, 2000).

Desde una perspectiva radicalmente distinta tenemos el análisis del "movimiento social como identidad", que resalta la importancia del *porqué* de la movi-lización y lo vincula con el contexto en el que emerge. Así "cada tipo de movimiento social es propio de una forma concreta de sociedad: el propio contexto sociohistórico de su surgimiento determina la composición social y la dinámica del movimiento" (Revilla, 1994). Claus Offe (1992),

Alain Touraine (1981) o Alessandro Pizzorno (1989) son autores que ilustran este enfoque, llamado de los 'nuevos movimientos sociales'.

El surgimiento y funcionamiento del CGH en la UNAM durante el periodo 1999-2000 puede ser analizado, por un lado, desde la perspectiva de la movilización de recursos en tanto que efectivamente fue una organización con la capacidad de iniciar un proceso de movilización fuera del orden institucional que le permitió hacerse de los recursos necesarios para plantear la satisfacción de sus demandas. Pero también, por el otro lado, el nacimiento del CGH no fue un hecho aislado sino el producto de un proceso histórico en la Universidad, que en definitiva, determinó su forma organizacional y su actuar político, como lo plantearía la teoría de los 'nuevos movimientos sociales', sobretodo al entender que tal movilización estudiantil surgió (en parte) como un movimiento categorial (el estudiantado como categoría social, la cual abarca individuos de muy diversas clases sociales) y no bajo la lógica de la lucha de clases. En efecto, cualquier disquisición sobre esta organización y, en general, el movimiento estudiantil que encabezó, resulta incompleta y parcial si no contemplamos el desarrollo y efectos de las movilizaciones estudiantiles previas. Basta recordar que varios de los líderes que encabezaron al CGH en 1999-2000, fueron participantes (y algunos también líderes) de otras organizaciones estudiantiles en la UNAM como el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), que combatió algunas de las reformas impulsadas por los rectores Jorge Carpizo y José Sarukhán en los años de 1986 a 1992.

Al observar que el debate sobre la acción colectiva y el movimiento social puede ser abordado de formas distintas es necesario hacer la distinción del CGH como una organización 'concreta' y como una manifestación del movimiento estudiantil, un movimiento estudiantil histórico que en distintas etapas ha tomado diferentes formas: en 1968 fue el Consejo Nacional de Huelga (CNH) y en 1986-1987 el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), demostrando a la sociedad mexicana un enorme potencial transformador democrático en el primer caso y una novedosa forma de pensar la transformación universitaria en el segundo. Puga y Cadena afirman que en cualquier movimiento social "se puede distinguir un sector organizado y otro no organizado", razón por la cual se puede hablar de las "organizaciones del movimiento social"<sup>3</sup>. En el conflicto que revisamos en este trabajo, el CGH aparece como la parte organizada de un movimiento amplio en contra

del cobro de cuotas en la UNAM. Y como tal puede ser evaluado.

Ahora bien, si recurrimos a la teoría de las organizaciones, algunos de sus teóricos más representativos (Etzioni, 1964 en Scott, 2003, Lusthaus 2002) sugerirían que el CGH reúne las características básicas para ser considerado como una organización, que está definida como un grupo de personas "que trabajan juntas por una meta común" (Lusthaus, 2002) y es "conciente, deliberada y –que– tiene un propósito" (Barnard, 1938 en Scott, 2003). También se dice que toda organización tiene una estructura y una forma de coordinación (March y Simon, 1958 en Scott, 2003). Características que el CGH poseía cuando menos en el periodo que va de abril de 1999 a febrero del año 2000. Una definición más restringida propone que una organización es "un colectivo orientado a alcanzar metas relativamente específicas con un alto nivel de formalización de sus estructuras sociales" (Scott, 2003). Lo interesante de esta concepción es que combina un alto nivel de especificidad en las metas y un elevado grado de precisión en las reglas internas de funcionamiento y gobierno. Sólo la combinación de ambas variables nos permite hablar de una organización. Hay que decir que, aún bajo esta óptica, encontramos que el CGH puede ser considerado una organización porque si bien en numerosas ocasiones los mecanismos de toma de decisiones fueron pasados por alto por algunos de sus miembros (Ortega, 1999), éstos eran explícitos y conocidos por todos los integrantes del CGH.

Melucci (1985-1986) sostiene que comúnmente los movimientos sociales presentan inicialmente un alto grado de indefinición y disgregación de sus componentes y elementos sustantivos y distintivos, sin embargo, conforme progresa la disputa o el conflicto que este tipo de acción colectiva genera, la especialización de los roles y la diferenciación de las metas y objetivos se va haciendo mayor, dando paso en algunas ocasiones a la conformación de organizaciones que concentran operativamente las demandas y expectativas de un conjunto de personas que optaron por la movilización. Según este autor,

...de los criterios generales de conformidad y deformidad respecto a los valores, se llega hasta las normas que regulan la coordinación en una organización y hasta los programas concretos de actividad singular; de las motivaciones más amplias de la

<sup>3</sup> Vid. Cristina Puga y Jorge Cadena, "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones", Artículo incluido en este número.

acción social se llega hasta la capacidad de asumir roles y tareas específicas al interior de una organización; en fin, de los presupuestos del conocimiento científico se llega hasta las técnicas y a los recursos utilizados por una organización concreta.

Tomando como eje analítico la acción estudiantil es posible hacer la diferenciación de algunas etapas por las que transcurrió la movilización, lo que nos puede resultar enormemente útil para identificar el proceso al que hace referencia Melucci. Una primera etapa de la movilización estudiantil es la que transcurrió desde el 15 de febrero, momento en que se anunció la modificación al RGP, hasta el 20 de abril de 1999, fecha en que se constituyó formalmente el CGH y se tomaron las instalaciones universitarias. Esta etapa se caracterizó por la casi anárquica actividad de agitación de una buena cantidad de activistas estudiantiles, quienes se dieron a la tarea de explicar el significado de la reforma impulsada por el Rector Barnés y de organizar las primeras movilizaciones y reuniones de coordinación. No obstante los esfuerzos de tales activistas, el descontento por la reforma continuamente los rebasó dando lugar a numerosas manifestaciones casi de carácter espontáneo como la ocurrida el 15 de marzo, día en que el CU aprobó el nuevo reglamento de pagos (Ibarra y Muñoz, 1999). La segunda etapa es la que va del 20 de abril al 31 de agosto, momento en el que el CGH decidió, a pesar de fuertes presiones internas y de una gran expectativa social, reducir al mínimo un esperado replanteamiento del pliego petitorio<sup>4</sup>. En esta etapa el CGH se consolidó como un actor fundamental en el conflicto y fue cuando se instituyeron y estabilizaron sus mecanismos de funcionamiento interno. La tercera y última etapa abarca del 31 de agosto de 1999 al 6 de febrero de 2000, día en que la PFP aseguró las instalaciones universitarias y terminó la huelga del CGH. En este periodo el CGH vivió un apresurado proceso de aislamiento y radicalización.

<sup>4</sup> El replanteamiento que los grupos menos extremistas impulsaron al interior del CGH consistía en mantener sólo los puntos 1, 4, 5 y 6 del pliego petitorio. Se proponía que los puntos referentes al rompimiento de las relaciones de la UNAM con el CENEVAL y la derogación de los Reglamentos Generales de Exámenes e Inscripciones aprobados en 1997 se discutieran en el espacio de diálogo y resolución para la transformación universitaria. Esta decisión significó la derrota de los grupos internos del CGH más abiertos a la negociación y al diálogo; a partir de este momento quedaron definitivamente al frente de la organización estudiantil los grupos más extremistas.

## Funcionamiento interno del CGH

### *Los antecedentes del CGH*

Conviene, antes de pasar al análisis del funcionamiento interno del CGH, mencionar algunos antecedentes importantes del movimiento estudiantil de 1999-2000, puesto que, como ya hemos dicho, de ninguna manera éste fue un suceso aislado y repentino en la historia de la Universidad o del movimiento estudiantil, sino parte de un proceso bastante amplio y complejo. Un análisis riguroso al respecto probablemente nos permitiría encontrar relaciones muy claras entre el movimiento encabezado por el CGH y otros movimientos estudiantiles anteriores, como los de 1968, 1966<sup>5</sup> o incluso 1929<sup>6</sup>, situación que se alejaría de los objetivos del presente trabajo. Sin embargo, aun sin un análisis de esta naturaleza, es posible observar relaciones muy evidentes en el movimiento estudiantil en la UNAM al investigar los conflictos estudiantiles, cuando menos de los últimos veinte años. En este periodo, el conflicto que más resalta es el que se desarrolló en los años de 1986 y 1987, cuando el Rector de la UNAM Jorge Carpizo intentó hacer una amplia reforma institucional<sup>7</sup> que originó una importante movilización estudiantil que concluyó con la suspensión de las medidas acordadas por el Consejo Universitario y la aprobación de un Congreso en el que se discutiría la agenda universitaria a través de una participación más directa de la comunidad. A diferencia del conflicto de 1999-2000, la toma de las instalaciones como medida de fuerza por parte de los estudiantes para impedir el 'Plan Carpizo' duró solo veinte días y dio al movimiento estudiantil una gran victoria. La organización que condujo el movimiento fue el ya mencionado CEU, que perduró durante años en la UNAM. Sin embargo, desde que concluyó el conflicto de 1987, su base política se fue erosionando hasta quedar

<sup>5</sup> Ese año, mediante movilizaciones, los estudiantes consiguieron el pase automático del bachillerato de la UNAM a la licenciatura. En aquella ocasión se aglutinaron para tal efecto en el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), denominación que fue retomada por los estudiantes que se opusieron a las medidas impulsadas por el Rector Jorge Carpizo en 1986.

<sup>6</sup> Momento en el que se ganó la autonomía de la UNAM.

<sup>7</sup> Esta reforma estaba dividida en cuatro etapas. La primera se expresó en un paquete de modificaciones reglamentarias aprobadas por el CU los días 11 y 12 de septiembre de 1986. Entre ellas se contemplaba el cobro de cuotas para los estudiantes extranjeros y de postgrado, así como una reglamentación más rigurosa del pase automático que del que gozan (todavía) los estudiantes del bachillerato de la UNAM para ingresar a la licenciatura en la

reducido a un pequeño grupo de estudiantes de diversas escuelas y facultades de la UNAM en 1999. De hecho, casi la totalidad de las agrupaciones estudiantiles existentes antes del inicio de este conflicto, en algún momento en el periodo 1986-1999, formaron parte del CEU. En una división temporal un tanto artificial, probablemente podemos diferenciar al CEU como un espacio generalizado de discusión y decisión (en el que se convirtió a partir del movimiento que encabezó en 1986 y 1987) y como una corriente estudiantil, a partir de 1992, después de su triunfo en contra de la propuesta de cuotas impulsada por el Rector José Sarukhán

La primera gran escisión del CEU ocurrió en el mes de febrero de 1987 cuando los miembros del Buró de Información Política (BIP)<sup>8</sup> se opusieron al levantamiento de la huelga y perdieron. Este grupo siempre se caracterizó por la defensa de posiciones extremas catalogadas comúnmente como de "ultraizquierda" o de "línea dura" y argumentaban que los acuerdos del CU tomados el 10 de febrero de 1987 no satisfacían por completo las demandas del movimiento estudiantil (Monsiváis, 1987), además de que se habían tomado a espaldas de los miembros del CEU. Inmediatamente después, a mediados de 1988, (y no precisamente como una escisión) numerosos activistas y miembros de la corriente hegemónica del CEU (también conocida como la corriente histórica) dejaron la Universidad para integrarse a la campaña presidencial del ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas quien encabezaba el Frente Democrático Nacional (FDN). Muchos de ellos formaron parte del grupo que constituyó el Partido de la Revolución Democrática (PRD) en 1989. Aunque el Congreso Universitario realizado en 1990 y la lucha en contra del cobro de cuotas en 1992<sup>11</sup> fueron dos momentos en los que se corroboró la enorme fortaleza del CEU como organización coordinadora del movimiento estudiantil en la UNAM, la década de los noventa se caracterizó por continuas divisiones y fracturas que originaron la creación de numerosos grupos estudiantiles.

<sup>8</sup> Este colectivo agrupa desde entonces a profesores y estudiantes principalmente de la Facultad de Ciencias, como Leticia Contreras y Guadalupe Carrasco (a) 'La pita', quienes participaron en los movimientos en contra de las cuotas en 1986, 1992 y 1999-2000. Otro de sus líderes y que fue una figura muy importante en el conflicto del 1999-2000 fue el profesor de la Facultad de Economía Mario Benítez (a) 'el Gato'. En aquella ocasión fue el Rector José Sarukhán quien intentó establecer el cobro de cuotas en la UNAM. Sin embargo, ante una movilización muy fuerte del CEU, la propuesta fue retirada rápidamente.

La causa zapatista y la nueva campaña presidencial de Cuauhtémoc Cárdenas en 1994 preocuparon y ocuparon a otro número importante de integrantes del CEU, lo que abrió un espacio en la temática estrictamente universitaria (que podríamos catalogar como una especie de 'vacío de poder'), que otros grupos comenzaron a ocupar. El movimiento en contra de la reforma a los planes y programas de estudio del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) en 1995, así como la infructuosa lucha en contra de las reformas a los Reglamentos Generales de Inscripciones y Exámenes en 1997 propuesta por el Rector Francisco Barnés dieron cuenta de la existencia de otros grupos de estudiantes universitarios además de la corriente histórica del CEU y del BIP. Uno de ellos fue el Comité Estudiantil Metropolitano (CEM)<sup>10</sup>, el cual se separó del BIP<sup>11</sup> y tuvo planteamientos menos radicales que le permitieron ir sumando a más activistas. Esta organización se centró en la lucha en contra del Examen Único que por esos años comenzaba a aplicar el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL)<sup>12</sup> en casi todos los centros públicos de educación superior y también participó en el 'movimiento de los excluidos' de la UNAM. Otro grupo que fue consolidando su presencia en diferentes facultades y escuelas fue la denominada Coordinadora Estudiantil (CE), organización que aglutinó a ex-miembros del BIP y de la corriente histórica del CEU. La CE siempre se caracterizó por mantener una postura política menos radical que el BIP en los asuntos universitarios, con una especial preocupación por distinguirse de la corriente histórica del CEU<sup>13</sup>. Por último, debemos mencionar que en 1997, salió a la luz pública la Red de Estudiantes Universitarios (REU) un organismo estudiantil impulsado fundamentalmente por consejeros universitarios estudiantiles que participaron en otros movimientos anteriores (sobre todo en el de 1992). Este nuevo grupo, comenzó a tener presencia en algunas escuelas a raíz de las protestas que se suscitaron en 1997 cuando se aprobó la modificación al pase

<sup>10</sup> Su líder siempre ha sido Higinio Muñoz, quien fue uno de los dirigentes más importantes del CGH.

<sup>11</sup> Esta separación fue en buena medida temporal, ya que en el conflicto de 1999 el CEM nunca sostuvo una posición contraria al BIP.

<sup>12</sup> Esta demanda posteriormente figuraría en el pliego petitorio del CGH.

<sup>13</sup> A mediados de los noventa, Martí Batres (quien después de su actividad estudiantil se convirtió en un importante funcionario del Gobierno del Distrito Federal en la administración de Andrés Manuel López Obrador) fue uno de sus dirigentes. En 1999 probablemente sus dirigentes más importantes fueron Roberto López (a 'el gordo' y Ariadna Montiel, estudiantes de las facultades de Ciencias Políticas y Arquitectura respectivamente.

automático impulsada por el Rector Barnés. Una de las particularidades más importantes de este grupo era su interés por la participación en las elecciones de consejeros universitarios y técnicos estudiantiles y, en general, por su mayor apego a la institucionalidad universitaria. Debemos añadir que la última 'desbandada' de la corriente histórica del CEU ocurrió en 1997 cuando Cuauhtémoc Cárdenas participó en las primeras elecciones para Jefe de Gobierno del Distrito Federal, proceso del que resultó victorioso. A su campaña y posteriormente a su gobierno se sumaron bastantes activistas del CEU, lo que profundizó el 'vacío de poder' que atrás hemos descrito.

La corriente histórica del CEU, el Bloque Universitario de Izquierda (BUI)<sup>14</sup>, el CEM, la CE y la REU, fueron las cinco agrupaciones de carácter general que existían en la UNAM cuando se dio a conocer la propuesta de modificación al RGP en febrero de 1999. Además de estos grupos, existían en las escuelas y facultades grupos locales, sin ningún nexo con alguna de estas corrientes, que respondían a muy diferentes temáticas y motivaciones. Por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales estaban los grupos Coalición Políticas<sup>15</sup> y Conciencia y Libertad<sup>16</sup>, cuyos miembros no pertenecían a ninguna de estas corrientes. En algunos momentos estos grupos, al lado de otros colectivos y estudiantes establecieron alianzas coyunturales para alcanzar ciertos objetivos específicos, como una determinada postura política, una acción en particular o simplemente derrotar a un grupo adversario. Al inicio de la huelga, en abril

<sup>14</sup> Esta fue la nueva denominación que recibió el BIP.

<sup>15</sup> Particularmente este grupo fue muy importante en el desarrollo del conflicto porque tuvo la capacidad de colocarse al frente del movimiento en algunos momentos (sobre todo al final del conflicto, en los primeros meses del año 2000) a través de una estrategia de 'depuración', que consistía en ir expulsando (algunas veces oficialmente) a los miembros de las corrientes que encabezaron las protestas en contra del RGP inicialmente. En especial se concentraron en echar del movimiento a la corriente histórica del CEU y a la REU, aunque después intentaron acabar con los grupos con los que en un principio habían establecido alianzas coyunturales. En el examen ideológico este grupo debe ser colocado en el extremo izquierdo, ya que sostenía planteamientos anti-sistema que algunas veces ni siquiera el BUI compartía. Por ejemplo, en febrero de 2000, ante un eventual aseguramiento de las instalaciones universitarias por parte del gobierno federal, se pronunció por resistir violentamente, si se hacía necesario, con el fin de preservar la huelga; planteamiento con el que prácticamente ningún otro grupo coincidió. Sus principales líderes fueron Argel Pineda y Jorge Martínez Valero.

<sup>16</sup> Si bien esta agrupación durante casi todo el conflicto tuvo una gran identificación con la Coalición Políticas (hoy Frente de Lucha estudiantil Julio Antonio Mella), en la parte final del movimiento también se vio amenazada por lo que hemos llamado la 'estrategia de depuración'. Su principal líder fue Alejandro Echevarría, conocido públicamente como 'el Mosh'.

de 1999, se plegaron prácticamente a todas las opiniones defendidas por el BUI, aunque posteriormente se fueron diferenciando de tal organización.

### *Esquema de representación*

Como ya se ha señalado, el movimiento estudiantil de 1999-2000 inició como respuesta a una medida impulsada por el Rector Barnés. Sin embargo, no fueron por sí solas estas medidas de la Rectoría las que hicieron que estallaran las movilizaciones estudiantiles, sino también una serie de derrotas recientes (desde la perspectiva del movimiento estudiantil) que acumularon un enorme descontento entre los grupos de activistas universitarios<sup>17</sup>. Esta situación, así como el deterioro de las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y en general de la sociedad mexicana (Rueda, 1998), y el cambio de modelo en el subsistema de educación superior (Acosta, 2000; Mendoza, 2002a, 2002b y Rodríguez, 2002) fueron también factores que influyeron en la decisión de los alumnos universitarios para iniciar un movimiento opositor a la modificación del RGP en 1999-2000.

Una vez que el Rector Barnés hizo el anuncio sobre el cobro de cuotas en la UNAM, los núcleos de activistas universitarios que se encontraban dispersos en las distintas escuelas y facultades de la UNAM vieron la necesidad de reunirse para establecer un acuerdo intergrupal con el fin de iniciar la oposición a la reforma del RGP. Fueron tres reuniones exclusivamente de activistas<sup>18</sup> las que dieron como fruto el nacimiento de la Asamblea Estudiantil Universitaria (AEU), antecedente directo del CGH. Esta se constituyó como el eje organizador y aglutinador de los estudiantes en el periodo

<sup>17</sup> Como la transformación de los planes de estudio del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) en 1995, que, aunque fue respondida con una huelga de aproximadamente un mes, no evitó la reforma. Otra derrota del movimiento estudiantil había sido la modificación a los reglamentos generales de inscripciones y exámenes que modificaron el pase automático del bachillerato de la UNAM a la licenciatura. Aunque esta situación generó algunas movilizaciones, nunca llegaron a ser lo suficientemente importantes como para impedir la aprobación y puesta en funcionamiento de los nuevos reglamentos. Posteriormente esta 'deuda histórica' del movimiento estudiantil figuraría como una de las seis demandas del CGH.

<sup>18</sup> Es decir, los estudiantes que formaban parte de los distintos grupos políticos existentes históricamente en la Universidad antes del anuncio de cobro de cuotas. Generalmente son estudiantes políticamente activos preocupados tanto de los asuntos universitarios como de otro tipo de temáticas, por ejemplo la difusión y apoyo a la causa zapatista o cubana. Un activista tiene comúnmente un nivel más elevado de información sobre los asuntos políticos universitarios.

que transcurrió entre el 11 de febrero (día en que se anunció la reforma del RGP) y el 20 de abril (fecha en que inició la huelga estudiantil) de 1999. Si bien en aquellos momentos se pusieron en funcionamiento los primeros lineamientos de representación, de toma de decisiones y de formas de operación, se fueron estableciendo mucho más por una necesidad práctica que de acuerdo a un plan concertado. Las formas políticas empleadas entre febrero y abril de 1999 serían la base del funcionamiento del CGH durante los casi diez meses de huelga.

La AEU funcionaba con un doble esquema de representación. Por una parte, los delegados nombrados por cada una de las asambleas de las escuelas y facultades, contaban con votos y por consiguiente representaban a los estudiantes de su plantel. Por la otra, las reuniones de los activistas (miembros de las corrientes estudiantiles que existían desde antes del anuncio del cobro de cuotas en la UNAM, quienes acudían con la sola representatividad otorgada por la militancia) en las que se alcanzaban acuerdos sobre la conducción del movimiento, tan importantes como la definición del pliego petitorio, la política de movilizaciones o de negociación. Los acuerdos alcanzados por los activistas y miembros de las corrientes estudiantiles eran refrendados por la AEU.

Aunque el esquema de las corrientes estudiantiles se transformó radicalmente durante el periodo de huelga, esta transformación se dio sólo en el nivel de la composición del espectro de corrientes participantes en el CGH, ya que si bien unas desaparecieron, otras se aglutinaron y otras más emergieron al calor del movimiento, siempre se mantuvo el esquema del doble nivel de representación.

Inicialmente en los acuerdos de funcionamiento de la AEU estaba estipulado que cada escuela contaría con cinco votos con el fin de que las distintas posiciones sobre el conflicto pudieran ser expresadas por los delegados en la asamblea general. Este proceder pronto fue abandonado porque en las asambleas de las escuelas y facultades a las posiciones mayoritarias se les concedían los cinco votos<sup>19</sup>. De esta forma, muy poco tiempo después de que estallara la huelga en la UNAM el esquema explícito de representación

<sup>19</sup> Muchos de los grupos minoritarios en cada escuela, al ponerse este nuevo procedimiento en uso, quedaron relegados sin un mínimo margen para opinar o decidir sobre el futuro del movimiento.

cambió por uno en el que cada asamblea emitía un resolutivo y los delegados simplemente se convertían en portavoces del mismo. Arditi (2003) explica este mecanismo de democracia directa de manera concisa:

Las asambleas de cada Facultad elegían a sus representantes, éstos recibían un mandato, pero al intervenir en las asambleas generales, los delegados ya no podían cambiar el mandato que habían recibido de sus bases, al menos en principio. Por eso, en la práctica, las asambleas del CGH eran un lugar para contar votos y no para llevar a cabo un proceso de deliberación real. Si no cumplían con ese mandato, la asamblea podía destituir a los delegados de inmediato.

Por lo tanto, las reuniones internas de las corrientes y los conciliábulos entre éstas eran los espacios reales de deliberación, debido a que los miembros de cada una de ellas acudían a las asambleas de sus escuelas y facultades a defender la postura de su grupo, con la intención de ganar el resolutivo que se contabilizaría en la asamblea general junto con los resolutivos de las otras dependencias universitarias. Las sesiones del CGH se convirtieron así en la 'la asamblea general de los resolutivos' y no de los representantes estudiantiles. La aprobación de este nuevo mecanismo de suma de acuerdos es una muestra clara de la enorme desconfianza con la que la organización estudiantil tomaba sus decisiones.

Como hemos visto, el esquema explícito de representación del CGH, después de que fueron tomadas las instalaciones universitarias, estaba basado en las asambleas por cada escuela<sup>20</sup>. En éstas, las decisiones se tomaban con votaciones directas y a mano alzada después de horas de discusión. En las dependencias relativamente pequeñas (con comunidades estudiantiles de no más de cien estudiantes, como algunos centros de investigación) este procedimiento no era muy complicado, pero en las más grandes como las Facultades de Contaduría y Administración o Medicina y los cinco Colegios de Ciencias y Humanidades (cada una de ellas con más de 10 mil estudiantes), era simplemente inoperante. Comúnmente, reducidos grupos de estudiantes de estos planteles participaba en las asambleas que a menudo se hacían interminables, por lo que se podría alegar que los resolutivos emanados de éstas no representaban a la comunidad estudiantil de determinada escuela o facultad sino solamente a los asistentes, aquellos que soportaban y

<sup>20</sup> Aunque en la AEU también se empleó este mecanismo, sus reglas de funcionamiento no eran del todo claras.

tenían el tiempo necesario para permanecer en ella, generalmente los activistas y miembros de las corrientes estudiantiles.

Dado el esquema de representación empleado por el CGH, el grueso de los estudiantes quedaba fuera, en los hechos, de toda posibilidad de incidencia en las decisiones sobre el movimiento estudiantil. Se empleó un esquema de representación que bloqueaba la participación de la mayoría estudiantil. Sólo en algunos momentos la participación en las asambleas de las escuelas y facultades de la UNAM se volvió masiva. Por ejemplo, en las que se decidieron los paros de 24 horas del 11 y 24 de marzo de 1999, en las que una buena parte de la comunidad estudiantil participó en encendidos debates. Después de la toma de las instalaciones universitarias de manera indefinida a partir del 20 de abril, se reprodujo en casi todas las asambleas un paulatino despoblamiento que se agudizó conforme avanzaron los meses del conflicto. Sin embargo, la escasa participación en las asambleas de las escuelas y facultades no puede ser interpretada directamente como una desaprobación de las demandas del movimiento estudiantil. Antes bien, por momentos esa participación escasa pareciera haber sido el resultado de un enorme descontento con los mecanismos de representación y toma de decisiones que la AEU-CGH empleó antes y durante la huelga. El descontento de una buena parte de la comunidad estudiantil se profundizó conforme transcurrió el conflicto, porque en numerosos planteles universitarios se multiplicaron actitudes que enfatizaban la diferencia entre los activistas y los no activistas. Para los primeros, en muchos casos, era necesario tener mínimas cuotas de participación en las actividades propias de la huelga para poder tener derecho a voz y voto en las asambleas.

Durante el conflicto hubo sectores y corrientes del CGH que defendían la libre participación de todos los estudiantes en las asambleas, pero siempre fueron minoría. En algunos planteles, como la Facultad de Psicología, sí se promovió la participación de la comunidad estudiantil, sin embargo en otras, como la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, se colocaron 'listas negras' para impedir el paso a estudiantes y profesores que no concordaban con las ideas de los grupos dominantes. Digamos que el CGH vivió una transformación paulatina que lo llevó de plantear un movimiento de masas a uno de militantes de corte leninista.

### *Mecanismos de toma de decisiones y acuerdo político interno*

Miremos ahora el funcionamiento interno de la organización estudiantil. Para que el CGH diera a conocer oficialmente una postura o anunciara alguna acción, se tenía que poner en funcionamiento un complejo procedimiento político interno, aún en momentos en los que se esperaba una respuesta rápida de su parte. Por ejemplo cuando se discutían los mecanismos de diálogo para solucionar el conflicto con los representantes de la Rectoría en diciembre de 1999. El proceso consistía en la presentación de la propuesta al pleno de los representantes de los diversos comités de huelga de las escuelas y facultades de la UNAM. Éstos llevaban la propuesta a sus asambleas locales en donde era discutida. Del fruto de la discusión se asumía una postura que se presentaba a los representantes de las demás asambleas. Una vez realizado esto, había que esperar una nueva reunión del CGH. Cuando finalmente ésta se realizaba, se contabilizaba el número de resolutivos que hacían referencia al tema. Si la propuesta superaba 19 resolutivos era discutida, si no simplemente era enviada de vuelta a los Comités locales de huelga para que se volviera a debatir<sup>21</sup>. El acuerdo sobre el funcionamiento del CGH al respecto dice textualmente:

Para el caso de los resolutivos del CGH, se considerarán las resoluciones de las 36 asambleas, quedando de la siguiente forma: cuando el número de ellas sea menor a 18 la resolución se regresa a la asamblea respectiva de cada escuela; cuando es mayor o igual a 19 la resolución será discutida en la asamblea general del CGH; cuando el número de resoluciones de las asambleas es mayor a 28 entonces se considerará consenso y como consecuencia resolutive del CGH (CGH, 1999c).

La forma de discusión y alcance de acuerdos agudizaba aún más la lentitud con que se tomaban las decisiones ya que había ocasiones en que las asambleas locales se prolongaban por más de un día. El proceso en conjunto comúnmente implicaba varios días, incluso semanas. Como ejemplo se puede mencionar la enorme lentitud con la que el CGH dio respuesta a la comisión de diálogo del Rector De la Fuente<sup>22</sup> (con respecto al formato de

<sup>21</sup> Con márgenes mínimos debido al enorme peso que los resolutivos tenían (situación que ya hemos abordado anteriormente). Estas discusiones se abrían sobre todo cuando las definiciones de las asambleas locales eran ambiguas.

<sup>22</sup> Esta falta de premura fue una actitud que el CGH tuvo durante todo el conflicto, incluido el periodo del rector Barnés.

negociación), una vez que se reiniciaron las pláticas entre Rectoría y el CGH en diciembre de 1999, cuando los ojos de la opinión pública nacional y de la sociedad estaban sobre la organización estudiantil.

### *Formas de operación*

Después del 20 de abril, se establecieron los comités de huelga en cada escuela y facultad y se hizo una división inicial del trabajo por comisiones. Las comisiones de logística, finanzas, prensa y seguridad funcionaron desde el principio, aunque en cada plantel lo hicieron con distintos ritmos. En el primer mes de huelga las comisiones de prensa y de finanzas prácticamente no existían a nivel global<sup>23</sup>. Por ejemplo, el llamado a que se integraran estudiantes representantes de cada escuela a la comisión general de finanzas se hizo recién en la sesión del CGH del 26 de mayo de 1999, es decir, más de un mes después de que se iniciara la huelga (CGH 1999b). Antes de que se comenzaran a tomar los primeros acuerdos sobre la conformación de las comisiones generales del CGH, a ellas asistían quienes así lo deseaban, y por supuesto, siempre estaban presentes los dirigentes más importantes de las corrientes estudiantiles. Por esta razón, la redacción de discursos y documentos oficiales del CGH, los comunicados de prensa, los dispositivos de seguridad, las movilizaciones y otras importantes decisiones quedaban en manos de dichas corrientes, por lo menos en parte.

Las corrientes estudiantiles nunca dejaron de tener peso en las decisiones que tomó el CGH. La importancia de esto reside en que si bien se dio un cambio en los liderazgos de la organización, es falso que fuera una formación sin líderes (Coordinadora Estudiantil, 1999), como en distintos momentos ha sido señalado (Sotelo, 2000). En efecto, de febrero de 1999 a 2000, el CGH vivió una profunda recomposición de sus liderazgos, ya que una buena parte de los dirigentes de las corrientes que iniciaron las protestas en contra del RGP, cuando la huelga concluyó un año después, ya ni siquiera pertenecían a la organización estudiantil<sup>24</sup>. Fue entonces cuando

<sup>23</sup> Con esto nos referimos a las comisiones centrales generales del CGH, que eran las que se encargaban de organizar las actividades y dar a conocer las posturas políticas de la organización estudiantil. Debemos recordar que el CGH era la unión de todos los comités de huelga de las escuelas y facultades de la UNAM.

<sup>24</sup> Algunos fueron expulsados y otros se alejaron de una organización en la que simplemente ya no tenían injerencia.

surgieron nuevos liderazgos, más adecuados al discurso gradualmente más extremista, que radicalizaba al CGH. Durante todo el tiempo que duró el proceso de conformación–desarrollo del órgano estudiantil, en ningún momento alguna de las corrientes estudiantiles logró un dominio definitivo en la conducción de la organización. Al principio, las agrupaciones estudiantiles que tenían mayor peso fueron aquellas que resultaron como consecuencia directa del conflicto universitario de 1986-87, cuando se formó el CEU. Conforme transcurrieron los meses en 1999, varios de estos grupos perdieron fuerza en el CGH. Principalmente fueron excluidos aquellos grupos que de una u otra forma tenían relación con el Partido de la Revolución Democrática (PRD), debido fundamentalmente a que no compartían las opiniones y propuestas de los grupos que desde agosto de 1999 comenzaron a hacerse de la dirección de la organización estudiantil<sup>25</sup>. A partir de entonces, quienes se quedaron en la disputa por el control hegemónico del CGH fueron los grupos estudiantiles más extremos de la Universidad, identificados por sus posturas anti-partidos políticos y en general anti-sistema.

La gran inestabilidad política que se vivió durante el conflicto al interior del CGH, reflejada en la permanente disputa por el liderazgo de la organización y la falta de claridad en la operación política (es decir, quién iba a hacer qué) engendraron un discurso confuso y un mensaje errático hacia la sociedad. Basta con ver la gran cantidad de posturas políticas que la organización expresó y que los medios de comunicación dieron a conocer a la opinión pública al inicio de la huelga, ya que al no existir una comisión central de prensa operativa encargada de la comunicación ‘oficial’ del CGH, los reporteros y periodistas tenían que acudir a los líderes de las corrientes y a las figuras más visibles del movimiento.

Otro factor que mermó el funcionamiento de las comisiones del CGH fue la imposición de candados ‘antilíderes’, que buscaban una supuesta ‘horizontalidad’ del movimiento<sup>26</sup>. Esto hizo que la organización tomara

<sup>25</sup> Algunas de las diferencias tácticas (que expresaban diferencias ideológicas profundas) que dieron origen a la exclusión de estos grupos fue su rotundo rechazo a la ampliación del pliego petitorio (más bien permanentemente pugnaron por su disminución), a la toma y cierre de las instalaciones de los Institutos de Investigación, de la Dirección General de Servicios y Cómputo Académico (DGSCA), del Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) y de Radio UNAM, así como su exigencia de la apertura de las asambleas a todos los estudiantes universitarios, así como la realización de una negociación sin condiciones con la rectoría.

<sup>26</sup> Uno de estos candados fue la instauración del ‘sorteo’ como mecanismo de selección de los oradores en los mítines y movilizaciones o de los representantes del CGH en las pláticas con la rectoría de la UNAM.

decisiones de forma bastante lenta, acrecentando sobre sí la presión social. Las reuniones con las autoridades universitarias se desarrollaron con una parsimonia exasperante, de lo que en buena medida fue responsable el CGH. Las recurrentes pausas eran ocasionadas por la constante necesidad 'de consultar a las bases' sobre el rumbo que debían seguir las conversaciones. Pero también hay que considerar algunas situaciones externas, como la detención de varias decenas de activistas del CGH por la policía capitalina cuando algunos de ellos agredieron la sede diplomática del gobierno de los Estados Unidos en noviembre de 1999 (Ramos, 1999), lo que ocasionó una suspensión unilateral del diálogo decidida por la organización estudiantil. Sumado a situaciones de este tipo, la rotación de los delegados de la comisión de diálogo provocaba que constantemente se tuvieran que recapitular las discusiones del día anterior para que los nuevos representantes se 'empaparan' del debate y pudieran responder coherentemente a lo que su interlocutor planteaba.

Otra situación que impidió al CGH una operación política eficaz y veloz fue el denominado 'fantasma de la traición', esto es, el temor de que algunos miembros de la organización pactaran con el 'enemigo' la solución del conflicto a espaldas del movimiento, como repetidamente se afirmó que Carlos Imaz, Imanol Ordorika y Antonio Santos lo hicieron con el Rector Jorge Carpizo en 1987. El temor a esta posibilidad provocó un clima de gran desconfianza en el CGH y ocasionó que se colocaran, en repetidas ocasiones, requisitos absurdos para que ningún miembro tuviera la oportunidad de traicionar a la organización. La imposición de estos candados llevó al CGH a nombrar una comisión conformada por más de cien delegados que se rotaban cada día para entablar el diálogo con las autoridades universitarias (CGH, 1999a). Uno de los candados más importantes que se le colocó a la comisión de diálogo del CGH fue el que prohibía a los delegados entablar una negociación con la Comisión de Rectoría. La comisión estudiantil no tenía la capacidad para definir contrapropuestas, solo estaba para repetir una y otra vez el pliego petitorio. El CGH nunca negoció, ni siquiera dialogó<sup>27</sup>, tan sólo dio a conocer su postura.

El efecto que trajo al CGH su deficiente y poco eficaz organización fue devastador. Con el transcurrir de los meses su mensaje se fue haciendo

<sup>27</sup> En este tenor, es bien recordada la postura del CGH en el documento entregado a la comisión del rector Barnés el 2 de junio de 1999 en el que se afirmaba textualmente que "El diálogo no es negociación" (CGH, 1999a).

menos atractivo para los universitarios y para la sociedad, y eventualmente lo llevó al aislamiento. Esto ocurrió debido en parte a que presentó ante la opinión pública la imagen de una organización sectaria, desordenada, errática, desconfiada y algunas veces violenta, imagen que por cierto muchos medios de comunicación contribuyeron a sobredimensionar.

## **Los logros del CGH, probable agenda del movimiento estudiantil en la UNAM (a manera de conclusión)**

La medición del desempeño del CGH como la organización que condujo el movimiento opositor a las cuotas en 1999-2000 se puede hacer desde dos perspectivas. La primera es en función de sus propios objetivos explícitos, los cuales se expresaban de manera muy clara en el pliego petitorio. Desde este enfoque y solo desde este enfoque, podríamos hablar del CGH como una organización exitosa<sup>28</sup>, puesto que de los seis puntos, cinco fueron cumplidos, cuando menos de manera parcial. El que fue postergado para su discusión en un eventual congreso que reformaría a la Universidad fue la exigencia de la derogación de los Reglamentos Generales de Exámenes e Inscripción aprobados en 1997. En este sentido podemos decir que el CGH fue una organización eficaz porque convocó, movilizó y organizó a miles de estudiantes con el objetivo inicial de derrotar la reforma al RGP aprobada el 15 de marzo de 1999 por el CU y lo consiguió. Su acción se vio reflejada en la suspensión de un reglamento universitario de suma relevancia no sólo para la vida de la UNAM, sino para el subsistema de educación superior en nuestro país<sup>29</sup> y mantuvo el carácter gratuito de la UNAM. Es importante que señalemos que desde la lógica objetivos/logros, el CGH obtuvo su primer gran victoria desde el 7 de junio de 1999 cuando por iniciativa del Rector Barnés el CU aprobó un nuevo reglamento de pagos en el que las cuotas se

<sup>28</sup> Aunque aquí se podría alegar que los acuerdos del CU del 6 de enero de 2000, no fueron logros exclusivos del CGH sino más bien del movimiento estudiantil opositor a las cuotas.

<sup>29</sup> El RGP de la UNAM es muy importante porque esta institución es un referente obligado de análisis en cuanto a diseño y aplicación de políticas públicas relacionadas con la educación superior en el país. La UNAM es una de las pocas instituciones de educación superior pública que no cobra cuotas a los estudiantes, lo que genera una presión de otras instituciones públicas que sí lo hacen.

hacían voluntarias y los montos 'indicativos' (Barnés, 1999). Sin embargo, esta decisión de la Rectoría y del CU no fue suficiente para el CGH, porque si bien en buena medida resolvió el tema que originó el conflicto desde febrero de 1999, no daba respuesta a una demanda que paulatinamente había cobrado mayor importancia, no sólo para los miembros de la organización estudiantil, sino para una parte importante de los universitarios: la reforma de la UNAM por la vía de un espacio<sup>30</sup> en el que pudiera participar la comunidad, más allá de la representación estipulada en las formas de gobierno. Probablemente la principal razón por la que esta demanda se hizo paulatinamente más importante fue por la forma en la que fueron aprobadas las cuotas el 15 de marzo de 1999: una sesión del CU fuera de su recinto habitual (abarrotado de policías y miembros de la seguridad universitaria) a la cual numerosos consejeros no fueron convocados (Deméneghi y González, 2000; Ibarra y Muñoz, 1999). A pesar de que desde el 7 de junio de 1999 el CGH comenzó sufrir una creciente presión debido a que algunos consideraban que 'ya había ganado', la demanda de un congreso se convirtió en el eje de la lucha a partir de entonces. Situación que fue resuelta por el CU el 6 de enero de 2000 cuando fue aprobada la "realización de un congreso universitario cuyas resoluciones deberán ser consideradas por todas las autoridades correspondientes" (De la Fuente, 2000) y que podríamos considerar la segunda gran victoria del CGH, en términos del pliego petitorio que sostuvo durante casi todo el conflicto.

Ahora bien, la segunda perspectiva desde la que podemos observar el comportamiento y éxito organizacional del CGH es a través de una mirada analítica a su funcionamiento interno. Este examen nos ha llevado a encontrar una serie de problemas e incapacidades que ocasionaron un funcionamiento muy deficiente.

Por principio de cuentas, encontramos lo que hemos llamado 'el doble esquema o nivel de representación', que era la existencia de un mecanismo formal de discusión y decisión formado por las asambleas de cada plantel universitario y sus representantes y uno no formal, que rebasaba y suplantaba al primero como espacio de deliberación y decisión, conformado por los líderes de las corrientes y grupos estudiantiles. Lo interesante de esto radica en que las discusiones públicas se hacían con acuerdos tomados previamente,

<sup>30</sup> Se pensaba en un congreso como el que el CEU ganó en 1987 y que se llevó a cabo en la UNAM en 1990.

por lo que este espacio simplemente servía para ratificar consensos entre los grupos estudiantiles o para la medición de fuerzas entre ellos cuando había posiciones divergentes sobre la dirección de la organización estudiantil. Los representantes de las asambleas no hacían un ejercicio de deliberación, sino un enfrentamiento de monólogos, al llegar con posiciones irreductibles y 'amarradas' previamente.

También hemos señalado que el reemplazo del uso de cierto número de votos por plantel por la emisión de resolutivos escritos en las reuniones generales del CGH fue muy perjudicial para el organismo estudiantil porque limitaba enormemente la posibilidad del debate de ideas. Además, este proceder, suprimía la posibilidad de que fueran expresadas las posiciones minoritarias, por lo que debemos decir que en buena medida esta situación alejó a miles de estudiantes que simpatizaban con el movimiento pero que no estaban de acuerdo con los grupos dominantes en sus escuelas o facultades.

Otro factor que aisló al CGH de la comunidad estudiantil fue el uso de las asambleas como el mecanismo de discusión y decisión, ya que no sólo por su naturaleza alejaba a miles de estudiantes que no tenían las posibilidades de participar en ellas, sino que a través de su manipulación y manejo le permitió a los grupos hegemónicos en cada plantel imponer su visión del movimiento y expulsar a las posiciones minoritarias. El 'asambleismo' llevó al CGH a ser una organización de cuadros y no masiva, ya que la diferenciación entre los activistas y los no activistas comúnmente fue empleada para impedirles a estos últimos la posibilidad de participar en las discusiones y las decisiones sobre el futuro del movimiento.

Aunado a lo anterior hemos discutido que el mecanismo para la toma de decisiones que el CGH empleó era muy complejo e intrincado. Lo que lo convirtió en una organización muy 'lenta', incapaz de responder con rapidez a los pasos que su interlocutor y los otros actores del conflicto daban. Esta situación se agudizó enormemente por la desconfianza que los integrantes del CGH se tenían entre ellos mismos y hacia las autoridades universitarias, locales y federales, así como a los partidos políticos y otras organizaciones de profesores, profesionales, de ex-alumnos, etc.

Finalmente, debemos decir que en términos de la operación política, el CGH fue una organización muy deficiente. La forma en la que organizó sus actividades de protesta y difusión y aquellas necesarias para mantener la posesión y resguardo de las instalaciones universitarias fue casi siempre errática

y sin planeación. La operación política del movimiento respondía mucho más a una lógica de disputa de los intereses de cada grupo o corriente estudiantil, que a una racionalidad que permitiera hacer crecer al movimiento y terminar con el conflicto. El permanente enfrentamiento entre los grupos estudiantiles se reflejó en un constante cambio de los liderazgos del movimiento, lo que generó un movimiento que con el transcurrir de los meses 'endureció' su discurso.

En resumen, aunque el CGH fue una organización eficaz en términos de la evaluación de los logros y objetivos<sup>31</sup>, su incapacidad organizativa alejó a miles de estudiantes (miembros y simpatizantes) conforme se prolongó la huelga. Ya para el 6 de febrero de 2000 era una organización completamente aislada, que había perdido su poder de convocatoria entre la comunidad universitaria y fuera de ella. El CGH fue una organización crecientemente autoritaria que impidió que los estudiantes expresaran abiertamente sus preferencias políticas y participaran en sus decisiones. La evaluación de su legitimidad interna nos muestra un desempeño muy pobre, ya que conforme se prolongó el conflicto en la UNAM, demostró una enorme incapacidad para "fomentar adhesión, representatividad, inclusión consistencia y respaldo de los miembros, interesados, o beneficiarios" de la organización y, "más específicamente, a las decisiones tomadas"<sup>32</sup>.

Si bien el CGH en un principio supo recoger el descontento generado por las medidas tomadas por la Rectoría universitaria, conforme transcurrió el conflicto se fue convirtiendo en una estructura controlada por grupos alejados de los ideales estudiantiles que le dieron vida. Con el CGH tenemos a una organización que termina por ser controlada por una minoría que

<sup>31</sup> En este punto se abre una discusión muy amplia y con varias aristas. Una de ellas apunta que para algunos (incluido el CGH), los acuerdos del CU del 6 de enero de 2000 no respondían a lo que la organización demandaba. Otra, que implica un debate todavía más amplio, nos lleva a observar el discurso de la organización estudiantil, más allá del pliego petitorio, el cual estuvo impregnado de una permanente denuncia y manifestación opositora al 'neoliberalismo', el 'imperialismo' y a lo que llamaron los 'dictados del Fondo Monetario Internacional' y el 'Banco Mundial', posiciones que se hicieron explícitas en la Plataforma de Lucha del CGH. Hablamos de una especie de 'metadiscurso' que detrás del pliego petitorio defendía una posición política opositora a las reformas estructurales del Estado mexicano, que según ellos tenían una expresión en las pretendidas modificaciones reglamentarias en la UNAM. Desde la lógica de la evaluación organizacional (objetivos/logros) la eficacia del CGH en la lucha en contra de tales políticas fue muy baja.

<sup>32</sup> Para una brillante propuesta de evaluación de las asociaciones políticas, en donde la legitimidad interna es un factor determinante, *vid.* Matilde Luna y Ricardo Tirado "Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político" en este mismo número.

impone (algunas veces con la violencia) sus puntos de vista a todos los demás miembros y que la aleja de los objetivos inicialmente planteados. Por supuesto, el futuro más probable de una organización como esta es su desaparición. Tal y como sucedió meses después de que concluyó la huelga estudiantil el 6 de febrero de 2000.

Una de las experiencias más importantes que nos dejó este conflicto fue haber corroborado la necesidad de un canal institucional de expresión y organización que permita ordenar y dar un cauce democrático a las demandas estudiantiles. Hay que señalar con toda claridad que la vía institucional y las formas de gobierno en la Universidad demostraron ser incapaces para recoger y entender el sentir estudiantil. El Rector Barnés desestimó e ignoró un movimiento que se comenzó a gestar desde febrero de 1999 y el cual, lejos de las interpretaciones conspiráticas que proliferaron durante aquellos meses, fue en buena medida producto del descontento de miles de estudiantes, no sólo por las reformas impulsadas (de las que la desinformación abundó), sino por la forma en la que son tomadas algunas decisiones en la UNAM. La ausencia de una estructura de representación estudiantil permanente en donde los alumnos pudieran discutir libremente sobre los asuntos universitarios fue una causa directa de la conformación de una organización como el CGH, con las características que ya hemos descrito. Pero no sólo eso, esta ausencia, ante un Rector entonces más proclive a negociar con los estudiantes (De la Fuente, 1999b), como lo fue el Dr. Juan Ramón De la Fuente, impidió la emergencia de un interlocutor que rebasara al CGH, que por aquellos momentos había mutado en una organización casi por completo carente de sustento estudiantil o social. Aunque en algunas dependencias de la UNAM como las facultades de Derecho o Medicina existen pequeñas federaciones estudiantiles, históricamente éstas han respondido mucho más al esquema corporativista y clientelista que prevaleció durante el régimen priísta, que a esfuerzos reales por organizar de manera democrática y plural al estudiantado universitario, el cual actualmente se encuentra completamente desorganizado y desprovisto de espacios políticos de deliberación e interacción abiertos a la diversidad propia de la comunidad de la institución.

En países como el Reino Unido o Canadá, e incluso algunas naciones latinoamericanas como Chile o Argentina, las universidades más importantes cuentan con federaciones y 'sindicatos' de estudiantes organizados democráticamente que ordenan y dan fluidez a sus demandas y preocupa-

ciones. En términos políticos ejercen la representación de los estudiantes, pero para ello se realizan elecciones periódicas y se establecen mecanismos de rendición de cuentas. Varios de estos casos van más lejos al sostenerse financieramente mediante cuotas aportadas por los estudiantes, incluso como una parte del pago de la inscripción o las colegiaturas que se hacen a la universidad, que les permiten contratar personal para la mejor realización de sus actividades. En algunos casos, estas organizaciones estudiantiles pueden resultar más próximas o lejanas a las autoridades universitarias, pero eso está definido en última instancia, por mecanismos democráticos en los que los estudiantes eligen a sus representantes y los someten a escrutinio continuo. Lo importante al rescatar estas experiencias radica en que podemos observar que desde la comunidad estudiantil se reproducen esquemas de participación democrática que al sedimentarse pueden expandir el horizonte democrático más allá del espacio de disputa partidista, muchas veces interiorizando en los alumnos prácticas que pueden contribuir al fortalecimiento de la vida democrática en el sistema político así como propiciar una discusión sobre los temas de la institución en la que estudian. Por supuesto, esto requiere de un análisis mucho más profundo que rebasaría los límites de este trabajo, sin embargo, decir que en la UNAM se requiere de una organización democrática capaz de concentrar las demandas estudiantiles y de hacer fluir el diálogo (ahora prácticamente inexistente) en una comunidad de más de 260,000 alumnos de muy diferente clase social, formación profesional e ideología no suena del todo descabellado.

Recibido el 28 de enero del 2005  
Aceptado el 22 de febrero del 2005

## Bibliografía

Acosta Silva, Adrián (2000), *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*, México, Universidad de Guadalajara, Fondo de Cultura Económica.

Arditi, Benjamín (2003), "El segundo circuito de la política. Una propuesta para el financiamiento público de organizaciones sociales", Silvia Bolos (coord.), *Participación y espacio público*, México, UCM.

Barnés, Francisco (1999), "A la comunidad universitaria", *Uno Más Uno*, 3 de junio.

Cohen, Jean (1985), "Strategy or identity: new theoretical paradigms and contemporary social movements", *Social Research* vol. 52, n° 4, invierno.

De la Fuente, Juan Ramón-CGH (1999a), Roberto Garduño "Primer consenso entre rectoría y CGH, firman cuatro acuerdos", periódico *La Jornada*, 11 de diciembre.

——— (1999b), Karina Avilés y Roberto Garduño, "Acepta el rector un diálogo con base en los seis puntos del pliego petitorio", periódico *La Jornada*, 30 de noviembre.

——— (2000), Elena Gallegos, "Superó desacuerdos el CU y cerró filas en torno al rector", periódico *La Jornada*, 6 de enero del 2000.

Deméneghi Colina, Agustín y Miguel Eduardo González Cárdenas (2000), "Antecedentes y desarrollo del conflicto en la UNAM", Octavio Rodríguez Araujo (coord.), *El conflicto en la UNAM (1999-2000). Análisis y testimonios de los Consejeros Universitarios independientes*. México, El Caballito.

Galán José (1999), "El movimiento cayó en posturas que condenó", *La Jornada*, 19 de agosto de 1999.

Gameson, William A. y David S. Meyer (1996), "Framing political opportunity", Doug MacAdam (ed.) *et al.*, *Comparative Perspectives on Social Movements*, Cambridge, Cambridge University Press.

Ibarra, María Esther y Alma Muñoz, (1999), "La huelga, el último recurso, dicen organismos estudiantiles", *La jornada*, 16 de marzo de 1999.

Lusthaus, Charles *et. al.* (2002), *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Nueva York, BID-CIID.

Melucci, Alberto (1985-1986), "Las teorías de los movimientos sociales", *Revista Estudios Políticos*, Nueva época, vol. 4-5, números 1-4, octubre de 1985-marzo de 1986.

Mendoza Rojas, Javier (2002a), *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al estado evaluador*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios sobre la Universidad, Editorial Porrúa.

——— (2002b), "Las políticas de educación superior y el cambio institucional", Humberto Muñoz García (coord.), *Universidad: política y cambio institucional*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios sobre la Universidad, Editorial Porrúa.

Monsiváis, Carlos (1987), "¡Duro, duro, duro! El CEU: 11 de septiembre de 1986/17 de febrero de 1987", *Entrada libre, crónicas de la sociedad que se organiza*, México, ERA.

Offe, Claus (1992), "La institucionalización de la influencia de las asociaciones", *Partidos políticos y movimientos sociales*, Madrid, Editorial Sistema.

Olson, Mancur (1991), *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*, México, Limusa, Grupo Editorial Noriega.

Ortega, Norma (1999), "Estructura y mecanismos de la asamblea del movimiento estudiantil", Hortensia Moreno y Carlos Amador, *La Huelga del Fin del Mundo*, México, Planeta.

Pizzorno, Alejandro (1989), *Algún otro tipo de alteridad: Una crítica a las teorías de la elección racional*, Madrid, Sistema.

Ramos, Jorge (1999), "Deja 12 heridos choque entre policías y paristas; 98 detenidos", *El Universal*, 12 de diciembre de 1999.

Revilla Blanco, Marisa (1994), "El concepto de movimiento social: acción, identidad y sentido", *Zona Abierta* n°. 69, Madrid, Editorial Pablo Iglesias.

Rodríguez Gómez Guerra, Roberto (2000), "Transformaciones del Sistema de Enseñanza Superior en México en la década de los noventa", Humberto Muñoz García (coord.), *Universidad: política y cambio institucional*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios sobre la Universidad, Editorial Porrúa.

Rueda Peiro, Isabel (1998), *México: crisis, reestructuración económica, social y política (1982-1986)*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Siglo Veintiuno Editores.

Scott, Richard (2003), *Organizations. Rational, natural, and open systems*, s.l.e., Prentice Hall.

Sotelo Valencia, Adrián (2000), *La huelga en la UNAM a finales de siglo*, México, Ediciones El Caballito.

Tarrow, Sydney (1994), *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*, Madrid, Alianza Editorial.

Tavera Fenellosa, Ligia (2000), "Movimientos sociales", Laura Baca Olamendi *et al.*, *Léxico de la política*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fondo de Cultura Económica.

Touraine, Alain (1997), "Los movimientos sociales", *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*, México, Fondo de Cultura Económica.

## Mesografía

Comité General de Huelga (1999a), Comité de Huelga de la Preparatoria No. 7 "CGH, documento que se le entregó a la comisión de contacto el 2 de junio de 1999", consultado en agosto de 2004, en: [http://mx.geocities.com/unam\\_cg/](http://mx.geocities.com/unam_cg/)

——— (1999b), "Resolutivos de la Asamblea general del 25 y 26 de mayo", consultado en agosto de 2004, en: [http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/25y26\\_Mayo\\_1999.html](http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/25y26_Mayo_1999.html)

——— (1999c), "Resolutivos de la Asamblea general del 17 y 18 de mayo", consultado en agosto de 2004, en: [http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17y18\\_Mayo\\_1999.html](http://www.sindominio.net/cgh/resolutivos/17y18_Mayo_1999.html),

De Garay Castro, Yolanda (2001), "Historia de un Movimiento Estudiantil 1999-2001", consultado en agosto de 2004 en: <http://biblioweb.dgsca.unam.mx/libros/movimiento/index.html>

Universidad Nacional Autónoma de México (1999), "Primer Reglamento de Pagos de la UNAM", consultado en diciembre de 2004 en: [http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectoria/htm/1rp\\_unam.htm](http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectoria/htm/1rp_unam.htm)