



# Relatos de viaje

50 AÑOS DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

Luis Montaña Hirose  
Coordinador

Brenda Haydee Arredondo Pérez  
Diana Becerra Hernández  
José Federico Besserer Alatorre  
Servando Gutiérrez Ramírez  
Ricardo López Wilchis  
Raquel Cecilia Muñoz Cruz  
Edith Ponce Alquicira  
Samanta Rangel Navarro  
Rubicelia Vargas Fosada  
Tomás Viveros García



Basados en entrevistas realizadas a

Sergio Reyes Luján  
Gustavo Adolfo Chapela Castañares  
Carlos Vázquez Salinas  
Jorge Martínez Contreras  
Julio Rubio Oca  
José Luis Gázquez Mateos  
Luis Mier y Terán Casanueva  
Luis Javier Melgoza Valdivia  
Óscar Armando Monroy Hermosillo  
Javier Velázquez Moctezuma  
José Octavio Nateras Domínguez  
Rodrigo Díaz Cruz  
Fernando del Río Haza  
Víctor Manuel Soria Murillo  
José Ramírez Pulido  
Eduardo Piña Garza  
Florina Ramírez Vives  
Patricia Saavedra Barrera  
Luz Elena Zamudio Rodríguez

Gretchen Terri Lapidus Lavine  
Carlos Manuel Romero Ramírez  
Ricardo M. Falomir Parker  
Mina Konigsberg Fainstein  
María Elena Sánchez Azuara  
Raquel Valdés Cristerna  
Abel Sentíes Granados  
Patricia Dolores Dávila Aranda  
Arturo Herrera Gutiérrez  
Juan Villoro  
Verónica Medina Bañuelos  
Nelly González Rivas  
Luis Hugo Moreno Luna  
Rosario Enríquez Rosado  
Alexandre Tkatchenko  
Alfonso León Pérez  
José Santos Zavala  
Jazmín López Montiel  
Carlos Ramírez Martínez  
Lilia Heber Pérez Díaz

Laura Emilia Morales Núñez  
María de los Ángeles Morales Ambario  
Adrián Yafte Lobo Domínguez  
Élmer Jovani Pérez Díaz  
Juan José Ambriz García  
Elsa Verónica Arias Silva  
Martha Xóchitl González Guerrero  
María Mishell Gandarillas Ortiz de Montellano  
Javier Lazcano Guadarrama  
María Oswelia Robles y Baena  
Velia María Cisneros Hernández  
José Guadalupe Hernández Hernández  
Víctor Manuel Guzmán Juárez  
Tomás Juárez Hernández  
Víctor Leopoldo Sosa Lima  
Maricela López Guzmán  
José Pedro Raúl Jiménez Ayala  
Elvia Díaz Tecpa  
Pamela Adriana Fernández Cárdenas



**Relatos de viaje**  
**50 años de la Universidad Autónoma**  
**Metropolitana, Unidad Iztapalapa**





**Dr. José Antonio De los Reyes Heredia**  
Rector general de la UAM

**Dra. Norma Rondero López**  
Secretaria general de la UAM

**Dra. Verónica Medina Bañuelos**  
Rectora de la UAM-Iztapalapa

**Dr. Javier Rodríguez Lagunas**  
Secretario de la UAM-Iztapalapa

**Dr. Román Linares Romero**  
Director de la División de Ciencias  
Básicas e Ingeniería

**Dr. José Luis Gómez Olivares**  
Director de la División de Ciencias  
Biológicas y de la Salud

**Dra. Sonia Pérez Toledo**  
Directora de la División de Ciencias  
Sociales y Humanidades

**Dr. Rodolfo Palma Rojo**  
Coordinador de Extensión Universitaria

**Lic. Adrian Felipe Valencia Llamas**  
Jefe de la Sección de Producción Editorial

**Lic. Enrique Quezada Martínez**  
Jefe de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico

# Relatos de viaje

## 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Luis Montaña Hirose, coordinador

Brenda Haydee Arredondo Pérez

Diana Becerra Hernández

José Federico Besserer Alatorre

Servando Gutiérrez Ramírez

Ricardo López Wilchis

Raquel Cecilia Muñoz Cruz

Edith Ponce Alquicira

Samanta Rangel Navarro

Rubicelia Vargas Fosada

Tomás Viveros García

Basados en entrevistas realizadas a: Sergio Reyes Luján. Gustavo Adolfo Chapela Castañares. Carlos Vázquez Salinas. Jorge Martínez Contreras. Julio Rubio Oca. José Luis Gázquez Mateos. Luis Mier y Terán Casanueva. Luis Javier Melgoza Valdivia. Óscar Armando Monroy Hermosillo. Javier Velázquez Moctezuma. José Octavio Nateras Domínguez. Rodrigo Díaz Cruz. Fernando del Río Haza. Víctor Manuel Soria Murillo. José Ramírez Pulido. Eduardo Piña Garza. Florina Ramírez Vives. Patricia Saavedra Barrera. Luz Elena Zamudio Rodríguez. Gretchen Terri Lapidus Lavine. Carlos Manuel Romero Ramírez. Ricardo M. Falomir Parker. Mina Konigsberg Fainstein. María Elena Sánchez Azuara. Raquel Valdés Cristerna. Abel Senties Granados. Patricia Dolores Dávila Aranda. Arturo Herrera Gutiérrez. Juan Villoro. Verónica Medina Bañuelos. Nelly González Rivas. Luis Hugo Moreno Luna. Rosario Enríquez Rosado. Alexandre Tkatchenko. Alfonso León Pérez. José Santos Zavala. Jazmín López Montiel. Carlos Ramírez Martínez. Lilia Heber Pérez Díaz. Laura Emilia Morales Núñez. María de los Ángeles Morales Ambario. Adrián Yafte Lobo Domínguez. Élmer Jovani Pérez Díaz. Juan José Ambriz García. Elsa Verónica Arias Silva. Martha Xóchitl González Guerrero. María Mishell Gandarillas Ortiz de Montellano. Javier Lazcano Guadarrama. María Oswelia Robles y Baena. Velia María Cisneros Hernández. José Guadalupe Hernández Hernández. Víctor Manuel Guzmán Juárez. Tomás Juárez Hernández. Víctor Leopoldo Sosa Lima. Maricela López Guzmán. Pedro Raúl Jiménez Ayala. Elvia Díaz Tecpa. Pamela Adriana Fernández Cárdenas.



*Relatos de viaje*

*50 años de la Universidad Autónoma  
Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

**ISBN:** 978-607-28-3204-6 (Impreso)

**ISBN:** 978-607-28-3205-3 (Digital)

Primera edición, septiembre de 2024.

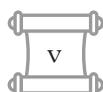
© UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA

Av. Ferrocarril San Rafael Atlixco Núm. 186, Col. Leyes de Reforma, 1ª Sección,  
Alcaldía Iztapalapa, C. P. 09310, CDMX, México.

Impreso en México / Printed in Mexico

# Índice

<b>Presentación</b>	vii
Verónica Medina Bañuelos	
<b>Introducción</b>	xi
Luis Montaña Hirose	
<b>Capítulo I. Los rectores de la Unidad Iztapalapa trazando el rumbo.</b>	1
<b>La brújula a través del tiempo</b>	
<b>Introducción</b>	
José Federico Besserer Alatorre y Luis Montaña Hirose	
<b>Relatos basados en entrevistas realizadas a:</b> Sergio Reyes Luján. Gustavo Adolfo Chapela Castañares. Carlos Vázquez Salinas. Jorge Martínez Contreras. Julio Rubio Oca. José Luis Gázquez Mateos. Luis Mier y Terán Casanueva. Luis Javier Melgoza Valdivia. Óscar Armando Monroy Hermosillo. Javier Velázquez Moctezuma. José Octavio Nateras Domínguez. Rodrigo Díaz Cruz.	
<b>Capítulo II. La labor académica del profesorado.</b>	99
<b>La nave, viento en popa</b>	
<b>Introducción</b>	
Servando Gutiérrez Ramírez y Verónica Medina Bañuelos	
<b>Relatos basados en entrevistas realizadas a:</b> Fernando del Río Haza. Víctor Manuel Soria Murillo. José Ramírez Pulido. Eduardo Piña Garza. Florina Ramírez Vives. Patricia Saavedra Barrera. Luz Elena Zamudio Rodríguez. Gretchen Terri Lapidus Lavine. Carlos Manuel Romero Ramírez. Ricardo M. Falomir Parker. Mína Konigsberg Fainstein. María Elena Sánchez Azuara. Raquel Valdés Cristerna. Abel Sentíes Granados.	
<b>Capítulo III. Alumnos y egresados de la Unidad Iztapalapa.</b>	195
<b>Legado y futuro de una travesía</b>	
<b>Introducción</b>	
Edith Ponce Alquicira y Tomás Viveros García	
<b>Relatos basados en entrevistas realizadas a:</b> Patricia Dolores Dávila Aranda. Arturo Herrera Gutiérrez. Juan Villoro. Verónica Medina Bañuelos. Nelly González Rivas. Luis Hugo Moreno Luna. Rosario Enríquez Rosado. Alexandre Tkatchenko. Alfonso León Pérez. José Santos Zavala. Jazmín López Montiel. Carlos Ramírez Martínez. Lilia Heber Pérez Díaz. Laura Emilia Morales Núñez. María de los Ángeles Morales Ambario. Adrián Yafte Lobo Domínguez. Élmer Jovani Pérez Díaz.	



<b>Capítulo IV. Gestión universitaria y apoyo administrativo.</b>	<b>313</b>
<b>Puente de mando y cuarto de máquinas</b>	
<b>Introducción</b>	
Ricardo López Wilchis y Rubicelia Vargas Fosada	
<b>Relatos basados en entrevistas realizadas a:</b> Juan José Ambriz García. Elsa Verónica Arias Silva. Martha Xóchitl González Guerrero. María Mishell Gandarillas Ortiz de Montellano. Javier Lazcano Guadarrama. María Oswelia Robles y Baena. Velia María Cisneros Hernández. José Guadalupe Hernández Hernández. Víctor Manuel Guzmán Juárez.	
<b>Capítulo V. Navegando hacia nuevos horizontes.</b>	<b>369</b>
<b>Una comunidad que crece al exterior</b>	
<b>Introducción</b>	
Diana Becerra Hernández, Raquel Cecilia Muñoz Cruz y Samanta Rangel Navarro	
<b>Relatos basados en entrevistas realizadas a:</b> Tomás Juárez Hernández. Víctor Leopoldo Sosa Lima. Maricela López Guzmán. Pedro Raúl Jiménez Ayala. Elvia Díaz Tecpa. Pamela Adriana Fernández Cárdenas	
<b>Reflexión final. Navegando los siete mares</b>	<b>399</b>
<b>Introducción</b>	
Luis Montaña Hirose	
<b>Reflexiones de:</b> Rubicelia Vargas Fosada. Ricardo López Wilchis. Edith Ponce Alquicira. Raquel Cecilia Muñoz Cruz. Samanta Rangel Navarro. Diana Becerra Hernández. Tomás Viveros García. Servando Gutiérrez Ramírez. Luis Montaña Hirose. José Federico Besserer Alatorre. Verónica Medina Bañuelos.	
<b>Lista de imágenes</b>	<b>449</b>

# Presentación

**Verónica Medina Bañuelos**

Rectora de la Universidad Autónoma  
Metropolitana, Unidad Iztapalapa

**P**ara México, el país dolido y azorado que vivió los sucesos del 68 y del Jueves de Corpus, pero también el país alegre que fue anfitrión de unos Juegos Olímpicos y de una Copa Mundial de Fútbol, la década de los setenta significó un tiempo de transformaciones trascendentes. Los movimientos sociales de la época propiciaron una nueva actitud colectiva que exigía la apertura de espacios para la participación ciudadana, especialmente para los jóvenes. En respuesta a las demandas de una vida democrática más amplia y auténtica para ellos, se implementó una reforma que les otorgó el derecho al voto a partir de los 18 años, en lugar de los 21, como era anteriormente. También se redujeron las edades para ser elegido como diputado y como senador.

Además, se planteó una reforma que diera impulso a la educación media y superior. En el caso del nivel medio, a través de la educación tecnológica; y en lo referente al nivel superior, con la creación y el fortalecimiento de universidades públicas. En la Zona Metropolitana del entonces Distrito Federal, resultaba urgente atender la alta demanda, incrementada tanto por el crecimiento poblacional como por el aumento del número de alumnos que lograban terminar los ciclos educativos previos. En este contexto surgió, hace cincuenta años, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Desde sus inicios, acorde con aquellos nuevos tiempos, la UAM se distinguió por ser una institución innovadora y no convencional, creada para contribuir a la formación de la juventud mexicana, a la generación del conocimiento científico y humanístico y a la expresión cultural y artística del país. El proyecto universitario aspiraba, también, a ser un factor para la transformación profunda de las localidades donde se establecieron sus tres Unidades fundadoras: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. Éstas eran zonas periféricas de la ciudad que, a través de la actividad universitaria, habrían de crecer e integrarse más equitativamente al desarrollo metropolitano.

El modelo educativo de la UAM es particular y se basa en un fuerte vínculo entre la docencia y la investigación, sostenido por una comunidad académica que le dedica tiempo completo a la realización equilibrada de ambas actividades, además de otras funciones institucionales. En lo organizacional, la UAM adoptó una estructura novedosa, departamental y divisional, con una importante participación de la comunidad a través de sus órganos colegiados; además, el ritmo intenso del funcionamiento trimestral también caracteriza a nuestra institución. Este modelo se fue expresando de manera diferente en cada una de las Unidades de la Universidad.

En el caso de la Unidad Iztapalapa, tanto la División de Ciencias Básicas e Ingeniería como la de Ciencias Biológicas y de la Salud, realizan actividades con fuertes componentes científicos, teóricos y experimentales, que requieren de una alta tecnología para su ejecución. La División de Ciencias Sociales y Humanidades, por su parte, desde las disciplinas que la conforman, lleva a cabo investigaciones profundas para comprender la complejidad de la vida humana.

En los primeros cincuenta años de vida institucional, más de 48 mil personas han egresado de las aulas de nuestra Unidad; este dato revela la magnitud de nuestra contribución como universidad pública a la sociedad. Además, la Unidad Iztapalapa mantiene una producción científica importante en todas las disciplinas que cultiva y cuenta con un alto número de integrantes del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI).

Cuando nuestra casa de estudios abrió sus puertas, el 30 de septiembre de 1974, ofrecía quince licenciaturas, predominantemente científicas. Hoy, la oferta educativa de licenciatura consta de veintisiete planes de estudio y, en gran medida, sigue apoyándose en carreras de corte científico y humanístico, sin por ello desatender otros campos profesionalizantes. A nivel posgrado, en conjunto las tres Divisiones ofrecen cuarenta y tres planes de especialización, maestría y doctorado, de los cuales han egresado más de 7 800 personas.

Es muy interesante observar los efectos que la Unidad Iztapalapa ha tenido en la zona donde se encuentra. Desde la fase de construcción, los habitantes se beneficiaron con la ampliación de vialidades, iluminación, transporte público y servicios en general. El inicio de las actividades propició también un mayor crecimiento económico porque se establecieron pequeños comercios, como tiendas de abarrotes, papelerías y fondas que daban servicio a los universitarios y fueron cambiando el paisaje urbano. En cuanto al alumnado, en los tiempos iniciales, el propósito de que la Universidad incorporara a los jóvenes de la región no se apreció, a pesar de que fue posiblemente la primera opción de educación superior de la zona oriente de la ciudad. Sin embargo, con el paso de los años, fue dándose paulatinamente y, hoy en día, una gran proporción de los alumnos proviene de esta región y de los municipios vecinos del Estado de México. Con ello nuestra Unidad ha contribuido a la movilidad e inclusión social de una franja importante de la población y ha cumplido así con una de sus misiones como institución pública.

Los logros de nuestra Unidad son producto del compromiso, la dedicación y la perseverancia de una comunidad diversa, que a lo largo de cinco décadas ha compartido esta visión y esta rica vida universitaria. Una comunidad compuesta por el personal académico, el personal administrativo y, sobre todo, por nuestros alumnos y alumnas, quienes, aunque permanecen menos años en la institución, nos enriquecen y motivan para continuar con nuestras labores. Para los primeros, el personal académico y administrativo, la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I) ha sido una casa en la que hemos pasado un tiempo considerable de nuestras vidas. Aquí hemos forjado amistades duraderas con los colegas, con quienes, además de intercambiar preocupaciones y logros profesionales y laborales, hemos compartido vivencias personales, transformándonos así en una verdadera familia *uamera*. Para el alumnado, ésta será siempre su *alma mater*, donde recibieron su formación y establecieron relaciones para toda la vida.

A cincuenta años de haber abierto sus puertas, la UAM-I atraviesa un momento delicado. Se ha convertido en una institución consolidada que ha aportado grandes conocimientos en todas las disciplinas que se imparten en sus instalaciones. Este gran logro ha requerido infraestructura tecnológica potente, así como acervos bibliográficos especializados, los cuales constituyen un importante patrimonio de la institución. Además, la Unidad cuenta con un valioso acervo artístico, conformado por obras escultóricas y murales. El reto de mantener y actualizar este patrimonio, en un contexto de recursos limitados, no es menor. Por otro lado, su infraestructura física se ha visto comprometida por el deterioro debido a la antigüedad de los edificios y por el sismo del 2017. Por esta razón, nuestro campus se encuentra en renovación y en el futuro cercano presentará una imagen diferente para continuar con su labor.

Más importantes aún son la profunda reflexión y las acciones que debemos seguir realizando para atender los cambios que requiere la sociedad en la actualidad. Al igual que hace cincuenta años, vivimos una época de transformaciones aceleradas en diversos ámbitos: social, económico, científico, tecnológico, político... Es necesario que las universidades públicas asumamos y refrendemos continuamente nuestra responsabilidad social en la generación de conocimiento y en la formación integral de la juventud mexicana, siempre en un marco de valores y cultura de paz.

Para conmemorar nuestros primeros 50 años no quisimos hacer un libro más, con información, reportes, estadísticas, cifras que, aunque útiles, no reflejan la calidez de esta aventura. Por eso, cuando el doctor Luis Montaña Hirose me propuso recopilar testimonios de todos los sectores de la comunidad e incorporar incluso las vivencias de algunos vecinos, quienes han crecido y se han desarrollado en las cercanías de la Unidad y se consideran parte de nuestra institución, no lo dudé ni un segundo. ¿Y quién mejor que el doctor Montaña para conducir este proyecto y convocar a un grupo de comprometidos académicos y académicas para esta aventura? Su entusiasmo y creatividad permitieron la concreción de esta interesante obra editorial, basada en considerar estas cinco décadas como la travesía de un barco, que requiere la colaboración de toda su tripulación para llegar a buen puerto y continuar el viaje hacia nuevos horizontes. ¡Muchas gracias, Luis!

Quienes formamos parte del grupo que se constituyó para este fin hemos disfrutado este proceso, pues escuchar a los colegas entrevistados compartir sus vivencias ha sido por demás emotivo y enriquecedor. A medida que avanzábamos en la recopilación de testimonios, nos dábamos cuenta de su importancia en la recuperación de la memoria de la institución y de su comunidad: una pequeña, pero muy valiosa muestra de los más de 48 mil egresados de nuestras aulas, de los 18 mil alumnos activos y de los más de 1 800 colegas de los sectores académico y administrativo. Agradezco al Comité Editorial por su gran entrega y compromiso en la elaboración de esta emotiva obra.

Finalmente, como alumna —egresada de licenciatura y maestría—, académica y ahora primera mujer rectora de la Unidad, me siento honrada por haber recibido tanto de esta generosa institución. Muchas gracias y felicidades a toda la comunidad universitaria por dar 50 años de vida a la UAM, Unidad Iztapalapa.



# Introducción

Luis Montaña Hirose

*¡Asombrosos viajeros!  
¡Qué nobles relatos leemos  
en vuestros ojos profundos  
como los mares!*

Charles Baudelaire. *El viaje*

## ¡Bienvenidos a bordo!

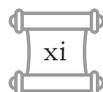
En la conmemoración de este medio siglo de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), se despliega un amplio mapa de historias entrelazadas, donde las narrativas individuales e institucionales convergen y forman un amplio panorama. La UAM-I aparece entonces como un relato vivo de la capacidad humana para comprenderse y desarrollarse. En este cruce trascendental entre lo personal y lo institucional, celebramos 50 años mediante un compendio de relatos inspiradores.

En el aniversario dorado de nuestra *alma mater*, nos embarcamos en un fascinante viaje retrospectivo que refleja la extraordinaria travesía de una universidad pública que, como un barco de investigación, ha surcado los mares del conocimiento. Al igual que el *HMS Beagle* de Charles Darwin, que se aventuró en aguas desconocidas en busca de verdades ocultas, nuestra institución ha desafiado las corrientes convencionales durante medio siglo, descubriendo nuevos horizontes académicos y transformando vidas en su trayecto.

Este libro testimonial ilumina los hitos de este viaje extraordinario. Desde la modesta génesis de nuestros primeros y agitados días hasta la madurez institucional de nuestros logros contemporáneos, cada relato es un testimonio de la dedicación, la pasión y la resistencia de una comunidad que ha desafiado vientos y mareas, avanzando hacia el conocimiento con una vocación inquebrantable.

A lo largo de estas páginas, el lector navegará a través de relatos personales que encapsulan las experiencias de estudiantes, egresados, profesores, directivos, coordinadores, personal administrativo y vecinos, visionarios todos ellos, tripulantes comprometidos, cuyas vidas han sido moldeadas por la esencia misma de nuestra Universidad. Así como el *Beagle* exploró y documentó nuevas especies, este libro documenta historias de logros, de desafíos superados, de amistades forjadas y de contribuciones significativas al mundo que nos rodea.

Cada relato es como un diario de a bordo que registra los encuentros, los retos, las dudas y los logros de este viaje único. A través de estas historias, la UAM-I traza su propia ruta evolutiva, adaptándose a los cambios del entorno y enriqueciéndose con la diversidad de experiencias y perspectivas.



*Relatos de viaje. 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa* es más que una crónica; es un tributo a aquellos que han contribuido a nuestra odisea colectiva. Tanto la brújula que señala el rumbo —rectores—, como los tripulantes —profesores, estudiantes y egresados—, y el puente de control y el cuarto de máquinas —el personal de gestión y administrativo—, e incluso la comunidad costera —los vecinos— han contribuido con su vocación, entrega y dedicación a que este navío llegue lejos, a buen destino y a salvo, con ánimo redoblado para seguir explorando. Esperamos que este libro inspire a las generaciones venideras a continuar el viaje, a desafiar las convenciones y a descubrir su propio potencial en el vasto océano, inacabable, del conocimiento.

## La importancia de los relatos

Los relatos constituyen un aspecto fundamental en la generación de sentido de la acción institucional<sup>1</sup>. Las personas recurren a historias y a narrativas como un medio fundamental para dar sentido a sus experiencias y al entorno en el que se ubican. Los relatos permiten a las personas dar coherencia y significado a eventos aparentemente inconexos y, al unir experiencias diversas en una misma narrativa, las personas pueden crear una comprensión más integral de lo que acontece en su entorno.

Los relatos proporcionan, además, una forma efectiva para desarrollar y comunicar significados profundos. Al compartir relatos, las personas no sólo expresan sus propias interpretaciones del mundo vivido, sino que también participan de la creación de una base común para la comprensión compartida. Así, los relatos promueven la transmisión de valores, normas y conocimientos dentro de una comunidad. Es, a través de dichos relatos, que las personas construyen y refuerzan su sentido de comunidad y pertenencia. De esta manera, resultan fundamentales para la formación de la identidad individual y colectiva, ya que ayudan a las personas a comprender quiénes son y cómo encajan en un proyecto institucional que los incluye y los trasciende. Los relatos pueden ser muy útiles para coordinar la acción colectiva. Al compartir historias, las personas suelen alinear sus perspectivas y comprender cómo sus acciones contribuyen a un propósito más amplio.

Los relatos desempeñan también un papel en la adaptación y el aprendizaje. Al reflexionar sobre eventos pasados y construir historias que los explican, las personas y las instituciones pueden aprender lecciones valiosas y ajustar sus comportamientos futuros. Los relatos no sólo transmiten información, sino que poseen también un fuerte componente emocional. Las narrativas evocan emociones que influyen en cómo las personas interpretan y responden a ciertos eventos. Esta dimensión emocional contribuye a la riqueza y profundidad de la construcción de sentido, a captar mejor el mundo y a servirle mejor.

## Una perspectiva metodológica

El paso del tiempo es un hilo conductor que teje historias, entrelaza experiencias, moldea identidades y arma proyectos colectivos. Cuando una institución educativa cumple medio siglo de existencia, no sólo celebra su trayectoria, sino que también rinde homenaje a las voces que la han moldeado y a las perspectivas que la han enriquecido. En este senti-

---

1 Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Michigan: Sage.

do, la UAM, Unidad Iztapalapa, se transforma momentáneamente en un libro de relatos, donde cada uno de ellos es un capítulo y cada experiencia un reconocimiento a la diversidad humana. No aspiramos a realizar una crónica exhaustiva y, sin embargo, se trata de un proyecto ambicioso y conmovedor: capturar algo de la esencia de una comunidad. No son sólo palabras lo que se recopila, sino la naturaleza misma de una institución que ha sido testigo y protagonista de innumerables transformaciones. Cada voz cuenta con una historia única y valiosa: desde los profesores cuya enseñanza ha dejado una huella imborrable en la mente de generaciones, hasta los directivos<sup>2</sup> que han guiado el rumbo con visión y compromiso, pasando por el personal de gestión y administración cuya labor incansable sostiene el invisible engranaje universitario.

Pero el espectro de experiencias no se limita a quienes transitan por sus aulas como estudiantes o profesores. Los egresados llevan consigo el legado de la Universidad a cada paso que dan en el mundo, mientras que los vecinos, como testigos silenciosos, han sido parte integral del entramado social que la rodea.

A través de entrevistas semiestructuradas, convertidas en relatos, se despliega un abanico de perspectivas que refleja la riqueza y complejidad de la comunidad universitaria. Desde las anécdotas más cotidianas hasta las reflexiones más profundas sobre el papel de la educación en la sociedad, cada palabra constituye un pilar que sostiene el edificio de esta memoria colectiva.

Este trabajo no sólo busca conmemorar el pasado, sino también arrojar luz en el camino hacia el futuro. Al rescatar y compartir estas historias, la UAM-I reafirma su compromiso con el pensamiento crítico, la diversidad, la inclusión y el diálogo como pilares fundamentales de su identidad. Más allá de las cifras y los logros académicos, son las personas y sus relatos quienes dan vida y significado a esta institución.

Para este proyecto se constituyó un equipo formado por académicos comprometidos, representativos de algunas de nuestras disciplinas universitarias: José Federico Besserer Alatorre, Servando Gutiérrez Ramírez, Ricardo López Wilchis, Verónica Medina Bañuelos, Edith Ponce Alquicira, Rubicelia Vargas Fosada, Tomás Viveros García y Luis Montaña Hirose. Contamos además con el apoyo de tres ayudantes de investigación que nos auxiliaron en tareas técnicas para asegurar el buen desarrollo de las entrevistas, su transcripción y otras tareas operativas: Diana Becerra Hernández, Raquel Cecilia Muñoz Cruz y Samanta Rangel Navarro, quienes además participaron en las otras tareas del grupo. También realizaron entrevistas e hicieron una introducción al grupo de los vecinos.

Una vez transcritas las entrevistas, se procedió a editarlas para convertirlas en relatos, los cuales fueron enviados a los entrevistados para solicitar su aprobación final. El grupo se dividió para hacer breves introducciones que anteceden a cada capítulo. Agradecemos también a Brenda Arredondo Pérez, coordinadora de Planeación y Estudios, por su participación entusiasta en la elaboración de las líneas de tiempo, y a Rodolfo

---

2 Se buscó entrevistar a todos los rectores anteriores de la Unidad. En los casos de fallecimiento de algunos de ellos, se entrevistó a alguien cercano a su gestión, como a los secretarios de Unidad o a los directores de División del periodo considerado.

Palma Rojo, coordinador de Extensión Universitaria, por su valioso apoyo en la edición de este libro.

Quiero expresar, además, mi amplio reconocimiento a los participantes en este proyecto editorial, quienes colaboraron de manera entusiasta, sea de manera directa o indirecta; a los que no fueron entrevistados, pero que sabemos que sin ellos esta aventura académica hubiese resultado incompleta. También a todos aquellos que se quedaron en el viaje, que deseábamos entrevistar, pero que el destino no nos lo permitió. Este libro está dedicado a todos aquellos que han dejado parte de su vida en este proyecto y a todos aquellos que están retomando el rumbo de tan importante aventura humana.

Una mención especial amerita la participación de la doctora Verónica Medina Bañuelos, quien por años ha acumulado una rica y vasta experiencia en esta institución: desde vecina que se incorpora como alumna para engrosar, posteriormente, las filas del profesorado y del grupo encargado de la gestión universitaria, hasta convertirse en la primera mujer que ocupa la Rectoría de la Unidad Iztapalapa. Su integración a la comunidad-tripulación incluye haber formado parte de este grupo de trabajo, participando activamente en las sesiones, la realización de entrevistas, la elaboración de relatos y el esmerado cuidado de la edición de este libro. Sin su apoyo entusiasta y su dedicación comprometida, el resultado hubiese sido otro. A nombre de este equipo: ¡Muchas gracias, Verónica!

# Capítulo I

Los rectores de la Unidad Iztapalapa  
trazando el rumbo.

La brújula a través del tiempo





# Introducción

José Federico Besserer Alatorre

Luis Montaña Hirose

Toda institución educativa requiere de un cuerpo directivo que le permita coordinar la acción colectiva mediante procesos de integración que, respetando la diversidad, propicien la colaboración. Un elemento distintivo de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) es la existencia de una Rectoría General y cinco Rectorías de Unidad. La presencia de una instancia central tiene desde sus orígenes la intención de fomentar la diversidad para ampliar su horizonte de respuestas frente a un mundo cada vez más dinámico y complejo y, al mismo tiempo, preservar una serie de elementos comunes que le permitan garantizar la calidad de sus funciones sustantivas y dotarlas de coherencia interna. Las cinco Unidades de la UAM —Azcapotzalco, Cuajimalpa, Lerma, Iztapalapa y Xochimilco— constituyen un sólo proyecto educativo nacional que conjuga los esfuerzos realizados en cada una de ellas. En este marco, la Unidad Iztapalapa ha enfatizado desde un principio la investigación científica y humanística, sin descuidar sus otras funciones sustantivas, las de docencia y preservación y difusión de la cultura. Esta diferenciación entre las Unidades académicas conlleva la necesidad de orientarlas, destacar sus particularidades, y buscar su integración en el concierto universitario.

Así, desde su origen, la UAM ha intentado mantener la diversidad entre las Unidades, lo que explica que éstas hayan iniciado sus actividades con Divisiones distintas. Por ejemplo, Azcapotzalco y Xochimilco tienen una División de Ciencias y Artes para el Diseño, mientras que Cuajimalpa tiene dos Divisiones distintas: la de Ciencias Naturales e Ingeniería y la de Ciencias de la Comunicación y Diseño. Por otro lado, en la Unidad de Lerma se repiten las Divisiones de la Unidad Iztapalapa. Sin embargo, el énfasis en la investigación en Iztapalapa ha propiciado una composición de programas de licenciatura distinta a las de otras Unidades, por lo que es la única que proporciona licenciaturas en Filosofía, Letras Hispánicas, Antropología Social, Física, Química, Matemáticas, Ingeniería Biomédica, Ingeniería en Alimentos, Hidrobiología y varias otras que no se encuentran en las demás Unidades.

Un elemento distintivo de una parte importante de la planta académica que ha ocupado la Rectoría de la Unidad es que ha tenido un lugar destacado en la investigación y, por eso mismo, un reconocimiento a nivel nacional. También es interesante señalar que, varios de ellos, como es el caso de la rectora actual, provienen de la propia cantera de profesores de la UAM (excepto el doctor Fernández, quien fue nombrado antes del inicio de la contratación de los profesores de la Unidad). Se trata entonces de personas que conocen especificidades de la Unidad como, por ejemplo, su modelo académico, el entorno donde se asienta y de donde proviene una parte importante de la población que

atiende, así como el mosaico de sus disciplinas que configuran el amplio abanico del conocimiento acumulado en la Unidad. Por otro lado, todas las Divisiones han producido candidaturas para ocupar la Rectoría y, por eso mismo, se ha contado con personal de todas ellas.

Los responsables de la Rectoría de la Unidad han desplegado habilidades para propiciar su desarrollo y enfrentar los desafíos del momento. Por lo que las habilidades institucionales han resultado fundamentales para propiciar el fortalecimiento de la docencia, la investigación y su estrecha relación; así como el vínculo con sectores externos, académicos, sociales, económicos y públicos. Aunada a ellas, las habilidades estratégicas han sido siempre necesarias para lograr construir una visión de conjunto y de largo plazo, enfatizando la misión social. Las habilidades políticas han sido también centrales para anticipar el conflicto y promover la diversidad, asegurar la colaboración mediante la negociación y la generación de consensos. Con el paso del tiempo, ha sido cada vez más relevante el cuidado y el fortalecimiento de la comunidad, lo que conlleva la prevención y atención a la violencia de género, la inclusión, el reforzamiento de la identidad colectiva y de la cultura de paz. Las habilidades de gestión han sido constantes para la adecuada administración del presupuesto, la debida atención a la planta laboral y a las tareas relevantes encomendadas a los servicios escolares. Finalmente, en este listado incompleto de habilidades directivas, ha sido fundamental el desarrollo de aquellas que atienden situaciones disruptivas y emergentes, como son la atención a desastres como terremotos y pandemias.

La historia de la Unidad Iztapalapa es rica en experiencias y anécdotas. Desde su fundación hasta hoy ha atravesado por momentos muy diversos. Cada uno de sus rectores han puesto a disposición de la institución sus mejores habilidades para enfrentar los desafíos del momento y avanzar el proyecto institucional.

En muchos de los periodos que han constituido los distintos rectorados de Unidad, encontramos retos importantes. El primero, sin duda, fue su construcción y consolidación. En enero de 1974, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez fue nombrado rector general, y también fueron designados los rectores de las primeras tres Unidades. El doctor Alonso Fernández González fue el primer rector de la Unidad Iztapalapa. Desde los primeros y apresurados días de clases se notó el énfasis en la investigación, tal como lo testimonia la designación de reconocidos investigadores en los primeros cargos de director de División. La Unidad inició rápidamente su crecimiento en infraestructura, dejando atrás ese llano donde pastaban tranquilamente borregos, a la par que aumentaba la planta académica y el número de estudiantes, mientras que la burocracia permanecía todavía con bajo perfil. Desde su inicio, las decisiones colectivas hicieron su aparición y se fomentó la construcción participativa de la Unidad. Arnold Belkin dejó constancia de su paso haciendo que sus murales se convirtieran en el ícono más distintivo de la UAM-I.

Después, sobrevino un periodo de enorme inestabilidad económica en el país y, con ello, el reto de sacar adelante a la propia Unidad en un clima de incertidumbres financieras. Al mismo tiempo, estaba el desafío de comprometerse con la sociedad a la que se debe y a la que atiende como población estudiantil. La crisis económica de la década de 1980 constituyó un arduo momento que se tradujo en pérdida de alumnos y profesores.

El entusiasmo inicial conoció un importante tropiezo que requirió una gran resiliencia y ajustes estructurales que permitieron enfrentar uno de los momentos más difíciles de la Universidad en su conjunto y de la Unidad Iztapalapa en lo particular.

Posteriormente, vino una etapa de crecimiento en la que se consolidó la oferta de posgrado y con ello se duplicaron prácticamente los programas de formación que ofrece la Unidad ahora. Coincidió también con un crecimiento de la labor de investigación y, por ende, la multiplicación del equipo tecnológico especializado para realizar las pesquisas disciplinarias. Se trató de un crecimiento dinámico y de consolidación de una planta académica con el más alto nivel de formación doctoral; no obstante, esto llevó a la saturación de actividades y al límite de la infraestructura para realizarlas. Sobrevino entonces el sismo del 2017 y la afectación a la infraestructura, que ya venía deteriorándose tiempo atrás. A estos problemas se sumó el gran reto de continuar con las funciones universitarias en el contexto pandémico del Covid-19. Este periodo reciente se caracteriza por un trabajo de “reingeniería universitaria”, que consiste no sólo en contender con el problema infraestructural, sino que incluye también una transformación de la organización de la gestión de la Unidad para poner en el centro de sus preocupaciones a la docencia, al compromiso social y al impulso a la investigación.

La Universidad en su conjunto se ha enfrentado a grandes y añejos retos como el de la equidad de género. Se trata de un sesgo y una desigualdad estructural que ha afectado a la ciencia en nuestro país y de la que nuestra Universidad no ha escapado. En los últimos años, hemos observado en la Unidad Iztapalapa una presencia cada vez más significativa de mujeres tanto en el estudiantado como en el profesorado. De igual modo, los puestos de dirección divisional los han ocupado personas de género femenino, aunque proporcionalmente menor a hombres. Es importante señalar que la Unidad cuenta actualmente, por primera vez, con una rectora, la doctora Verónica Medina Bañuelos.

Los desafíos y oportunidades de cada uno de estos periodos han condicionado los trabajos de la Rectoría de la Unidad Iztapalapa. Así, encontramos en estos relatos las principales preocupaciones y estrategias con las que los rectores han organizado, a lo largo de los años, las múltiples tareas que le han dado el perfil actual, proporcionándole un tinte particular a cada una de las respectivas gestiones, observando en cada una de ellas una filosofía propia que enmarca los planes y las acciones emprendidas.



# El prestigio en docencia e investigación. En memoria de Alonso Fernández González. Sergio Reyes Luján<sup>1</sup>

## Los inicios

Me involucré con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), primero como secretario fundador de la Unidad Iztapalapa y posteriormente como secretario general. Después, fungí como asesor del rector general, para ocupar luego el cargo de secretario de la Unidad Xochimilco. Asumí posteriormente la responsabilidad como rector general y luego como vicepresidente y presidente del Patronato. Más adelante, me retiré de la UAM.

Mi historia en la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I) inicia con la creación de la misma Universidad Autónoma Metropolitana. Esta se fundó en diciembre de 1973 y la Junta Directiva inicial designó al arquitecto Pedro Ramírez Vázquez como rector general. Él tuvo el acierto de ir a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y pedirle, al entonces rector Guillermo Soberón, apoyo para tripular el proyecto. El rector Soberón dio su anuencia y de la UNAM salieron cuatro directivos. Dos rectores nombrados por la Junta de Gobierno: el doctor Juan Casillas García de León, para fundar la Unidad Azcapotzalco, y el doctor Alonso Fernández González, para fundar la Unidad Iztapalapa. Desde luego, ellos formaron parte de las ternas que la Junta Directiva de la UAM utilizó para designar a los rectores fundadores. Ambos rectores invitaron a otros dos directores también provenientes de la de la UNAM, esta vez, no directores nombrados por la Junta de Gobierno, sino nombrados por acuerdo: el doctor Óscar González Cuevas, que en ese entonces era director del Centro de Educación Continua, fue invitado a ser secretario de la Unidad Azcapotzalco; y yo, que en aquel momento era director del Centro de Instrumentos de la UNAM, fui invitado a incorporarme al proyecto de la UAM-I.

El doctor Alonso Fernández, a quien yo ya conocía, pues ambos éramos investigadores del Instituto de Física de la UNAM —yo había trabajado en su grupo de investigación—, me invitó y me dijo “A ver, Sergio, ¿por dónde le entramos?” Yo escogí entrarle como secretario de la Unidad Iztapalapa y empezar con el proyecto. Así, el primero de marzo de 1974 me incorporé directamente a la Secretaría de Iztapalapa.

Uno de los primeros retos era la presión para empezar cuanto antes las clases en la UAM. Recordemos que quizá la razón más importante para crear la UAM era ayudarle a la UNAM a disminuir la presión que tenía para aumentar su tamaño y admitir más alumnos. Cuando creamos la Unidad Iztapalapa, ya había dos edificios con salones de clases. Se nos había dicho, se nos había sugerido, por medio de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), que iniciáramos las clases en julio de 1974, a lo que nos negamos pues no daría tiempo para integrar el proyecto que teníamos en mente. No queríamos contratar profesores por horas para empezar las clases en julio en esos dos edificios; lo que tenía-

---

1 Doctor en Física. Secretario fundador de la UAM-I y rector general de la UAM (1981-1985).

mos en mente era crear una universidad en todo el sentido de la palabra. Debemos recordar que ya antes se había tratado de crear una universidad en aquella época. El proyecto tentativo era crear una Universidad del Distrito Federal. Esto fue allá por 1970. A mí me invitó el entonces coordinador de Investigación Científica de la UNAM, el doctor Emilio Rosenblueth, a pensar un poco sobre ello, junto con un grupo de dos o tres investigadores más. Desde entonces habíamos dicho que nos gustaría una universidad con ciclos lectivos más cortos que los anuales que había entonces en la UNAM, que no hubiera una separación entre institutos y centros con escuelas y facultades, como entonces había en la UNAM, y que no hubiera tesis al terminar las carreras como ocurría en la UNAM.

### **La importancia de la investigación en la UAM-I**

Ya habíamos meditado esto, así que cuando empezamos la UAM, lo primero que hicimos Alonso y yo fue crear un proyecto basado en investigadores, un sistema departamental, como lo decía la Ley Orgánica, y, a partir de ello, la Universidad. Todos, absolutamente todos los primeros invitados en la UAM, Unidad Iztapalapa anteriormente fueron investigadores de la UNAM, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), entre otros. Los primeros tres directores de División y los primeros jefes de Departamento eran investigadores. Estábamos convencidos de que esa era la mejor forma de arrancar una universidad.

La diferencia era sensible con la Unidad Azcapotzalco, que basó su proyecto en la docencia, no en la investigación, y contrastaba con lo que, meses después, era el proyecto Xochimilco, que basaba su proyecto en el servicio, en la transformación de la realidad. De tal manera que, desde el principio, las tres Unidades nacieron con proyectos sensiblemente diferentes, pues aprovechamos que la Ley Orgánica de la Universidad nos permitía que cada una tuviera su propio proyecto académico.

Los cuatro que llegamos éramos profesores titulares e investigadores titulares en la UNAM. Yo lo era de la Facultad de Ciencias y de la Facultad de Ingeniería, de tal manera que nada nos era ajeno. Yo, además, había sido miembro de las comisiones dictaminadoras del Instituto de Física y del Centro de Investigación de Materiales; había sido secretario de la Facultad de Ciencias; había sido director fundador del Centro de Instrumentos; secretario y tesorero de la Academia de la Investigación Científica; era presidente de la Sociedad Mexicana de Física y ya había sido su secretario. De tal manera que lo que teníamos de sustento era un enorme convencimiento de en qué debería basarse una universidad.

De los logros iniciales destacaría yo uno muy importante —quizá dos— del rector general fundador, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez. Uno, haber obtenido recursos para que los proyectos de las Unidades fueran factibles, para que tuviéramos plazas para investigadores, laboratorios de investigación, etcétera. El arquitecto consiguió los recursos para ello. Y el segundo es que el arquitecto Ramírez Vázquez, con su personalidad y su prestigio, logró que sectores importantes de México creyeran en el proyecto. Por sólo dar un ejemplo, convenció al presidente de la República para que su hija estudiara Derecho en la UAM, Unidad Azcapotzalco; también convenció a los licenciados Porfirio Muñoz Ledo, Jorge de la Vega Domínguez y Miguel Alemán para que sus hijos e hijas estudiaran Derecho en la UAM, Unidad Azcapotzalco. Sus relaciones eran tales que la canción original de la UAM se estrenó en el famoso noticiero *24 horas con Jacobo Zabłudovsky*.

A nivel local, lo más destacable —creo yo— fue el enorme poder de convocatoria que tuvo el rector fundador de la UAM, Unidad Iztapalapa, el doctor Alonso Fernández, quien convenció nada menos que a Luis Villoro para crear la División de Ciencias Sociales y Humanidades, a Carlos Graef para crear la División de Ciencias Básicas e Ingeniería y a Carlos Beyer para crear la División de Ciencias Biológicas y de la Salud. Los tres eran distinguidísimos investigadores y profesores en la UNAM y en otras instituciones.

Recuerdo que cuando el doctor Alonso Fernández y yo fuimos a ver al doctor Guillermo Soberón, rector de la UNAM, para solicitarle su permiso para invitar al doctor Luis Villoro, el doctor Soberón dijo: “Si ustedes logran convencer al doctor Villoro, que lo dudo mucho, pueden llevarse a quien quieran”. Lo convenció el doctor Fernández, y días después el doctor Soberón nos prohibía que siguiéramos con “el saqueo” —como él decía— de la Universidad. Decía el doctor Soberón: “Ustedes no necesitan anunciarse, porque al pirata Fernández y al pirata Reyes se les escucha su pata de palo de piratas cuando llegan a mi oficina”.

### Logros relevantes

A cincuenta años de su inicio, considero que uno de los logros más importantes probablemente sea que esta elección de los primeros directores y jefes de Departamento facilitó la invitación a profesores e investigadores titulares de otras instituciones, lo cual favoreció que las carreras científicas —por sólo mencionar las que me constan— tuvieran un profesorado de primerísimo nivel desde el principio. Esto atrajo a estudiantes, cuyos padres conocían otras universidades y podría destacar muchos nombres, que se graduaron en la UAMI y luego continuaron sus estudios de doctorado en el extranjero en universidades muy reconocidas; lo cual prestigió a la Unidad Iztapalapa muy pronto. Considero que ese prestigio, esa realidad de la producción científica y de la labor docente, se ha mantenido y eso ayudó a que la UAMI cumpla con los objetivos trazados desde un principio. Por todos lados, destacan los graduados de esta y otras Unidades, y eso ha ayudado mucho a que la Universidad mantenga esa presencia, aunque —he de confesarlo—también ha perdido sensiblemente su presencia institucional en los medios públicos de nuestro país.

Cuando el último día de noviembre de 1985 terminé mi periodo como rector general, dos o tres meses después, recibí una invitación para ir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología del Gobierno federal para encargarme del medio ambiente, de la ecología. Acepté por dos razones: la primera, fue que en ese momento la ecología y el medio ambiente eran un tema muy importante en la opinión pública de México; muy poco tiempo después se convirtió en el tema primordial en el interés público, muy por encima de la criminalidad, la seguridad, la economía, lo que fuera. La razón dos fue que yo desde niño había visto la contaminación en esta ciudad; recordaba las tolvaneras en mi niñez y a mi mamá que me decía: “Tápate la nariz, tápatela con un pañuelo ahorita que vas a salir a la calle. ¡Ve nada más que tolvanera!” Recordaba eso cuando me invitaron a la Secretaría y me di cuenta de que el problema de la contaminación atmosférica en la Ciudad de México era que había mucha. Entonces me pregunté, “¿cómo cuánta?” Esta pregunta fue el inicio para instalar la primera red de monitoreo atmosférico de la Ciudad de México; pusimos en operación el Índice Metropolitano de Calidad del Aire, el IMECA.

Allí estuve casi diez años, en dos periodos presidenciales. El presidente Miguel de la Madrid me hizo subsecretario de Ecología; el presidente Carlos Salinas me hizo subsecretario de Ecología también, luego me hizo presidente fundador del Instituto Nacional de Ecología, que era la parte normativa del medio ambiente. Y recuerdo con mucho gusto que las decisiones más importantes que tomé para disminuir la contaminación atmosférica en la Ciudad de México, los trabajos de investigación al respecto, los contraté con el IMP, cuando estaban por allá Francisco Guzmán, que había sido o fue después profesor en la UAM, Unidad Iztapalapa, y Leopoldo García Colín, que fue jefe del Departamento de Física y Química, fundador de la Unidad Iztapalapa; en fin, los trabajos más importantes los realicé con el IMP; después, ellos se fueron a la Unidad Iztapalapa para continuarlos.

Esto siempre me hizo pensar que apoyarme en las instituciones de educación superior y de investigación era clave para la toma de decisiones. He de mencionar que, desde hace doce años, soy director de investigación y desarrollo tecnológico de un grupo de empresas. Mi actividad se basa en los apoyos que recibo de la investigación en otras instituciones. Fundamentalmente por la edad, los investigadores titulares de las instituciones de educación superior se han acercado mucho a su nicho de confort y es más difícil que antes interesarlos en temas que no son estrictamente los que cultivan dentro de la universidad, los que les dan puntos en sus clasificaciones, temas que les permiten continuar exitosamente en su vida académica. Entonces es difícil sacarlos de ellos para ver cosas más aplicadas en el mundo industrial, en el mundo social, en el mundo empresarial. Es la principal diferencia que yo veo respecto a aquellos muy entusiastas y ahora menos entusiastas miembros del personal académico. Y no hablo nada más de la UAM, también en la UNAM. En el 2000 regresé a la UNAM y fui coordinador de Vinculación a nivel institucional con el rector Francisco Barnés, entonces pude ver lo difícil que era interesar a profesores e investigadores de la UNAM en temas de relevancia externos a la misma.

## **Importancia de la comunicación social**

Alguna vez afirmé que, siendo rector general de la UAM, no recordaba haber tomado una decisión académica, porque las decisiones académicas en la UAM se toman en los Departamentos, en las Divisiones y en las Unidades. Yo no recuerdo haber tomado ninguna en la Rectoría General; ahí prácticamente ocupaba todo mi tiempo en resolver asuntos financieros, políticos y sindicales. Buena parte de mis salidas de la oficina en la Rectoría General a casi cualquier evento en donde me presentaba, terminaban en una entrevista de prensa. Nunca me negué a una entrevista de banqueta, aún más, les decía yo: “Acérquense aquí a donde podamos estar tranquilos para que no sea de banqueta, que sea de puerta, que sea de pared, pero que estemos mucho tiempo juntos platicando”. Eso provocaba que en las notas de prensa era mucho más frecuente hablar de la UAM, lo mismo cuando Guillermo Ortega me invitaba a su programa o el propio Jacobo Zabludovsky al suyo. En otras palabras, los servidores públicos dentro de la Universidad debían buscar la oportunidad de hablar de ella, de decir cuántos doctores teníamos, qué temas de investigación cultivábamos, cuál era el último artículo publicado; y, aunque era un ejercicio poco importante, pero sí significativo, pues repartíamos los libros de la UAM en lugares adecuados, no había un agente de la opinión pública que no recibiera, bajo cualquier pretexto, alguno o algunos libros de la Universidad.

Teníamos instrumentos que facilitaban esto en la UAM, Unidad Iztapalapa: la revista *Da Capo* de música, el cuarteto de música de cámara, el equipo de fútbol americano de los Mastines, luego de las Panteras Negras —y de las Ranas Salvajes, en la Unidad Xochimilco—; e íbamos a los estadios a jugar con el Politécnico, con la UNAM, con Chapingo, con quién sabe quiénes más. Entonces, teníamos una presencia activa. Recuerdo pocos o ciertamente menos oportunidades de eventos internos en donde yo participara; cuando uno exagera en estar en eventos internos, desaprovecha la oportunidad de salir con más frecuencia y eso es importantísimo.

### Más allá de los *rankings*

Hace tiempo que no veo los *rankings*; es cierto que los pocos que me llegan, señalan que una vez más Cambridge u Oxford están en primer lugar y Harvard y Stanford, en segundo; por ahí, se cuela de vez en cuando CalTech. Los *rankings* no son ciertamente la mejor manera de evaluar. Hay que señalar que ya hubo un egresado de la UAM que fue secretario de Hacienda y Crédito Público, otro que fue secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Habría que pedirles a ellos que hablen de cómo los formó la Universidad y por qué tuvieron un éxito tan significativo desde el punto de vista de la vida pública. También hay quienes ha obtenido premios nacionales y que estuvieron o están en esta Universidad. Deberíamos saber qué significó su paso por la UAM.

A mí me dio mucho gusto una vez que me crucé con Marcelo Lozada, Premio Nacional de Ciencias, y me dijo: “Todavía recuerdo el curso de Física Moderna Experimental que me diste en la UNAM”. Si eso se le quedó a Marcelo, quien después fue director de Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo —ahora no sé en qué parte de la UNAM anda—, ese tipo de cosas son a las que nos debemos referir. En la UAM-I se investiga la catálisis y no he leído una nota de prensa al respecto; se hace mucha investigación sobre química molecular, tampoco he leído una nota en la prensa. Confieso que sólo leo tres periódicos diarios, el *Universal*, el *Reforma* y el *New York Times*, pero recibo otras noticias por Internet que me permiten saber si algo pasa en la Universidad. Yo haría más énfasis en las palabras *promoción* y *publicidad*, y también en un concepto casi ajeno a la UAM, *relaciones públicas*.

Relaciones públicas: ¿Quién está al pendiente del cumpleaños de gente clave?, ¿quién lo está de enviarle a gente importante en todos los órdenes, no nada más políticos, el libro de la UAM más cercano a los intereses de ella o de él?, ¿quién está al pendiente de enviarle el artículo de investigación de catálisis al director de Petroquímica del IMP, de Pemex? Eso es una actividad permanente, es de todos los días, es de todas las fechas memorables; sin eso se pierde una extraordinaria oportunidad para que alguien más recuerde a nuestra institución. En los veinte años de trabajar en la UAM, veinte en la UNAM, diez en el Gobierno y ahora un poco más de diez en la iniciativa privada —en total sesenta años activo— siempre distinguí, siempre me di cuenta de quiénes tenían un encargado de relaciones públicas: Soberón, el mago en la UNAM, y otros en el sector público que siempre estaban presentes con cualquier pretexto, y, por encima de ellos, Pedro Ramírez Vázquez el primer rector general.

## Anécdotas

¿Qué anécdotas me marcaron? Es algo muy personal y voy a tener que matizar las palabras. Una vez en el turno nocturno de vigilancia de la UAM, Unidad Xochimilco, me dijeron que había un problema. Entonces los convoqué a una junta a la mitad de su jornada, o sea a las 2 de la mañana. No llegó la representación sindical, llegué yo. Me reuní con los vigilantes nocturnos, quienes me dijeron: “Usted es el único desgraciado al que respetamos así, por hacer una junta con nosotros. Además, sabemos que llegó junto con el primer turno, se fue junto con el segundo turno y viene a una junta a la mitad de la jornada del tercer turno”. Jamás se me olvidará el reconocimiento que me hicieron los trabajadores.

## Un mensaje final

Como mensaje final me gustaría decir que hace cincuenta años los fundadores de esta Universidad abandonamos las instituciones en donde éramos profesores e investigadores titulares, convencidos de que era necesario una nueva institución con un sistema departamentalizado, con investigadores y profesores reunidos o siendo uno mismo. Apostamos a que esto era posible y lo ha sido, pero considero que, a cincuenta años de distancia, la Universidad requiere una reflexión profunda sobre cómo debe hacerse, cómo debe repensarse, cómo debe organizarse para los nuevos tiempos. Los actuales son mucho más retadores que los de entonces: las grandes capacidades de cómputo, la presencia cotidiana de la inteligencia artificial, el abandono casi completo de los materiales escritos en papel, de los grandes problemas que aparecen en el mundo, de los crecientes problemas de cambio climático por las fuentes de gases de efecto invernadero y la contaminación.

Ayer leía que los principales países productores reanudan la producción y la extracción de petróleo desde ya. Esto causará problemas crecientes que una sola disciplina no podrá enfrentar; se requerirán varias disciplinas, la multidisciplina, desde la cual varios investigadores tendrán que enfrentar simultáneamente ese problema. ¿Cómo vamos a tener que adaptarnos?, ¿cómo podemos seguir mitigando estos problemas?, ¿cuáles son las áreas de México que estarán bajo el agua dentro de muy pocos decenios?, ¿cuáles son las nuevas frecuencias de los efectos climáticos, de los huracanes, de los maremotos? Todo eso requiere una presencia más organizada, mucho más activa y de grandes talentos, los cuales tenemos en nuestra institución.

Considero que esto debería aprovecharse para hacer esa nueva gran reflexión y comprometer a los más jóvenes en una lucha que, con trabajos, verán resuelta. Si se están trazando objetivos para 2060, los que ahorita tienen 40 años estarán cumpliendo 80 años para entonces. Así que los nuevos grandes retos están en manos de ellos. Nuestra Universidad debe estar presente y la única forma de lograrlo es convocar a una profunda reflexión para su actualización.

Hago votos por los siguientes cincuenta años.



## En aquella época...

### En memoria de Fernando Salmerón Roiz.

### Gustavo Adolfo Chapela Castañares<sup>2</sup>

#### Los edificios surgían como hongos

La invitación para ocupar el cargo de secretario de la Unidad Iztapalapa provino del doctor Fernando Salmerón, quien me llevaba veinte años. Él falleció hace bastante tiempo, a los 70 años. Cuando dejó su posición de rector de la Unidad, yo asumí la responsabilidad. En esa época, el reglamento orgánico aún no estaba establecido, pues el doctor Salmerón lo desarrolló durante su mandato en la Rectoría General. Consultamos al abogado, quien determinó que yo era rector interino. Creo que fui el único en ostentar esa figura, ya que posteriormente desapareció.

Uno de los momentos más difíciles que me tocó vivir fue la formación de la terna de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) para director de la División. Recuerdo haber hablado con el doctor Salmerón: “Están bastante inquietos allí, ¿cómo manejo la situación?”, le pregunté. A lo que él contestó: “¿Quién es el rector?” Le respondí: “Yo estoy como interino”. Y concluyó: “Entonces, sea rector”. Esas fueron sus únicas palabras. Una vez aquí, llamé a los candidatos y les dije: “¡Cuidado, si hay algún problema, se excluyen de la terna!” Así se acabaron las complicaciones. Fue un consejo valioso que realmente funcionó bien. La tarea más crucial para los rectores es la formación de ternas, especialmente en una Unidad donde es necesario integrar varias. En la Rectoría General, sólo se forman ternas para los rectores de Unidad, aunque ahora son más, debido a la expansión de las Unidades. Para el rector de la Unidad esta labor es fundamental.

Recientemente, mientras iba a vacunarme, me encontré con alguien de CBS, con antigüedad, y estuvimos conversando. Comentaba que es lamentable la falta de reelección, pues se están agotando los candidatos. Es cierto, a veces no hay a quién proponer, nadie quiere o nadie puede. No estoy seguro de que la reelección sea la solución adecuada, pero es un inconveniente que sea sólo un periodo; sin embargo, así es como está establecido. La verdad es que en los puestos que ocupé, siempre pensé que eran cuatro años y ya. Uno se prepara para ello. Los segundos periodos no son siempre excepcionalmente buenos. Haces todo lo posible para cumplir con lo necesario durante ese periodo. Al menos, eso es lo que yo hacía. Establecía mi programa, mi plan, y, al cabo de tres años, ya lo había cumplido. Debía inventar otras cosas para el último año, pero ya en ese momento es el proceso de cambio y eres responsable de que transcurra sin contratiempos.

La planta académica creció muy rápidamente. Ese fue un problema. De los profesores que ingresaron en un inicio, algunos siguen aquí todavía. Muchos jóvenes entraron y ahora la primera generación se está retirando o falleciendo, y el recambio es enorme. Algunos pensamos que no nos sacarán de aquí a menos que sea con los pies por delante,

---

2 Doctor en Ingeniería Química. Secretario de la UAMI (1978) y rector de la misma (1988-1989); rector general de la UAM (1989-1993).

pero uno nunca sabe. Hay mucha gente que piensa eso porque considera que aún está haciendo cosas interesantes.

En un inicio, había una gran efervescencia. Los edificios surgían como hongos y todo era muy dinámico. Estaba todo por construirse. En realidad, la función principal del doctor Salmerón fue reglamentar. A mí me tocó terminar con la legislación después de los periodos de él y del doctor González Cuevas en la Rectoría General. Él avanzó con algunas cosas y a mí me tocó terminarlas. Luego se hicieron otras cosas con el doctor Julio Rubio, adaptaciones y adecuaciones, pero después de eso ya no hubo legislaciones grandes que se realizaran; ahí se terminó la legislación. En otros países, primero se establece la legislación y luego se abre la universidad; aquí fue al revés, se abrió con la Ley Orgánica, y todos los demás reglamentos se hicieron después. Y eso tiene sus ventajas y desventajas también.

### **La burocracia era mínima**

Al principio era todo muy dinámico, la burocracia era mínima. Cuando yo entré aquí a la Universidad, lo hice por invitación del doctor Fernando del Río. Hubo una terna de profesores que me evaluaron: el director de la División, el doctor del Río y alguien más, me contrataron y ya. Posteriormente, todo se complicó enormemente. Y uno de los problemas que yo veo es que se sigue complicando o que no se está simplificando. Se han hecho muchas cosas, pero faltan muchas otras por hacer. A mí me gustó mucho esa época del inicio, porque todo era muy ágil, muy dinámico. Estábamos construyendo todo y se sentía realmente bien. La construcción de los edificios era muy sencilla.

En las etapas iniciales, llegué al Edificio H, donde se encontraba mi oficina. En ese edificio estaban ubicados Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), con el director de la División de un lado y la Secretaría Académica del otro. Durante esa época, se construyó el Edificio R y, más tarde, el Edificio T. Yo desempeñaba el cargo de secretario de la Unidad durante la construcción del Edificio T. Todo el proceso era gestionado por el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE). Era relativamente sencillo, ya que, una vez aprobado, CAPFCE se encargaba de todo. Esta simplicidad, sin embargo, resultaba en edificios con un diseño no muy estético, a cargo de ingenieros civiles, aunque cumplían su función. Además, se construyeron dos edificios de aulas, el C y el D.

Recuerdo que, en el verano de 1974, visité al doctor Fernando del Río poco después de la inauguración de la Unidad. Vine de mi doctorado, debido a la enfermedad de mi padre, y aproveché la ocasión para visitar al doctor del Río, cuya oficina estaba en el segundo piso del Edificio C. Posteriormente, se construyó el Edificio H y trasladaron las oficinas allí. La dinámica de construcción de edificios era rápida; un día estabas en un edificio y al siguiente ya te mudabas a otro.

Una anécdota durante mi tiempo como secretario de esta Unidad. Cuando empecé la construcción del Edificio T, un ingeniero encargado de la obra me aconsejó: “Doctor, tenemos fondos sólo para un cuerpo, pero no recomendaría construir uno y luego el otro, porque habrá desfasamientos y problemas con la unión”. Mi respuesta: “Ya lo he decidido: construyamos ambos cimientos y luego veremos qué pasa. Tenemos recursos para eso”.

El director de la obra, un ingeniero de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y su segundo, fueron excelentes; nos trataron muy bien. Conseguimos el dinero para completar la construcción y todo se llevó a cabo bastante rápido. También se trasladó CBI al Edificio T. Me tocó ser secretario académico de la División durante este cambio. Inicialmente, fui secretario de la División porque el doctor Piña me invitó, aunque en un principio yo no estaba interesado ya que prefería dedicarme a la investigación. A pesar de mis dudas, accedí a ayudar un año, y terminé disfrutando mucho del trato con la gente. Durante este tiempo, una de mis tareas fue gestionar el cambio de ubicación de los académicos del Edificio R al Edificio T. La negociación fue difícil, pero logramos cambiar rápidamente las ubicaciones de los cubículos, incluso cuando los matemáticos expresaban descontento. Uno de ellos era el doctor Diego Bricio Hernández, quien fue profesor mío en la facultad, estudiaba cuatro carreras simultáneamente y era compañero de mi hermano. Trabajamos juntos en Pemex durante mucho tiempo. Aunque no compartíamos actividades académicas, nos llevábamos bien, y aunque nos gritábamos de un lado al otro del pasillo, no eran pleitos. Su pérdida fue significativa, y tanto yo como Patricia Saavedra lo conocíamos bien.

El doctor Salmerón se fue a Rectoría General. Sin embargo, el compromiso era que yo permaneciera aquí mientras se desarrollaba lo que tenía que suceder. Al ser yo el rector interino, me encargué de que el proceso de elección del rector de Unidad fuera tranquilo. Aunque no participé activamente, supervisé que el proceso transcurriera sin problemas. Llamé a los participantes y garantizamos cero trampas. Yo no decidía quién ganaba, pero podía decir quién no. Así que todo fue tranquilo, y el doctor Adolfo Rosado resultó elegido. Yo ya lo conocía bastante bien porque, cuando me fui con el doctor Salmerón a la Secretaría, trabajé con él en la Secretaría Auxiliar de Planeación e Información. Fue una experiencia muy enriquecedora tratar con el secretario general, un personaje muy interesante, Rolando Guzmán Flores.

En cierto momento, el doctor Salmerón me sugirió participar en la contienda para la Dirección de la División de CBI de la Unidad Azcapotzalco. Inicialmente no quería, ya que no conocía a nadie en aquella Unidad. Sin embargo, el doctor Salmerón me insistió, participé y, aunque el doctor Óscar González Cuevas era el favorito y ganó, perder siempre es un golpe. Después, surgió la oportunidad de dirigir la División de CBI en la Unidad Iztapalapa. El maestro Luis Niño de Rivera me invitó a comer y me dijo que estaban considerando mi nombre para el cambio de director en la División. Aunque no estaba muy interesado, acepté participar y gané. Así que, mientras trabajaba en el Colegio Académico, venía a las reuniones una vez a la semana, como era tradición. En esas reuniones el rector de Unidad compartía mesa con los directores de División y secretarios académicos. Esta pertenencia al Colegio Académico fue una experiencia muy positiva y enriquecedora.

### **El Colegio Académico: una experiencia enriquecedora**

Los colegios en aquella época eran difíciles. Con el doctor Salmerón se avanzó en la legislación, pero hubo cuestiones legales externas fuertes. El doctor Salmerón tuvo que enfrentar una demanda con el contrato colectivo, aunque afortunadamente tuvo muy buen apoyo del secretario de Gobernación. Después de que la Corte decidiera a favor del doctor Salmerón y ganara lo del contrato colectivo, él decidió renunciar. A pesar de

que varios fuimos a verlo y le pedimos que no lo hiciera, no pudimos convencerlo. Otro día fui a verlo a su casa y lo encontré en su sala leyendo la Biblia. Comentamos que el licenciado Agustín Pérez Carrillo, su sucesor, también había renunciado. De nuevo, se abrió el proceso para designar al próximo ocupante de la Rectoría General y ganó el físico Sergio Reyes Luján. Con él concluimos el resto de los reglamentos, sobre todo el de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA). Hubo varias sesiones larguísimas: iniciaban a las nueve de la mañana y terminábamos comiendo al día siguiente sin que se hubiera suspendido la reunión. Eran sesiones de 30 a 40 horas; la gente se dormía en su silla o se acostaba en el suelo. El Colegio Académico se hacía en las Unidades, pues no había un lugar adecuado para realizarlo en Rectoría General. En cambio, las Unidades tenían sus salas de Consejo Académico y ahí se hacía.

Era una buena práctica, se podría retomar y utilizar la Rectoría de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) como una de las sedes. Durante aquella época, se realizaban una reunión al mes y una al trimestre, y las Unidades iban turnándose como sedes. Es importante que el Rector General vaya a las Unidades y conviva e interactúe con la gente. La UAM está diseñada como una universidad de gran participación. Los órganos colegiados son la base de esto y una de las cosas que hay que explicarle a los nuevos, a los que recién entran, es que la participación es muy importante. Hay que capacitar a los profesores para dirigir esta Universidad; sin embargo, están muy metidos en su investigación y en la docencia, pero hay que participar, pues de otra manera se acaban los directivos y la UAM queda a la deriva.

En mi cargo en la Secretaría de Unidad, una tarea fundamental era tratar con el sindicato y con toda la administración. La Secretaría del Consejo Académico no requería tanta atención; lo importante y lo complejo era la relación con el sindicato. Cuando yo entré era un novato, no sabía. El físico Sergio Reyes era el secretario general y el doctor Juan Casillas era el rector general; sobre todo el primero insistió en que yo era muy nuevo, muy joven y que debía tener un apoyo, así que ambos mandaron a un abogado. El abogado se sentaba en las reuniones con el sindicato para apoyarme y para vigilarme. De ahí aprendí.

Con respecto a mi participación, yo estudiaba la legislación y era claro que ésta es una universidad en la que la participación amplia es importante. Eso era conocido. Desafortunadamente, la participación de la comunidad ha decaído conforme ha pasado el tiempo. Se avanzó bastante con el doctor Salmerón en la estructura matricial de la docencia y la investigación, pero la institución requiere ahora nuevos ajustes.

Asistía a las reuniones del sindicato para aprender y para saber qué estaba pasando. En una sesión, el sindicato llegó al Colegio para tratar de destituir al doctor Casillas, y el que lo defendió fue el director del Ciencias Sociales y Humanidades, el doctor Luis Villoro, compañero del doctor Salmerón. El doctor Villoro hizo una defensa firme y se acabó el asunto. Pero esa reunión fue donde realmente despegó el sindicato.

A mí me quedó muy claro que tenía que participar. Y sí me defendí cuando me invitó el doctor Piña a la Secretaría Académica. Yo empezaba en la docencia y en proyectos académicos, por eso le dije que no. Pero luego llegó el doctor Salmerón y me invitó acá y luego me invitó allá y, luego de ahí, a la División; luego competí por la Rectoría y perdí contra el doctor Jorge Martínez. Cuando él acabó volví a competir y gané.

# La Unidad Iztapalapa, inicios y futuro. En memoria de Adolfo Rosado García. Carlos Vázquez Salinas<sup>3</sup>

## En recuerdo de Adolfo Rosado García

La Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) tenía un ambiente muy desagradable en su entorno, ya que en esa época todavía no había ninguna estructura que facilitara la llegada a sus instalaciones. De hecho, todavía atravesaba un río a un lado de la Universidad y era muy difícil llegar si no se tenía automóvil; aun cuando se tuviera automóvil, en la época de lluvia era muy complicado. Sin embargo, ya dentro del campus, era agradable, aunque —no es chiste, es realidad— había muchos perros. Obviamente, como toda sociedad, había personas que se inclinaban en proteger a los perros y era un problema grave de salud. También era un campus muy hostil por la estructura que había, pues no había edificios: estaba el Edificio R, el S se estaba terminando, aunque ya en la gestión del doctor Rosado estaba terminado el S. Faltaban algunos edificios que ahora están como el E o como el H y otros. El espacio no era muy agradable.

Una de las cuestiones positivas de la gestión del doctor Rosado fue promover la cultura en Iztapalapa. Desde mi punto de vista ha sido el rector que más impulso le dio a la cultura en esta alcaldía. ¿En qué sentido le dio cultura? Contrató a varios maestros expertos en la materia. Las estructuras que se hicieron ahora están dispersas en el campus, pero él las tenía concentradas en la plaza de Rectoría. Fue también el primer rector que inició los murales que ahora disfrutamos, como los de Arnold Belkin y los de *Jazzamoart*. Una cosa maravillosa, desde mi perspectiva, fue que estableció un cuarteto musical permanente: hacían conciertos en el teatro del Fuego Nuevo; hacían conciertos periódicamente; y él lo promovió mucho; él era el promotor, el iniciador de esta actividad.

Obviamente en ese momento era muy agradable ir a la UAM-I y ver la plaza con estructuras de diferentes autores, ver, además, que comenzaban los murales de Belkin y también el de *Jazzamoart*, el cual, por desgracia, ahora está muy deteriorado por diferentes razones. Creo que esa ha sido la mayor contribución, desde el punto de vista cultural, del doctor Rosado; una gente muy sensible en ese sentido. Criticaba mucho la falta de cultura de la Universidad. Y, obviamente, dentro de sus posibilidades la promovió.

Respecto a su formación profesional, él era médico de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Hizo la maestría en Bioquímica Médica y se graduó como doctor en Ciencias por la Universidad de Filadelfia; o sea, era doctor en Ciencias Biológicas. Su campo de investigación era la biología de la reproducción, ya que fue jefe de Departamento de Investigación Biomédica en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Ese nombramiento —de acuerdo con los datos que yo he conseguido— lo obtuvo en enero de 1959 y hasta 1985 fue jefe de ahí. A la UAM ingresó el 16 de octubre de 1979. Cuando se estableció o él promovió el establecimiento de la maestría en Biología de la

---

3 Director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) (1984-1988).

Reproducción Animal, en el Departamento de Biología de la Reproducción de la División de Ciencias Biológicas. Él fue jefe de esa maestría, la promovió y, bueno, daba clase también en la Universidad. En 1944 fue nombrado profesor distinguido por parte de la UAM y también fue profesor emérito del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII). De tal manera que su carrera científica fue muy exitosa, fue brillante —diría yo—. Era un profesor muy distinguido, tal vez un poco callado. Esa fue su formación: era médico y el doctorado lo obtuvo en 1999 en Filadelfia.

En su oficina, el doctor Rosado tenía varias pinturas que él había hecho. Era muy aficionado a la pintura. Yo tuve la oportunidad de platicar con él. No de pintura porque no sé de pintura, pero soy muy aficionado a la música y él también lo era. Entonces, tuvimos oportunidad de platicar sobre estos temas y era una persona muy culta, sobre todo en el campo de la pintura, de la escultura y de la música, que ya es mucho. Gracias a él, tuve la oportunidad de ver los bosquejos que presentaba Belkin para hacer las pinturas; tuve también la oportunidad de ver los bosquejos de la pintura de *Jazzamoart*, la cual ya no se ve ahorita; creo que está en el Edificio E, en la parte poniente del edificio. Ese era el doctor Rosado.

### Las transformaciones en la UAM-I

El doctor Rosado era muy respetuoso de lo que hacían los directores de División. Eso no quiere decir que no opinara o que no tratara de influir en algunas cosas. Él promovió mucho el establecimiento de maestrías y doctorados en las Divisiones. En ese momento, las tres —Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y Ciencias Sociales y Humanidades (CSH)— empezaron a crear maestrías, no tanto doctorados, sino maestrías, como consecuencia de su impulso, de su persistencia para superar el nivel científico y crítico de nuestra Universidad. La verdad es que todavía le tocó a él un poco la parte económica fuerte, cuando el Gobierno federal todavía asignaba una cantidad importante a esta institución. Creo que después, ya con la Rectoría del doctor Jorge Martínez —que fue el siguiente rector— como que el presupuesto disminuyó por parte del Gobierno federal.

De esta manera, CBI se llevaba la mayor cantidad de presupuesto porque no había tanta diferencia en el número de alumnos. El número de alumnos en las tres Divisiones no era tan dispar como hoy. Según tengo entendido, la División de Ciencias Sociales es la que más estudiantes tiene, después CBI y, al último, muy lejos, CBS. En ese sentido, se reparte y se repartía también el presupuesto, aunque el doctor Rosado no estaba muy de acuerdo en esa asignación, sino que trataba de que fuese más equitativo, para promover el desarrollo igual de las tres Divisiones. No se pudo lograr.

Es la época de 1980, la llamada década perdida, de muchas turbulencias económicas, problemas muy serios, la depreciación del dólar. Todo eso pegó en la Universidad: en el presupuesto, en la disminución de alumnos, en la fuga de profesores de la UAM; profesores muy brillantes que por la misma situación se fueron. Sí, fue una situación grave no solamente para la Unidad Iztapalapa, sino para toda la UAM. Sufrimos mucho en esa época: programas que no se concretaban, un peso fuerte —no lo critico— del sindicato. Fue un tiempo perdido, con muchos problemas de diversos tipos. En la época del doctor Rosado, se pedía algún equipo al exterior y pasaba más tiempo en la aduana del aeropuerto que el que lo utilizábamos. ¿Por qué?, porque la Universidad no tenía un sistema

para poder recuperar ese equipo o, simplemente, no teníamos dinero. No lo sé, pero sí era muy triste la situación de la UAM. Era el reflejo de lo que pasaba en el país y eso incidió no solamente en la UAM, sino en todas las universidades de México.

## La evolución de la educación en México y la Unidad Iztapalapa

La educación en México no ha sido estable por diferentes factores. En un inicio, la UAM se creó con mucho optimismo, con una gran proyección, una gran ambición; sin embargo, las condiciones poco a poco la ubicaron en su realidad y esa realidad se hizo más patente en la década de 1980. El factor gubernamental, a través de la Secretaría de Educación o Secretaría de Hacienda, incidió en la gestión de la Universidad; principalmente por los pocos recursos que se le asignaban y, también, porque no promovíamos nuevas alternativas. En algunas Unidades de la UAM se hizo más patente que en otras, por ejemplo, la Unidad Iztapalapa se creó —según se dice— para cuestiones más bien científicas; la Unidad de Xochimilco, para servicios; la Unidad de Azcapotzalco, para un desarrollo estructural. Nosotros protestábamos porque teníamos pocos recursos, porque las autoridades no ponían atención para impulsar realmente a la Universidad. Aunque teníamos muchos programas, la devaluación, o la depreciación del peso ante el dólar, era muy fuerte. Y eso implicó muchos cambios para la Universidad.

Nosotros, en un principio, cuando iniciamos la década de 1970, pensábamos que ganábamos mucho, y ya, en esa época, los salarios y los aumentos no eran tan importantes. A partir de ahí nos estancamos. Sin embargo, el doctor Gustavo Chapela, como rector general —seguramente a través de la Secretaría de Educación o la Secretaría de Hacienda—, promovió la aparición de las becas. En esa época aparecen las becas de docencia, becas de investigación, becas de permanencia, becas de grado, becas de no sé cuántas cosas, para justificar precisamente el aumento de salario que teníamos y que tenemos.

¿Pero qué hacemos? No hacemos nada. Es decir, como profesores creo que no hemos tenido una posición de rebeldía, ni de choque, no, sino de sentarnos a platicar con las autoridades sobre este problema. Inclusive en esa época las autoridades del Colegio de Bachilleres trataron de presionar un poco a la Universidad para establecer un convenio sobre que los egresados del Colegio de Bachilleres pasaran automáticamente a la UAM. Se hicieron varias reuniones y siempre se dijo que no; entonces se dejaron de hacer esas reuniones. Pero sí hubo presión por parte de los directivos del Colegio de Bachilleres para que la UAM admitiera a sus alumnos de manera automática, al igual que otras instituciones como el Instituto Politécnico Nacional (IPN) o de la UNAM.

## Los desafíos del siglo XXI

A la mejor por mi edad me da un poco de miedo la inteligencia artificial, pero siento que es necesaria; siento que tenemos que evolucionar por ese lado y que las licenciaturas y los posgrados deben de adecuarse a las condiciones que prevalecen, sobre todo en la parte occidental del planeta, que es donde tenemos impacto o, mejor dicho, nos impactan a nosotros. Sin embargo, si nosotros analizamos por División o por licenciatura, vemos que algunas pueden estar mucho más preparadas que otras. Creo que los programas de algunas licenciaturas de CBI pueden estar preparados para entrar a ese sistema de inteligencia artificial, pero hay otras que no lo están. En el caso de CBS, está la licenciatura de

Biología, pero ¿qué ocurre? Estamos enseñando una biología de la época de Darwin, de Lamarck. Si nosotros seguimos por ese camino, jamás entenderemos lo que es la inteligencia artificial y mucho menos podremos aplicarla cuando en otros lados ya lo están haciendo. Es decir, la biología ya no es Darwin, ya no es Lamarck. No, ya es otra cosa. Me cuesta mucho trabajo pensar cómo CBS, a través de esas licenciaturas, podrá adaptarse.

Sin embargo, en el Departamento de Biotecnología, que están las dos ingenierías, puede ser que implemente la inteligencia artificial, sobre todo por la plantilla de profesores que tiene. Creo que tienen a una plantilla de profesores muy buenos, con conocimiento de esa área y aplican mucho todo este sistema, aunque muy atrasados, pero lo aplican. En Sociales no te sabría decir, pero me imagino que sí, que en Economía, en Administración o en Sociología puedan aplicar la inteligencia artificial. Todo un reto tecnológico que me da miedo, pero bueno hay que hacerlo, porque de lo contrario nos quedaremos atrás y tampoco es muy conveniente. Entonces la UAM-I debe estar siempre por delante de la investigación, del desarrollo tecnológico, de todos los avances que propicien una mejor sociedad para todos; no sólo para algunos.

Algunas universidades, sobre todo privadas, por propaganda dicen que tienen un sistema adecuado, que tienen el equipo necesario, y cuando tú las visitas, pues no es tanto. Tenemos mucho más equipo nosotros, pero, como dicen, no nos hemos puesto las pilas. Creo que el primer compromiso que se debe de hacer es el de las autoridades y la planta docente. ¿Para qué? Para impulsar a los estudiantes. Si no los impulsamos nosotros, no los va a impulsar nadie. El problema es que las autoridades tomen ese reto y lo transmitan a los profesores. Un problema que he notado —tal vez por el número de alumnos y el número de profesores— es que antes los rectores, por ejemplo, el doctor Rosado, el doctor Jorge Martínez, un poco menos ya con el doctor Gustavo Chapela, tenían más comunicación con la comunidad.

Recuerdo, por ejemplo, que el doctor Alonso Fernández, el primer rector de la Unidad Iztapalapa, iba, saludaba y platicaba con todos de manera amable y abierta en cada inauguración en la UAM-I, porque era la época de la inauguración por las construcciones que estaban haciendo: se inauguraba aquí, se inauguraba allá. Ahora no veo eso, digo, esa es mi impresión. Como que se encierran los rectores. Los últimos dos rectores fueron de CSH y tú viste el comportamiento de ellos —no sé cuál sea el motivo—. Entonces, en la medida que tú no compartes tus opiniones, tu punto de vista con los profesores, no con los jefes de Departamento, no con los directores, sino con el profesor común y corriente como yo, algo se pierde. Se tiene que abrir esa comunicación para tratar de estimular a la comunidad académica para tratar de estar a la vanguardia, incentivarla a hacer un esfuerzo doble o triple para poder tener una buena preparación y podérsela transmitir a los estudiantes. Los estudiantes son maravillosos, los estudiantes son jóvenes con deseos de aprender, si no los aprovechamos, no vamos a lograr grandes cosas.

## Los avances institucionales por continuar

En la medida en que nosotros preparemos bien a los estudiantes, se inserten en el mercado laboral y tengan un buen desempeño, eso nos dará mucho prestigio. El que los muchachos salgan comprometidos —no quiero decir con el país, porque es un poco demagogo—, con ellos mismos, con su institución para sacarla adelante y hacer un buen

papel; creo que le da prestigio a la Universidad. Creo también que preparamos bien a nuestros estudiantes, que los preparamos para que se inserten en el mercado laboral que les corresponde; y muchos de ellos han sido muy exitosos.

He visto que muchos de ellos —cuando menos es mi experiencia en CBS— se van al extranjero a obtener grados académicos mayores y muchos de ellos han regresado. Algunos, por desgracia, se insertan otra vez en la UAM, digo por desgracia porque —como decían— es endogamia y no debería de ser así; deberían explorar otros lados en los que van a tener también el éxito que tienen en la UAM. Por ejemplo, conozco casos de compañeras, compañeros, que realizan un buen trabajo, que tienen buenos puestos para promover desarrollo en el área que yo conozco de los alimentos.

El prestigio que tiene la UAM es bueno. Consideraría que somos competitivos ante cualquier otro egresado, no creo que nos demeriten en los empleos; inclusive hay empresas que nos solicitan que les recomendemos a algún estudiante egresado, obviamente, con ciertas características. Tenemos éxito. Desgraciadamente, la situación actual en el mundo hace que a ellos, desde un principio, les cueste trabajo encontrar trabajo —valga la redundancia—, sin mencionar los bajos salarios. He tenido la oportunidad de platicar con varios compañeros egresados y me dicen: “Profesor, nos pagan seis mil pesos mensuales y tengo que hacer doble turno y tengo que...” Esa es una situación. Entonces, se salen. Les digo que no se salgan, que empiecen a hacer labor y dentro de algún tiempo mejorará. “No, profesor, es que nos esclavizan y pagan muy poquito.” Pero no porque sean incapaces, sino por la situación de las empresas, por la situación económica que se vive hoy en día.

### **Las experiencias con la comunidad estudiantil**

Fui un director muy joven. Ocupé la Dirección cuando tenía entre 37 y 38 años; ahora creo que debí haber esperado un poco más de tiempo para tener mayor madurez, para conocer mejor la institución, pero bueno, me tocó en esa época. Para mí, una de las cosas importantes es el apoyo que tuve de los estudiantes de CSH. Había consejeros de CSH con los que platicábamos mucho, sobre todo por las ideas que tenían ellos y por las ideas que tengo yo. Aunque no pretendíamos nada, platicábamos de todas maneras. Todavía no era candidato, ni mucho menos, pero ya empezamos a platicar. Yo, como jefe de Departamento, estaba en el Consejo Académico y de esa manera los conocí. La satisfacción que yo tengo ahí es el apoyo de los estudiantes de CSH.

CBS siempre ha estado un poco relegada de las maestrías, de los doctorados. En mi época, solamente existían las maestrías en Reproducción Animal y en Salud Pública, que tenían dos o tres alumnos por trimestre. Tras varias pláticas con las personas involucradas —la plantilla de profesores es amplia y dedicada—, las modificamos y, con esas modificaciones, las desaparecimos, pero creamos otras con mayor éxito, por ejemplo, las maestrías en Biotecnología y en Biología Experimental, que siguen todavía. Eso hizo que los estudiantes estuvieran a gusto, que los estudiantes se acercaron a platicar, a conversar, a que nos dieran sus puntos de vista y los escuchábamos. Yo no era de puerta cerrada ni mucho menos, siempre la apertura para platicar, para discutir y tú te nutres de la opinión de los jóvenes. Esa fue la situación.

Cuando terminé mi gestión me dije: “¿A dónde me voy?, ¿a dónde me voy a sentar?, ¿en qué laboratorio voy a trabajar?” Me siento satisfecho con lo realizado y con un deber

cumplido. Es una responsabilidad y es una responsabilidad que además uno hace con mucho gusto; o sea, te comprometes y, sobre todo, si te vas a la UAM es por algo. Yo tenía tiempo completo en el IPN y el día que me dijeron: “Oye, ¿no te quieres ir a la UAM?”, yo respondí: “¡Con mucho gusto!” Renuncié al Politécnico y me fui la Universidad, obviamente atravesé charcos, atravesé ríos, y saqué vacas, borregos y perros.

## Mensaje a la comunidad universitaria

En una obra anterior,<sup>4</sup> se trata de explicar el origen de esta institución, dar un orden de acontecimientos, rescatar y resaltar algunos hechos significativos, proporcionar información a veces poco conocida, o que, siendo conocida, no ha sido sistematizada. Asimismo, difunde testimonios de alumnos, profesores y egresados. Recoge anécdotas, recuerda el empuje de los primeros años de vida; época en que los profesores y el personal administrativo, afanosamente construían con premuras, incertidumbres y pocas certezas, una nueva universidad pública, además aventura interpretaciones, señala problemas, resalta a diferentes asociaciones sobre un mismo hecho. Aspira a dar lugar al debate, al intercambio de ideas, a nuevas explicaciones, a la escritura de nuevas historias.

No se trata de una historia institucional, no es una historia aprobada por los órganos de gobierno personales o colegiados. Se basa en documentos y datos oficiales, así como en testimonios de algunos de los actores, algunos públicos y otros, pero su análisis y desarrollo es el resultado de la interacción de los tres autores.

Con esto quiero decir que, en la medida en que nosotros como profesores nos comprometamos para sacar adelante la Universidad, que cumplamos las funciones que nos indica la ley o los reglamentos orgánicos, vamos a poder hacer una buena Universidad. Si nosotros somos responsables, si nosotros somos comprometidos con lo necesario y con nosotros mismos, vamos a hacer una Universidad fuerte. Yo tengo mucha confianza en las nuevas autoridades, que son nuevas no solamente en el sentido de que acaban de entrar, sino que también son gente, cuando menos en la Rectoría de la Unidad Iztapalapa, egresada de ahí.

En aquella época, yo tenía discusiones con algunos estudiantes sobre por qué las autoridades eran de fuera, por qué no eran egresados de la UAM. Les respondía: “Bueno, es que tenemos diez años y ustedes no se han formado todavía, no se han consolidado para que puedan ocupar esos puestos. Ya vendrán después de algún tiempo; vendrá otra situación y entonces ustedes van a poder ocupar esos puestos que quieren”. Y bueno, es lo que está sucediendo ya. Yo creo que, en esa medida, sienten más la camiseta de la UAM. Yo, en lo personal, me siento sumamente comprometido, inclusive muy agradecido con la institución. Quiero que salga adelante, quiero que sea la mejor universidad en México y eso solamente lo vamos a lograr, en principio, con autoridades que pongan atención en lo que debe de ser; o sea, que cumplan bien su función. Los profesores tenemos que cumplir también nuestra función de manera responsable. No se trata nada más de ir a hablarle a los estudiantes y salirse. No, que vean qué es o a qué se van a enfrentar y de esta manera comprometerlos con la Universidad.

Yo espero mucho de la UAM. Algunos me dicen: “Es que estamos muy amolados”. No, yo creo que uno es el que se siente amolado, pero no significa que la Universidad esté así.

---

4 López, R., González O. M. y Casillas M. A (2000). *Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años*. 2 vols. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

# La defensa de la autonomía universitaria.

## Jorge Martínez Contreras<sup>5</sup>

### Conseguir recursos para mantener la investigación

Fui secretario de Unidad Iztapalapa y después rector de la misma. Como secretario uno aprende realmente sobre las tripas económicas de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), cómo se maneja el presupuesto, qué intereses hay, qué asuntos laborales hay que enfrentar, etcétera. Como rector uno tiene la posibilidad de impulsar muchas actividades académicas.

La Unidad Iztapalapa se ha caracterizado por ser una Unidad en la que la investigación juega un papel muy importante: se considera que la mejor docencia es la que se basa en la investigación original. Se trabaja sobre fuentes ya establecidas, sobre investigaciones ya hechas, pero se pretende que el profesor sea también un investigador que descubra y difunda nuevas cosas. Uno de los objetivos durante mi gestión fue conseguir los mayores recursos posibles para impulsar la investigación. En esos años, empezó el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) —aún vigente—; aunque provino de fuera, fue un apoyo adicional, un elemento muy importante, pues muchos profesores de la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I) ingresaron al sistema y lo impulsaron.

### Un periodo bastante difícil para la Unidad Iztapalapa

Uno de los retos que tuvimos en aquellos años fue la invasión del Rancho Santa Elena, el cual se localizaba en Tlaxcala, bajo la responsabilidad de la UAM-Xochimilco. Se desarrolló entonces un movimiento muy fuerte en toda la Universidad y, obviamente, también en la Unidad Iztapalapa, como suele suceder en estas situaciones. Fuerzas desconocidas invitaron a un paro y a la ocupación de edificios; fue un periodo bastante difícil para la Unidad. Por suerte, se solucionó con la participación de alumnos que no se querían dejarse manipular, que sabían que el grupo de alumnos que promovía estas ocupaciones era externo. Varios años después se descubrió que uno de los líderes fue arrestado en un incidente del fuero común. En todo caso, fue con ayuda de los estudiantes, en especial de quienes requerían el acceso a cómputo (que estaba y sigue estando en el edificio de Rectoría y que entonces no contaba con las computadoras individuales de ahora) y a otros servicios fundamentales para realizar sus trabajos académicos que, con una nueva votación mayoritaria, expulsaron a los infiltrados externos.

### Los aspectos positivos

Durante mi gestión se inició un proyecto en el que el rector visitaba las Áreas de Investigación, dado que estas son el elemento, en mi opinión, más importante de la UAM-I. Esto fue sumamente enriquecedor, puesto que uno como rector se entera de los reportes generales, pero nunca de viva voz de lo que puede ser, por ejemplo, un laboratorio o un bioterio. Es sumamente interesante, pues es así como se descubren áreas fuertes y

---

5 Doctor en Filosofía. Secretario de la UAM-I (1976-1978) y rector de la misma (1984-1988).

débiles y se ve cómo ayudar especialmente a estas últimas. Los laboratorios y bioterios necesitan un apoyo continuo, cotidiano, de agua, de gas, etcétera. Y, si se está trabajando con animales vivos, estos requieren especial cuidado. Semejantes visitas fueron para mí enriquecedoras.

En el ámbito de la docencia puedo hablar más de mi experiencia en Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) que, en cierta manera, fue un poco diferente a la de las otras Divisiones. Se planteó un tronco general de asignaturas, idea que en realidad provenía de un investigador de El Colegio de México, Adrián Lajous (quien fue director de Pemex más tarde). Lajous se las comunicó al doctor Luis Villoro, director fundador de CSH. Aquel había estudiado en Cambridge y conocía muy bien un programa de Oxford, llamado *Philosophy, Politics and Economics* (PPE, por sus siglas en inglés), que planteaba una formación interdisciplinaria para que los estudiantes adquirieran desde su ingreso información sobre política, economía e historia de su país. Al inicio se daba lógica a los humanistas y matemáticas a los alumnos de ciencias sociales, así como redacción a todos. Se hicieron asignaturas semejantes al tronco general de asignaturas, tanto en las otras Divisiones de la Unidad Iztapalapa, como en las Unidades de Azcapotzalco y Xochimilco, las otras Unidades fundadoras de la UAM. Con los años, los troncos tendieron a desaparecer y las licenciaturas a especializarse desde sus inicios. En realidad, la crítica que se haría a este sistema es que, de cierta manera, la Universidad quería subsanar los defectos de las preparatorias en México, sobre todo en redacción y en ciencias formales. No es esta una tarea de la Universidad. En mi experiencia de cincuenta y tres años como profesor, ahora con casi cincuenta en la UAM, veo que sigue habiendo una formación deficiente en las preparatorias. En el caso de filosofía, es fundamental saber redactar bien. ¿Qué pasó con la docencia? Durante mi gestión creo que se reforzó la importancia de realizar investigación para mejorar la docencia.

## El impacto de la tecnología en la educación superior

Existen aspectos positivos y negativos de la UAM-I. Un lado positivo es el acceso a la información. Yo soy —es bien sabido y lo presumo—, un ratón de biblioteca; es decir, considero que el lugar más extraordinario que puede haber existido en la historia de la humanidad son las bibliotecas, lugares donde se concentra el saber. Y, efectivamente, estudiando en bibliotecas de alto nivel, como las europeas o norteamericanas, o en las de esta Universidad, se obtiene una gran cantidad de información. En años recientes ha habido un enorme tránsito hacia la digitalización. Lo he vivido recientemente en la Biblioteca Nacional de París (pero también en las de la UAM), en donde han desaparecido totalmente las enciclopedias. Los estantes de consulta ahora están vacíos. Lo interesante es que estos no están rellenos con otras cosas, sino totalmente vacíos porque todo el mundo trabaja con computadoras; es raro de repente encontrarse a alguien sin su *laptop*.

Ahora bien, no todo está digitalizado y hay que pensar que no todo lo estará. En la biblioteca se trabaja con documentos y los documentos originales en estas bibliotecas están en salas especiales. La experiencia que transmito a mis alumnos es que, cuando nosotros hicimos nuestro trabajo de investigación, se trataba de hacer fichas a mano de las lecturas y aportar datos que nadie antes había señalado. Si en un momento dado alguien me pregunta cuántas veces se cita la palabra *intuición*, por ejemplo, en autores como

Sartre o Kant, me sería imposible responderlo, a pesar de que yo conozco muy bien la obra de Sartre. Pero si se lo pregunto a Google, me dirá el número exacto de repeticiones. Esta enorme facilidad ha creado en los alumnos una parte positiva: pueden consultar los datos directamente, ya no dependen del profesor. Sin embargo, la parte negativa es que ya no leen, ya no investigan, se apoyan directamente en aquello y, con la llegada de la inteligencia artificial, estamos ante el gran peligro de que no estudien a fondo las obras originales. Peor aún, si uno hace un grupo de investigación de alumnos sobre un tema. Ya antes sucedía que en el grupo algunos no trabajaban y se apoyaban en los otros para seguir adelante, pues el trabajo pretendía ser colectivo; ahora uno puede simplemente presentar un papel falso, un texto que uno no trabajó. Para mí la experiencia docente es interesante: yo creo que hay que regresar a la manera en que yo estudié mi licenciatura en París: muchos exámenes eran orales. En un examen oral no puedes hacer trampa y creo que esa va a ser mi solución. Tengo que encontrar también la manera de que los estudiantes lean y estudien personalmente. Para los profesores la llegada de la inteligencia artificial a la docencia crea un gran reto.

Lo que se tiene que lograr en el alumno y la alumna, especialmente en la alumna, justo ahora en que hay un desarrollo más fuerte para las mujeres en una sociedad donde tenían tan poco, es enseñarles a ser independientes, a pensar de forma independiente. Este problema también tiene que ver con el exceso de información fácil que se puede encontrar, aunque ésa es cada vez menos veraz, sobre todo, en las redes sociales. La libertad de expresión en línea es fundamental, pero la libertad de expresión también se ha vuelto una posibilidad de manipulación muy fuerte. Creo que la clave es la formación universitaria como la concibieron los griegos hace milenios: dialogar para determinar qué se sabe y qué no, y hacer que el individuo aprenda a desarrollar un pensamiento crítico.

## Defender la autonomía

En la universidad, especialmente en la nuestra, la autonomía juega un papel muy importante para evitar el control de intereses políticos diferentes a los universitarios. En Europa, por ejemplo, no existe la autonomía como tal, pero hay una autonomía de *facto*. Nadie se mete con lo que se enseña en las universidades, la política nacional se deja, digamos, fundamentalmente hacia afuera. Regresando al periodo 1984-1988, en el que fui rector de la UAM-I, en México no había una posibilidad de democracia como la actual (con todos sus defectos) y, por lo tanto, muchos movimientos democráticos se daban al interior de la Universidad; aquellos se oponían a un poder centralizado. Ahora vivimos una situación distinta y la podemos ver también en América Latina, con muchos altibajos, sin duda.

## Los *rankings* y nuestra Universidad

Los *rankings* empezaron con bases compartidas, pero obviamente se manipularon a nivel mundial y nacional. Por ejemplo, el *ranking* nacional en el campo de la filosofía —que es mi ámbito— depende mucho de los periódicos que están participando. Hay entonces una enorme manipulación. Si uno ve los *rankings* internacionales, estos tienen una relación directa con el ingreso per cápita. Los países que tienen un ingreso per cápita muy alto son los que pueden tener universidades listadas en esos niveles. Yo creo que la UAM

ha sido muy mal evaluada, mal valorada, y esto me hace sospechar que depende de los recursos económicos que se invierten. Habría que pensar en una política de la UAM para enfrentar esta tendencia negativa. Por ejemplo, una universidad privada bien ubicada en los listados probablemente busque un beneficio económico y esté dispuesta a invertir un monto económico alto, al pensar que va a ganar más invirtiendo económicamente en favorecer su *ranking*.

### **La experiencia de un rector con los alumnos**

Mi experiencia más relevante con los alumnos fue el evento relacionado con el Rancho Santa Elena, ya antes mencionado. El mejor aprendizaje fue hablar con estudiantes, inclusive de carreras diferentes a las mías, por ejemplo, de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), de informática, que yo no conocía, y con otros muchos. Ellos descubrieron que tenían que hacer política para continuar estudiando, porque sabían que los estudiantes que estaban tomando la Unidad no eran alumnos y, en todo caso, no eran buenos estudiantes. Mi contacto con ellos fue muy interesante; fue un acercamiento en el que no demandaban algo a cambio, simplemente daban su solidaridad al sostén de la institución. Se habló con ellos, estaban totalmente de acuerdo, organizaron el movimiento e hicieron una asamblea en que desconocieron a los otros grupos. Para mí fue un gran aprendizaje saber que hay política en un momento de la vida estudiantil impulsado por buenas causas. No pretendieron constituir un nuevo movimiento, ya que lo que querían era regresar a sus labores académicas. Los estudiantes regresaron a sus clases, sin pedir nada, sin presumir, habían logrado simplemente lo que querían: estudiar una buena licenciatura en una buena universidad.

### **Un mensaje fundamental**

Defendamos la autonomía. Hagamos de la UAM la mejor universidad de este país y una de las mejores de América Latina. Para ello, tenemos que estar muy atentos a todos los cambios políticos a nivel nacional, pero también internacional; tenemos que impulsar la crítica y la tolerancia, pero también las investigaciones de frontera. Repito el mensaje fundamental: ¡Defendamos la autonomía de la Universidad Autónoma Metropolitana!

## El proyecto más importante era el académico. Gustavo Adolfo Chapela Castaños<sup>6</sup>

Estudié Ingeniería Química en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Al graduarme me fui a estudiar una maestría en Ingeniería Química a la Rice University en Houston. El doctorado lo hice en Dinámica Molecular en el Departamento de Ingeniería Química del Imperial College en Londres. Desde entonces me gustó mucho ese tema y todavía ahora trabajo en él. Comencé simulando moléculas sencillas con distintos potenciales y actualmente simulo el autoensamblaje de cápsides de virus como el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH).

Siempre me he inclinado hacia las ciencias básicas. Soy ingeniero químico orientado a la física, más por lo que hago que por lo que sé. En Inglaterra me pidieron que tomara cursos de oyente de temas de física, por lo que tomé cursos de Mecánica Cuántica y de Mecánica Estadística con el profesor Rowlinson, quien fue mi asesor en el doctorado.

Ingresé a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) al año siguiente de que se abrió. Sin embargo, en 1974, cuando aún no me doctoraba, visité la UAM para entrevistarme con el doctor Fernando del Río. En ese entonces, todas las oficinas de la Unidad estaban en el Edificio C en la planta alta y los alrededores eran un pastizal, donde había vacas y otros animales. Para cuando entré a trabajar, el 1 de octubre de 1975, la Unidad había crecido y estaba mejor instalada. Mi oficina estaba en el Edificio H, donde estaban todas las oficinas de los profesores de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH). Al incorporarme a la UAM mi objetivo era averiguar si en México se podía hacer investigación y por eso asistí a varios congresos de la Sociedad Mexicana de Física.

### Descubrí cosas de mí que no sabía

En el Departamento de Física de la UAM-I, se encontraba en esa época Jorge Barojas. Él había hecho simulación con gente de IBM en Estados Unidos y había publicado algunos artículos. Quise trabajar con él porque era el único que había hecho cuestiones de tipo numérico. En un principio, seguir con mi trabajo doctoral fue muy difícil porque la única computadora que había en la Universidad era la que se utilizaba para hacer la nómina y, aunque se la prestaban a ratos a los investigadores, era una lata ir hasta Rectoría General. Pasado un tiempo cambiaron la política y nos pusieron unas terminales en las Unidades que nos conectaban a la computadora. Nos la prestaban un par de horas al día, pero el resto del tiempo teníamos que mandar las instrucciones del programa por medio de tarjetas, que era lo que se usaba en esa época. Las tarjetas se llevaban a Rectoría en motocicleta, ahí las cargaban y nos las regresaban con el listado y los resultados. Era un verdadero lío. Era imposible no hacer una comparación con la situación en el extranjero: en Londres había una sala con terminales y en la tarde cuando los alumnos no estaban, yo podía usar varias terminales al mismo tiempo.

---

6 Doctor en Ingeniería Química. Secretario de la UAM-I (1978) y rector de la misma (1988-1989); rector general de la UAM (1989-1993).

Una de las razones por las que me interesé por la administración fue porque no contaba con las condiciones adecuadas para hacer investigación, pero debo decir que, poco a poco, la situación fue mejorando. Estuve primero como secretario académico y aunque me negué en un inicio, me insistieron y finalmente acepté, pensando en quedarme sólo un año, porque no quería distraerme de la investigación. Pero me gustó y descubrí cosas de mí que no sabía. Yo era un individuo muy reservado, me decían *la ostra*, pero descubrí que hablar con la gente, que interactuar con mis colegas, era fantástico. Esa faceta me gustó y por eso continué haciéndolo.

Cuando en 1978 el doctor Fernando Salmerón fue designado rector de Unidad, el doctor Jorge Martínez fungió al principio como secretario de Unidad; cuando él dejó el cargo, el rector me invitó a ocupar la Secretaría y trabajé con él los siguientes dos años. Posteriormente, cuando al doctor Salmerón lo designaron rector general, me invitó a la Secretaría Auxiliar de Planeación e Información en la que una de mis tareas, a petición del doctor Salmerón, fue estudiar a fondo la estructura departamental y sus consecuencias en la relación docencia-investigación. Para ello, estudié distintos modelos y fui a visitar varias universidades en Estados Unidos, Alemania y Francia. Descubrí que la verdadera fortaleza de la UAM es la estructura departamental y el binomio docencia-investigación que está perfectamente bien definido en la Ley Orgánica de la Universidad al precisar las competencias tanto de los órganos personales como el de los colegiados.

Después de un año, el doctor Salmerón me sugirió que participara en la designación del director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Unidad Azcapotzalco, pero yo le dije: “Doctor, no. Yo no soy de ahí, no me conocen. Ahí hay candidatos fuertes, no tengo oportunidad”, pero me insistió: “Usted participe”. Lo hice y, como era de esperar, ganó Óscar González Cuevas. Yo participé con todo gusto y fue una buena experiencia. Después de eso, algunos profesores de CBI-Iztapalapa se me acercaron para invitarme a participar en la designación del director de esa División en la UAM-I. Para mí era una buena oportunidad de regresar a un trabajo más académico, por lo que acepté. Y así fue como me convertí en el director de CBI en 1980.

Como director de División, uno de los asuntos más importantes fue impulsar el doctorado de Ciencias Básicas, que fue el primer doctorado de la UAM. Mucha gente participó en el proyecto y hubo mucho respaldo de la División; Sergio Reyes, por ejemplo, apoyó mucho a la hora de aprobarlo en el Colegio Académico. Me acuerdo de que cuando se estaba discutiendo el punto, él me preguntó: “Gustavo, ¿cuántos doctores hay en la División de CBI?” Yo le respondí que en ese momento había sesenta y uno, lo que atajaba las críticas de que no había el personal académico necesario para sostener un doctorado. Esa respuesta ayudó a la aprobación del doctorado y eso, junto con la modificación del plan de estudio de todas las licenciaturas de la División, fueron los logros académicos más importantes de mi gestión.

Durante mi periodo como director de División, los Consejos Divisionales estaban poco burocratizados y teníamos reuniones trimestrales. Sin embargo, al paso del tiempo se les ha ido asignando más y más tareas, algunas de ellas burocráticas y, en consecuencia, se realizan cada trimestre de tres a cuatro sesiones, sin contar las extraordinarias por violencia de género. Esto debe revisarse para recuperar el enfoque académico.

Durante mi gestión en la División, la legislación no estaba completa, aunque estaba avanzada. Estábamos aprendiendo a seguirla y asegurándonos de que se cumpliera. Yo participé muy activamente en la Comisión que propuso el Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPA), que fue aprobado en 1985 en el Colegio Académico y que con algunas modificaciones sigue vigente, a pesar de que cuando se aprobó se pensaba que era una medida temporal que se iría modificando y actualizando. Es innegable que el tabulador ha tenido consecuencias negativas en la forma en la que trabajan los profesores, ya que muchos de ellos sólo se enfocan en las actividades que les dan puntos y descuidan otras actividades fundamentales para la institución.

Ya siendo director, participé por la Rectoría de Unidad, al término del periodo del doctor Adolfo Rosado. En esa ocasión Jorge Martínez fue designado. Cuatro años después volví a participar junto con el doctor Roberto Varela al que todos llamábamos el *Flaco* Varela. Fue una experiencia fenomenal. Yo me hice muy amigo del *Flaco* y las presentaciones que hacíamos juntos eran realmente fantásticas. Lo disfruté mucho y en esa ocasión fui designado rector de Unidad.

## Rectoría de la Unidad

En 1988 inicié mi gestión como rector de la Unidad Iztapalapa. En ese momento, la Unidad estaba funcionando muy bien; especialmente en el ámbito académico, que era su gran fortaleza. Los proyectos de la Unidad iban bien, principalmente los académicos. Recuerdo que cuando yo era rector de aquí, el doctor González Cuevas era el rector general y los rectores de Unidad fuimos con él a una festividad de una universidad de Estados Unidos. Aproveché esa ocasión para hablar mucho con él, y una de las cosas que discutimos fue el apoyo a la docencia e investigación, algo esencial para la UAM-I. Y así comenzó todo. Fue algo extraordinario, ya que se abordaron temas cruciales como la vinculación y el apoyo a la investigación. Para implementar esa primera instancia de desarrollo de la docencia e investigación en la Unidad, se reestructuró la oficina de apoyo a la docencia e investigación que aceptó dirigir el doctor Julio Rubio Oca.

## La visita a las áreas

Durante mi tiempo en la Rectoría, una de las iniciativas más importantes fueron las visitas a las Áreas de Investigación. Esta experiencia fue sumamente enriquecedora, porque me permitió escuchar directamente a los profesores y recopilar sus opiniones.

Fui el primero que lo hizo, se me ocurrió para propiciar la interacción con los profesores y fue fenomenal. En realidad, la idea surgió de una experiencia que tuve como director de División cuando faltaron los gases que se usaban en los laboratorios de química. Al buscar una solución, me quejé amargamente con Sergio Reyes, quien en ese momento era rector general, y le dije: “Oye, Sergio tenemos muchos problemas en los laboratorios”. Él me respondió: “Voy a ir a visitarlos, por favor reúne a los profesores y jefes de Departamento”. Estuvo toda una mañana con nosotros; después me enteré de que cuando llegó a Rectoría juntó a todos los coordinadores y los puso a chamber, así se resolvió el problema. De esa manera comprendí que visitar las áreas es la manera más directa de enterarse de lo que no está funcionando como debiera. Yo hice esas visitas y, efectivamente,

cuando salía de una, regresaba a la oficina y junto al secretario hacíamos lo que teníamos que hacer: analizábamos los problemas y buscábamos cómo solucionarlos.

Otra tarea importantísima que tiene el rector de la Unidad es la conformación de las ternas para el cambio de directores de División y jefes de Departamento. Es una tarea delicada, pues de esta manera se elige al cuerpo directivo de la institución.

## **Rectoría General**

Dos años después de ser designado rector de Unidad, participé en el proceso de designación del rector General junto con el doctor Francisco Paoli y otros universitarios. Resulté designado en diciembre de 1989.

Para impulsar los proyectos académicos, las figuras del rector General y de Unidad son esenciales, ya que propician, estimulan y facilitan el desarrollo de los proyectos. Los secretarios generales y de Unidad también juegan un papel fundamental en los órganos colegiados, por lo que resulta crucial capacitarlos. Recordando mis primeras experiencias colegiadas, las discusiones que se llevaban a cabo parecían mágicas, pues, a pesar de los desacuerdos, algo cambiaba de repente para llegar a un acuerdo consensuado. El papel del secretario es fundamental, ya que puede guiar adecuadamente a las comisiones.

Una tarea importante del rector general es elegir las ternas de las que saldrán los rectores de Unidad. Hay que hablar con mucha gente para darse cuenta de lo que requiere cada Unidad, y procurar que el proceso sea lo más terso posible. Otra cuestión de la que tuve que ocuparme fue reactivar al Patronato. El presidente del Patronato era el secretario de Energía y también era integrante el secretario de Educación, ambos renunciaron al poco tiempo cuando nombraron a sus respectivos relevos. Fui a hablar con ellos para que no renunciaran al Patronato, pero me dijeron que no podían asistir a las reuniones. En fin, no había un Patronato en la Universidad, y esto no era posible; se trataba de un asunto de pesos y contrapesos. También había un problema con la Junta Directiva, y los dos son órganos universitarios fundamentales. Así que me encargué de que ambos se completaran, lo cual tomó tiempo debido a las citas con los secretarios y la búsqueda de candidatos. El doctor Casillas fue uno de los que busqué y aceptó. Así logramos completar ambos órganos después de un arduo trabajo.

Otra tarea fue simplificar los procesos administrativos de la Universidad. La burocracia es como la hiedra, tiende a crecer si no se le poda constantemente. Desde mi punto de vista, los procesos administrativos deben ser lo más ágiles posible para que consuman poco tiempo y den a todas las instancias de apoyo y órganos personales tiempo para ocuparse de lo académico.

## **El regreso a la academia: yo ya cumplí con mi servicio social**

Después de esa etapa directiva, el regreso a la academia fue difícil. Cuando terminé Rectoría General, estuve dos años en mi cubículo y en ese momento lo que pensé fue que era necesario cambiar de enfoque y empecé a estudiar redes neuronales y autómatas celulares, entre otros temas más. Esos dos años casi no publiqué, sino que me la pasé buscando otras cosas. Después volví a involucrarme en otros proyectos, como dirigir el Instituto Mexica-

no del Petróleo (IMP) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). En 2006, cuando terminé mi labor de director general en el Conacyt, fui invitado a una estancia académica en la Universidad de Austin para dar un curso que tuvo dos alumnos, uno se fue y otro, que era mexicano, se quedó: un fracaso el curso, pero la verdad me sirvió para engancharme de nuevo. Durante la estancia retomé la simulación y me sirvió para quitarme la tensión y como distracción. Un día en Austin fui a un seminario en mi campo y esa plática me motivó a trabajar en un problema cuando me dije a mi mismo: “¡Eso, yo puedo hacerlo!” Después de regresar de Austin en septiembre del 2006, me reincorporé a la UAM. Actualmente tengo una antigüedad de treinta y ocho años porque renuncié cuando me hice cargo del IMP o del Conacyt. No tomé licencia. No me parecía correcto hacerlo.

Mi regreso a la academia fue realmente muy feliz. Me reincorporé a mi área donde fui muy bien recibido, aunque quedaban pocos profesores de mi época: sólo Fernando del Río y Luis Mier y Terán. José Alejandro, profesor de Química y estudiante mío de doctorado, muy buen estudiante. Por cierto, me propuso una colaboración y la verdad fue muy útil para actualizarme; otra persona que me ayudó fue Jacqueline Quintana, con quien todavía colaboro. Gracias a ambos empecé a publicar, lo que me permitió reingresar al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI). Actualmente, me dedico a mis clases, a mis alumnos y hacer investigación.

He hecho muchos esfuerzos por no aceptar ninguna propuesta fuera de la academia, absolutamente nada: yo ya cumplí mi “servicio social”. Al principio, me hablaron bastantes personas, pero yo siempre respondí que me iba a dedicar cien por ciento a la academia. Ahora estoy feliz, pienso que estoy haciendo la mejor investigación de mi vida. Hemos estado desarrollando un proyecto que ha avanzado con mucha dificultad, pero bien, y actualmente tengo dos alumnos de maestría, cuatro de servicio social y uno de proyectos terminales. Ya terminó uno de mis alumnos el doctorado y actualmente hace su posdoctorado en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Él es el líder del proyecto, porque él fue quien lo elaboró, aunque la idea surgió de una reunión de planeación del área en donde dijimos: “Oye, y qué tal si nos movemos un poco más hacia la parte biológica, no nada más a la parte física”. De ahí se desprendieron muchas ideas. Estamos actualmente tratando de autoensamblar, casi desde cero, el virus del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) con modelos sencillos para entender cómo es que se forman sus cápsidas. Nunca había estado tan emocionado con una investigación. Además, de repente llegan jóvenes que quieren trabajar en esto. Yo estoy muy involucrado y entusiasmado con este proyecto.

## Desafíos contemporáneos

La UAM enfrenta muchos desafíos actualmente y voy a mencionar algunos por su importancia y por despertar mi interés.

Creo que subsiste un problema en la comprensión y operación de la estructura departamental. Esta fue la primera universidad en México que la implementó y en los inicios de la UAM no se entendía bien y no sólo no se entendía, incluso se rechazaba. Cada Unidad la adaptó a su manera. Creo que ese fue el principal problema, la adopción y definición en cada División de lo que era la estructura departamental. El desarrollo de

las Áreas de Investigación, que por cierto no existen en la Ley Orgánica, fue posterior, ellas se definieron en el Reglamento Orgánico en la época de Salmerón. Desde su punto de vista, estructuralmente no había un lugar para hacer investigación.

Siempre he sostenido que la investigación debe recibir un respaldo más sólido que la docencia, ya que esta última, de alguna manera, siempre se lleva a cabo. En cambio, la investigación no; muchos profesores sólo dan clases, y son pocos los que se dedican realmente a la investigación profunda, con proyectos, publicaciones y participación en congresos. La diferencia es considerable, y estos últimos requieren más apoyo. Últimamente ha habido un cambio en esta dinámica, lo que ha contribuido al fortalecimiento de la docencia, lo cual está bien. No obstante, es necesario continuar respaldando la investigación, dada su dificultad. En la UAMI, la función de las áreas ha sido fundamental para la investigación ya que es aquí donde se lleva a cabo la mayor parte de esa función sustantiva. A pesar de ello, las Áreas de Investigación aún funcionan bien, sin la burocracia excesiva que encontramos en otros niveles. Sin embargo, existen pocas áreas que lleven a cabo una planeación académica, y se puede hacer. Nosotros, en nuestra área, hemos tenido reuniones de planeación cada dos o tres años y han resultado fenomenales.

En la parte docente, la demanda de alumnos a nivel de licenciatura se ha reducido. Desde un principio y debido al tipo de licenciaturas que ofrece, en la UAMI entraron muy pocos alumnos. Es por eso por lo que al inicio se hizo un gran esfuerzo para publicitar la universidad; los profesores íbamos y dábamos conferencias en universidades y en preparatorias, apoyados y organizados por la Universidad. ¿Dónde quedó eso? Hay que echarlo a andar nuevamente.

Otro tema de importancia es avanzar en la interdisciplinariedad. Una doctora de posdoctorado, que es bioquímica, nos ayudó a ver todo lo del virus del SIDA, todavía ahora seguimos colaborando con ella. El tema de la interdisciplinariedad es muy complicado; aunque nuestra Universidad hace buena investigación, no hace investigación de frontera. Primero, por falta de recursos financieros, problema agudizado este sexenio; segundo, porque no tenemos planeación, y uno de los fundamentos de la planeación de la investigación interdisciplinaria es la elección de los temas. Hay temas en los que podríamos ser pioneros y que no requieren demasiados recursos; es complicado, pero se puede hacer. Tenemos gente en varias instituciones en este país que podrían participar. Tercero, la dificultad de entender la perspectiva interdisciplinaria. ¿Qué es la interdisciplinariedad? Existen muchas definiciones y, por ello, resulta muy difícil de precisar. Una posibilidad sería hacer lo que emprendió la Universidad de Stanford cuando llegó una nueva presidenta, lo que hizo fue definir seis áreas en las que la universidad iba a invertir dinero y esfuerzos, proponiendo que en ellas se realizara investigación de primer nivel. En un inicio, una decisión así no era conveniente en la UAM porque estábamos construyendo la universidad; pero ahora es momento de hacerlo; hay gente que tiene mucha experiencia y ganas de hacerlo, también hay jóvenes que están entrando; así conjuntando ambos esfuerzos, podemos lograrlo.

Estimo que, en lo general, la UAM, Unidad Iztapalapa está manteniendo de manera adecuada el modelo original. Sin embargo, está padeciendo de una enfermedad institucional que aqueja a todas las instituciones y que, de alguna manera, por la misma estructura

de la universidad, no se está atendiendo adecuadamente: se trata de la burocratización. Es muy difícil que alguien llegue como rector sabiendo que tiene cuatro años y que sus cuatro años los dedique a podar la administración. Recuerdo que el rector de la UNAM, el ingeniero Javier Barros Sierra, que marchó en las calles en el 68, tuvo como uno de sus objetivos fundamentales limpiar la administración de la burocracia e hizo un proyecto que llamó Planeación Base Cero. Hizo un enorme esfuerzo. La UAM necesita una cosa así en la parte administrativa. Aunque hay avances, por ejemplo, ya calificamos en línea lo que fue extraordinariamente difícil de implementar y se logró en parte a causa de la pandemia. Por otro lado, las discusiones en comisiones, colegios y consejos son cada vez más complejas y lentas. La capacidad de planear y ejecutar acciones ha disminuido, y las discusiones colectivas, sumamente importantes, deben llevarse a cabo con más agilidad para lograr avances más rápidos.

Hay profesores que se enfocan nada más en sus logros de investigación y descuidan de manera importante la docencia. ¿Cómo incrementar su compromiso? Es necesario revisar los logros en la investigación, pero también en la docencia. Además, hay que orientar un poco más a los profesores en ese sentido. Hay otro programa que existía en la Universidad y fue abandonado: el de las becas a los posdoctorados. Se beneficiaría mucho la investigación y seguramente también la docencia.

En cuanto al cambio generacional, hay que mencionar que los concursos de oposición se han vuelto un verdadero cuello de botella. Necesitamos cambiar esa situación. A veces tarda hasta un año en llevarse a cabo el proceso desde que se publica la plaza.

## Cambios importantes

Hablando de cambios importantes y de nuevas tecnologías, quisiera referirme a una experiencia que tuve hace algunos trimestres al impartir el curso de Física Computacional. Decidí cambiar la forma de impartirlo, sin tener una idea muy clara de cómo hacerlo. Entonces, le pedí a los alumnos que hicieran un trabajo utilizando una plataforma como el ChatGPT ¡Fue fantástico!, porque se metieron a fondo. Hubo alguien que revisó cuatro o cinco plataformas de inteligencia artificial e hicieron varias versiones. Yo quedé muy satisfecho y aprendí mucho de esta nueva tecnología.

Recientemente, me enteré de que una compañía de Estados Unidos despidió al 70% de sus programadores, y que con estas herramientas de inteligencia artificial pueden ser mucho más eficientes. Por ello, es importante incorporar a nuestra docencia estas nuevas tecnologías. Así al egresar de la Universidad el alumnado tendrá más oportunidades laborales.

Por último, tengo el sentimiento de que la Universidad atraviesa por muchos problemas. Es un sentimiento, no lo puedo mostrar con cifras. Por otro lado, nunca he estado tan entusiasmado con mi investigación como ahora, y sé que es gracias a la universidad, pero también pienso que se lo debo en gran medida a mi área de investigación, que es una especie de reducto en donde todavía se pueden hacer muchas cosas. Afortunadamente, hay otras áreas como ésta en la UAM-I.

En definitiva, para que la Universidad siga siendo una institución de excelencia, hay que ser creativos, generar nuevas propuestas y hay que trabajar con todo entusiasmo.



# La Unidad Iztapalapa deberá ser pionera en el desarrollo de la educación superior. Julio Rubio Oca<sup>7</sup>

## De profesor en sabático a rector de Unidad

Llegué a la Unidad Iztapalapa durante mi año sabático como investigador del Instituto de Física de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde había trabajado desde 1970. Mi año sabático lo realicé en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en 1983, y fui parte del equipo de colaboración de Marco Patrón, quien en ese momento se encontraba en el Área de Física Molecular. En ese periodo, Fernando del Río era el jefe del Departamento de Física y Gustavo Chapela era el director de la División.

Al unirme al grupo, Fernando me solicitó que tratáramos de conformar un equipo de investigación centrado en el estado sólido. En ese momento, por el origen de sus fundadores, el Departamento de Física se dedicaba básicamente a la teoría de líquidos, a la mecánica estadística y a los polímeros. Sin embargo, era necesario ampliar y diversificar sus actividades. En consecuencia, trabajé con Marco Patrón para establecer un equipo que se nutriera inicialmente con estudiantes de licenciatura, y luego se fortaleciera con aquellos que cursaran el posgrado y se incorporaran al grupo.

Durante ese periodo, el Conacyt expidió una convocatoria para presentar proyectos que impulsaran el desarrollo de grupos de investigación en el país. Simultáneamente, desde la subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, dirigida por el doctor Jorge Flores, quien previamente había sido director del Instituto de Física y me conocía bien, me invitaba a apoyar la formación de nuevos equipos de trabajo.

A solicitud de Fernando del Río, Marco Patrón y yo formulamos un proyecto de investigación que pudiera ser financiado tanto por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), como por la Subsecretaría. Como pasaba mi año sabático como profesor visitante, inicialmente designaron a Marco Patrón responsable del proyecto. Sin embargo, al presentarle el proyecto a Fernando del Río, sugirió que sería más benéfico que yo asumiera la responsabilidad, dado que la trayectoria de Marco Patrón en el ámbito del estado sólido era relativamente limitada. Aunque no reflexioné demasiado en ese momento, acepté la sugerencia de Fernando; firmamos el cambio de responsabilidad e informamos a Gustavo Chapela, quien estuvo de acuerdo, y así avanzó el proyecto.

Ante la solicitud de Fernando, asumí la responsabilidad y firmé el proyecto. En una reunión convocada por Jorge Flores, donde también estuvieron presentes Sergio Reyes Luján, rector general de la UAM, y Salvador Malo, director general de Educación Superior, junto con Fernando del Río, me informaron que el proyecto requería un considerable financiamiento. Sin embargo, la Subsecretaría estaría dispuesta a financiarlo en su totalidad, si yo me trasladaba del Instituto de Física de la UNAM a la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I) de manera definitiva. Esto implicaba renunciar por completo a la UNAM, como me indicaron en aquel momento, y cortar todos los lazos para permitir un arraigo

---

7 Doctor en Física. Rector de la UAM-I (1990-1993) y rector general de la UAM (1993-1997).

real. La experiencia con la UNAM indicaba que algunos profesores salían, se ubicaban en otras universidades, pero no se arraigaban completamente debido a la posibilidad de regresar. Bajo estas condiciones, se estableció el acuerdo. Se obtuvo el financiamiento tras algunas dificultades angustiosas, que tanto Gustavo Chapela como Sergio Reyes se esforzaron por resolver. Y así llegué al Área de Física Molecular para formar el grupo de Estado Sólido. Poco tiempo después fui designado jefe del Departamento.

Posteriormente, algunos estudiantes de licenciatura, como Antonio Muñoz, Ulises Caldiño y Gerardo Muñoz, se incorporaron al grupo. Con la inclusión al Departamento de Manuel Fernández y Emmanuel Haro Poniowski, el grupo se fortaleció aún más. Haro Poniowski lideró un grupo fascinante centrado en láseres, complementando nuestras investigaciones sobre propiedades magnetoópticas. Esto diversificó, para bien, el Departamento.

Tres o cuatro años después, no recuerdo exactamente el tiempo, Gustavo Chapela, una vez designado rector de la Unidad, me llamó un día y solicitó mi apoyo para fortalecer el que en ese momento era conocido como Departamento de Vinculación. Habían transcurrido alrededor de uno a dos años desde que él asumió la responsabilidad de la UAM-I. En ese entonces, la Unidad se encontraba bastante encerrada en sí misma, con limitado contacto con su entorno, y enfrentaba dificultades operativas en el Departamento de Vinculación. Se consideraba crucial ampliar y diversificar la presencia de la UAM-I, así como fomentar la posibilidad de establecer relaciones y alianzas con otros organismos para fortalecer sus capacidades y obtener financiamiento.

Inicialmente me resistí, y le expliqué a Gustavo que mi objetivo al unirme a la UAM-I era formar un grupo de trabajo, el cual aún no estaba consolidado. Mi responsabilidad principal, por tanto, era construir un equipo en esa dirección. Sin embargo, Gustavo me indicó que actuaba de manera similar a los que solía criticar, ya que yo era conocido por señalar las fallas en el funcionamiento de las instituciones, y que ahora que podía contribuir a resolver algunos, no quería hacerlo. Sus palabras me causaron cierto conflicto interno, y accedí con la condición de que trabajáramos juntos durante un año para fortalecer el Departamento y avanzar en el logro de sus nuevos objetivos:

Así, comencé a trabajar en el fortalecimiento del Departamento de Vinculación y logré avances significativos en poco tiempo. Antes de transcurrir un año, Gustavo fue designado rector general. En mi visita a su oficina, lo felicité por su nombramiento y le pregunté a quién debía entregar el Departamento, pues en ese momento ya me habían nombrado coordinador de Investigación y Posgrado, lo cual ampliaba mis funciones en la Unidad. Gustavo me pidió que permaneciera al frente de él hasta que el nuevo rector de la Unidad hubiera sido designado, pues José Luis Rodríguez —quien asumiría ese cargo— tenía un perfil más administrativo y necesitaban a alguien con experiencia académica que pudiera asesorarlo.

Durante este proceso de designación, Gustavo me llamó y expresó la importancia de mi participación en este proceso. No había considerado esta situación, pues no tenía experiencia previa en la gestión universitaria. Mi salto directo de profesor a rector de Unidad, sin pasar por roles intermedios, parecía, al menos en ese momento, algo poco convencional en el contexto universitario. Y así, de esta manera, al participar en el proceso y con el apoyo de un amplio grupo de profesores-investigadores, me convertí en rector de la Unidad Iztapalapa a principios de 1990.

## Reconocer retos

Haber ocupado el cargo de coordinador de Investigación y Posgrado en la Unidad, en el que —como mencioné anteriormente— una parte crucial era la vinculación y las alianzas con organismos externos, me brindó la oportunidad única de conocer más a fondo la institución. Cuando llegué y trabajé durante cuatro años en el Departamento de Física, mi ámbito de actuación era limitado, centrado principalmente en la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI). Sin embargo, en mi rol como coordinador tuve la oportunidad de conocer las tres Divisiones, comprender el trabajo académico de los Departamentos que las conformaban y conocer a un número significativo de profesores dentro de ellas.

En aquel momento, uno de los problemas evidentes de la Unidad, y que hoy todavía podría persistir, dado que su superación no es trivial, era la existencia de considerables brechas de desarrollo académico entre las Divisiones; entre los Departamentos en una misma División; así como entre los grupos de investigación en cada Departamento y dentro de cada División. Superar y reducir estas brechas para que la UAM-I pudiera cumplir adecuadamente sus funciones en todas las áreas del conocimiento que cultivaba, sin duda, constituía uno de sus grandes desafíos.

Un segundo problema —claramente identificado en ese periodo— era el aislamiento de la Unidad. A pesar de que se afirmaba que existía un entorno propicio, había poca colaboración con el exterior, y la UAM-I era relativamente desconocida. Aunque Gustavo Chapela puso en práctica acciones para atender el problema, se requería de un esfuerzo mayor para superar esta debilidad institucional.

Un tercer problema —también notable en ese momento— era la falta de actualización de los programas de licenciatura. El tiempo que había pasado sin modificaciones generaba un desafío considerable en la calidad y la actualidad de la formación ofrecida a los estudiantes. Por ende, se requería un impulso significativo para la actualización de los programas, a la par de explorar la posibilidad de generar nueva oferta educativa. En particular, el posgrado estaba poco desarrollado, lo que indicaba que su fortalecimiento podría proporcionar condiciones más propicias para el trabajo de los profesores e investigadores.

Finalmente, otro problema que enfrentaba la Unidad Iztapalapa era el agotamiento de su capacidad en cuanto a espacios físicos. Aunque no se alcanzó la matrícula proyectada inicialmente de 15 mil estudiantes, los espacios para el trabajo de profesores e investigadores, así como los ocupados por los alumnos, estaban saturados. Desde luego, esto impactaba negativamente en la labor de estos grupos y, sobre todo, en el proceso de fortalecimiento académico. Para solucionarlo, era necesario proporcionarles las condiciones adecuadas. Estos eran los principales problemas que, en mi opinión, enfrentaba la UAM-I en aquel momento, los cuales sirvieron de base para el trabajo que desempeñé como rector.

En mi gestión como rector mi programa de trabajo incluyó impulsar el fortalecimiento académico de los Departamentos y de las Áreas de Investigación. Aquí me detengo para hacer digresión sobre un proceso no documentado pero relacionado con la importancia de estas áreas. Cuando asumí el cargo en la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública (SEP), conformé un Consejo Asesor donde participaron profesores-investigadores ampliamente reconocidos, como Fernando del Río, Fernando Antont, Roberto Varela, Adolfo Mir, Gustavo

Viniegra y Pedro Solís. Este consejo desempeñó un papel crucial en el diseño de un proyecto de fortalecimiento que originó la conceptualización e importancia de los conocidos Cuerpos Académicos, una herencia importante del esfuerzo en la Unidad Iztapalapa para fortalecer la educación superior.

Otro punto relevante y que ahora percibo como un punto débil en la Universidad es que la Unidad Iztapalapa logró posicionarse significativamente en las esferas de decisión. Hubo un momento en el que, al surgir un problema, se recurría a la UNAM, a la UAM y al Instituto Politécnico Nacional (IPN). Sin embargo, en la actualidad, al enfrentar problemas diversos, se menciona a la UNAM y al Poli, pero la UAM ha quedado fuera de la conversación. Este es un tema que a mi juicio merece mucha atención, ya que la UAM ha consolidado sus capacidades para enfrentar desafíos de gran envergadura.

### **La presencia de la Unidad y su vinculación con el exterior**

Cuando Gustavo Chapela era rector, el comodato del Centro Cultural Casa de las Bombas por parte de Manuel Camacho, jefe del Departamento del Distrito Federal, permitió establecer un enlace constante con el entorno y su comunidad. En ese espacio implementamos una ludoteca, un taller de teatro, actividades artísticas y culturales y el programa de divulgación científica Domingos en la Ciencia, en colaboración con la Academia Mexicana de Ciencias. Esta proyección brindó un valor agregado a la UAM-I y, por ende, a la proyección de la Universidad en su conjunto. La colaboración con la Delegación Iztapalapa (en particular, con el delegado Florentino Castro, ahora consejero del Organismo para la Mejora de la Calidad de la Educación) fue crucial, así como con la Asociación de Empresarios de Iztapalapa.

Un tema por destacar es la iniciativa y el impulso que hubo para desarrollar nuevos programas de posgrado, es decir, una nueva oferta educativa de la UAM-I con un enfoque innovador. El primer programa formulado bajo esta lógica fue la especialidad, maestría y doctorado en Ciencias Antropológicas. El diseño de este programa fue desafiante debido a la perspectiva particular de los antropólogos, pero finalmente, después de un arduo trabajo, fue aprobado, comenzó a operar y sirvió como modelo para otras Unidades que diseñaron programas similares.

Poco tiempo después, también se estableció el doctorado en Ciencias Biológicas y de la Salud, un posgrado que completó la oferta educativa de la Unidad Iztapalapa y, a la par, ofreció un espacio de desarrollo a los propios investigadores a través de la dirección de tesis. Además, no estoy seguro si fue durante mi periodo como rector general o rector de Unidad que se estableció el doctorado en Humanidades, el cual también sigue una estructura similar, juntando grupos a través de líneas de investigación. Creo que el desarrollo de nuevos programas y la estructura innovadora de estos son aspectos notables.

Otro aspecto relevante es que la UAM-I fue pionera al establecer el primer laboratorio de grandes instrumentos. Aunque las capacidades académicas estaban presentes, se necesitaba equipamiento para lograr avances cualitativos significativos. La construcción de este laboratorio, con instrumentos costosos, fue posible gracias al financiamiento obtenido mediante la proyección externa de la Unidad, hecho que facilitó la consolidación de su infraestructura.

Un elemento característico de la Unidad Iztapalapa es la creación de Centros de Documentación. El primero de ellos, sobre procesos electorales, dirigido por Leonardo Valdés, con la colaboración de Javier Santiago, brindó una proyección significativa a la UAM-I, pues se convirtió en un recurso invaluable para la historia de los procesos electorales. Posteriormente, se crearon centros sobre Kant y Literatura Latinoamericana, y entiendo que esta iniciativa continúa, ya que yo establecí alrededor de tres o cuatro, y ahora hay seis. Este es un aspecto importante, ya que actúa como un imán para atraer a personal académico altamente calificado de otras instituciones hacia la UAM, Unidad Iztapalapa.

## Nuevos desafíos

La capacidad para operar la estructura departamental no es un asunto menor. Aunque varias universidades se crearon con una estructura departamentalizada, como la de Ciudad Juárez, muchas de ellas operaban lejos de lo que realmente implicaba una estructura así y poco a poco la fueron abandonando. Según lo que pude observar durante mi cargo de subsecretario de Educación Superior, la UAM era un referente sobre cómo operar el sistema departamental y enfrentar los desafíos para consolidar una estructura tan compleja.

La primera observación significativa es que, en aquella época, el modelo educativo difería considerablemente del que prevalece hoy en día dentro de las tendencias de la educación superior. Entonces, se centraba en el alumno, el profesor y la enseñanza, mientras que hoy se orienta más hacia el aprendizaje del estudiante mediante diversas metodologías. Este modelo educativo ha evolucionado y continuará haciéndolo, dado que las profesiones y ocupaciones también evolucionan a un ritmo acelerado.

En ese momento, predominaba la enseñanza presencial, aunque se mencionaba la educación virtual, aún no se consideraba permanente en las agendas institucionales. Ahora, debido a la pandemia, la modalidad virtual ha emergido de manera relevante y probablemente seguirá prevaleciendo a lo largo del tiempo.

Futurólogos de la educación superior sugieren que, en 2050, las universidades podrían desaparecer, sin profesores presenciales, instalaciones físicas o rectores. En su lugar, se visualiza un medio de educación no presencial que no necesariamente conduzca a un grado, sino que busque que los estudiantes adquieran conocimientos para integrarse mejor en el mundo laboral. Esta evolución ya está presente, y cada vez es más evidente en muchas instituciones donde una parte significativa de la matrícula participa en modalidades no escolarizadas, y las estructuras organizativas se reducen significativamente.

La globalización es un tema que se ha gestado desde la década de 1990. En ese periodo, ya se comenzaba a vislumbrar la necesidad de una formación más global, que no se centrara en conocimientos muy específicos. En última instancia, se buscaba otorgar competencias y habilidades a los estudiantes para que pudieran desenvolverse en un mundo laboral globalizado. Hoy en día, es evidente que muchos egresados de la Unidad Iztapalapa trabajan en compañías internacionales y se enfrentan a un mundo globalizado, donde el dominio de idiomas, especialmente el inglés, y ahora el chino, constituye un elemento crucial para su incorporación y permanencia laboral. Las fronteras educativas se han empezado a borrar y seguirán desvaneciéndose con cada vez más estudiantes moviéndose por el mundo. Este fenómeno está presente y seguirá estándolo.

En cuanto a la inteligencia artificial, creo que transformará los procesos de enseñanza-aprendizaje. Así como la cuarta revolución industrial, que aún no hemos asimilado por completo, ha unido la tecnología con aparatos de manera tangible en la realidad actual —como la Internet—, la inteligencia artificial y la impresión 3D tienen el potencial de modificar radicalmente la forma en que concebimos el desarrollo de la educación superior. Este es uno de los grandes desafíos: anticipar y adaptarnos a cómo estas tecnologías influirán en la educación superior.

El tema de los *rankings* es interesante y merece un análisis. Aunque no debemos trabajar exclusivamente para cumplir con los *rankings*, es fundamental reflexionar sobre los indicadores y su peso en la evaluación de la calidad universitaria. Hay *rankings* que enfatizan la calidad de la investigación, como el de Shanghái, que considera el número de premios Nobel, mientras que otros, como el QS World University Ranking, incorporan la docencia en la evaluación. Evaluar la docencia sigue siendo un gran reto, y aún no se ha encontrado la forma adecuada de hacerlo.

Desde el 2000, la responsabilidad social universitaria ha sido un tema relevante. A diferencia de la percepción de que las universidades son socialmente responsables por su misión y origen, la responsabilidad social va más allá. Evaluar la responsabilidad social universitaria es crucial, y para muchas universidades, especialmente en países como México, es un asunto de gran importancia. No sólo se trata de identificar la calidad de los programas mediante indicadores cuantitativos, sino también de considerar elementos cualitativos, como la responsabilidad social universitaria, que implica un planteamiento teórico y un avance significativo en esa dirección.

Considero que una universidad alcanza niveles de alta calidad cuando logra que sus estudiantes adquieran niveles de aprendizaje equivalentes, independientemente de su origen. En su funcionamiento, es esencial reconocer que, al ingresar, los estudiantes pueden presentar disparidades significativas en sus niveles de formación. El gran desafío radica en cómo superar esas debilidades para que puedan graduarse con competencias y habilidades equiparables a las de otros estudiantes que ya poseían esas capacidades al ingresar. Algunas universidades estadounidenses practican este enfoque estableciendo estándares claros tanto para el ingreso como para la graduación, lo que marca la calidad de la institución. Por ejemplo, una institución como Harvard, que acepta estudiantes con un promedio de 9 o 9.5 y los gradúa con 10, se evalúa de manera diferente a una institución estatal o regional que acepta estudiantes con un promedio de 6 y los gradúa con 9. Esta última institución merece un reconocimiento claro por el esfuerzo dedicado a la formación de sus estudiantes.

En cuanto al tema de la inclusión, es crucial definir qué entendemos por inclusión, ya que puede interpretarse de diversas maneras. Generalmente, se asocia con una comunidad más multicultural y con mayores oportunidades de acceso para grupos en condiciones de desventaja. Sin embargo, en sentido estricto, la inclusión implica que los estudiantes no deben enfrentar barreras para acceder. Este planteamiento presenta un desafío significativo y de tamaño considerable, ya que implica, entre otras cosas, la eliminación de los exámenes de admisión, brindando a todos la posibilidad de ingresar sin restricciones.

Además, al identificar las barreras que enfrenta una comunidad, como el caso del idioma, la complejidad del problema aumenta considerablemente. Por lo tanto, es nece-

sario determinar en qué dimensión de la inclusión estamos hablando. ¿Es una inclusión que se refiere a contar con una población de orígenes diferentes, o implica abordar las disparidades de ingresos a lo largo de una distribución normal?

Creo que, en esa dirección, la Unidad Iztapalapa y la UAM han avanzado de manera importante. Sin embargo, la discusión a profundidad sobre la inclusión, en el sentido de que no puede haber barreras para el acceso, aún no se ha dado en México. Además, sería el origen de un debate extremadamente polarizado e ideológico, que podría llevar a las instituciones a una situación de ingobernabilidad total. Esto se debe a que, si no hay barreras y hay capacidades limitadas, surge la pregunta de cómo se accedería a los estudios. ¿Sería a través de un sorteo, como lo hace la Universidad Autónoma de la Ciudad de México? Sin embargo, esta aparente solución también plantea problemas, ya que podrían quedar fuera estudiantes con grandes capacidades y desempeños, mientras que otros podrían acceder sin tener esas condiciones. Este es un tema que, en mi opinión, requiere una reflexión profunda, y hay muchos artículos que abordan esta dirección.

### **Grandes satisfacciones y reconocimiento**

Una de las mayores satisfacciones que tuve durante mi periodo como rector de la UAM-I fue hacerme amigo de muchos profesores, y eso es algo que obviamente no se olvida. Aunque, durante la gestión, las visiones de los profesores acerca de ella pueden diferir, creo que al buscar espacios para que los diferentes grupos se desarrollen, todos encuentran oportunidades para trabajar y dedicarse a sus labores. Recuerdo que un profesor de Ciencias Biológicas y de la Salud (una División conflictiva, ya que había muchos jóvenes abandonados por sus tutores antes de terminar su formación y que se dedicaban a enrarecer el ambiente académico constituyendo una fuente importante del llamado *radio pasillo*), me dijo: “Oye, Julio, tengo una buena noticia: *radio pasillo* está disminuyendo”. La disminución acelerada se debía a que los profesores antes conflictivos estaban, gracias a los apoyos otorgados, encontrando espacios para su desarrollo. En lugar de perder tiempo criticando a otros y evitando diferencias, ahora también tenían interés en formar parte de una comunidad competitiva. En resumen, diría que una de las mayores satisfacciones es haber hecho amigos, independientemente de las diferencias de pensamiento, que es lo que uno espera en una gestión de esa naturaleza. Siempre habrá personas de acuerdo y en desacuerdo con la gestión, pero eso es común en todos los casos.

Por último, quisiera agregar que debemos reconocer que la Unidad Iztapalapa, a cincuenta años de su creación, es un proyecto altamente consolidado. Sin embargo, el proyecto debe revitalizarse continuamente para estar atento a los requisitos del mundo laboral y, en especial, a los desafíos que las nuevas tecnologías y las futuras transformaciones en profesiones, ocupaciones o como se les llame en el futuro, imponen a la educación superior.

Pese a ser parte de una comunidad respetada por los grados académicos de sus profesores y su elevado número de integrantes del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), la tarea no ha terminado. Siempre se deben buscar nuevos espacios de desarrollo, especialmente ahora, espacios que sean innovadores. La UAM-I deberá ser pionera en el desarrollo de la educación superior, no sólo pensando en su crecimiento interno, sino también liderando proyectos de tal envergadura e innovación que guíen la reflexión y el desarrollo de la educación superior.



# Reflexiones sobre la docencia, los desafíos y logros.

José Luis Gázquez Mateos<sup>8</sup>

Soy profesor adscrito al Área de Físicoquímica Teórica, en el Departamento de Química de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Entré a trabajar a la UAM-I el primero de septiembre de 1982; de manera que ya tengo un poco más de cuarenta años trabajando aquí.

## Los retos de un rector general

Uno de los desafíos permanente para la Universidad, y específicamente para el rector general, es el financiamiento. La institución depende del presupuesto asignado por el Gobierno federal, el cual experimenta oscilaciones y cambios de un año a otro, o de una administración a otra y está fuertemente vinculado a la situación general del país.

En este sentido, el financiamiento ha sido un tema de suma relevancia en el que el rector general juega un papel crucial. A pesar de que, en términos reglamentarios, la facultad de gestionar los recursos recae en el Patronato de la Universidad; en la práctica, es el rector general quien conduce las negociaciones con el Gobierno federal y logra asegurar los recursos destinados anualmente a la institución.

Es ampliamente reconocido que el presupuesto destinado a la educación superior en nuestro país no alcanza los niveles ideales. Existe la necesidad de asignar una mayor cantidad de recursos tanto para la educación en términos generales, como para la educación superior en términos específicos. Por ende, es un desafío constante para todas las administraciones luchar por obtener los recursos necesarios para que la Universidad pueda desempeñar sus funciones sustantivas de la mejor manera posible y sin contratiempos. Este fue un desafío evidente durante mi gestión.

Otro desafío que enfrenté, vinculado con las funciones esenciales de la Universidad, demanda un contexto que daré a continuación: la UAM se distinguió como la primera institución en la que la mayoría de los profesores son de tiempo completo, comprometidos tanto en actividades de docencia como de investigación. Esta característica se ha mantenido casi como única y fundamental desde su fundación.

Formalmente, la UAM nació en 1973 y comenzó a operar en 1974. Es importante señalar que en esa época no era común que muchos estudiantes al concluir su licenciatura continuaran con estudios de posgrado —especialmente de doctorado— para luego ser contratados como profesores de tiempo completo y que, a la par, pudieran dedicarse tanto a la docencia como a la investigación.

El hábito de realizar este tipo de trayectoria académica comenzaba a arraigarse como una consecuencia, tanto del movimiento estudiantil de 1968 como de la evolución que estaba ocurriendo en el mundo, y México no era ajeno a estos cambios. Las universidades mexicanas también estaban avanzando hacia la contratación de un mayor número de profesores de tiempo completo, fomentando así el desarrollo simultáneo de la docencia y la investigación en las instituciones de educación superior.

---

8 Doctor en Química. Rector de la UAM-I (1994-1997) y rector general de la UAM (1997-2001).

Justo después del movimiento del 68, hubo un cambio significativo en la relación profesor alumno dentro de la universidad. Yo la viví directamente como alumno; fue muy evidente. Aunado a este cambio, muchos estudiantes comenzaron a irse al extranjero a hacer estudios de doctorado con la intención de regresar a México a trabajar en instituciones de educación superior. Esto empezó a manifestarse a principios de la década de 1970. En esa época vi a muchos compañeros marcharse para hacer sus estudios de doctorado con la perspectiva de regresar a México.

La UAM surgió en 1974 con la premisa de que los profesores realizaran tareas de investigación y de docencia. Sin embargo, debido a su creación y ante la urgente necesidad de docencia inmediata, tuvo que incorporar a su planta académica a personas que no necesariamente estaban preparadas para las tareas de investigación. Durante los primeros años —en realidad, durante mucho tiempo—, la UAM se esforzó en habilitar a aquellos profesores sin estudios de posgrado y sin habilidades para la investigación para que, con el tiempo, su visión original pudiera materializarse. Es decir, tener profesores, principalmente de tiempo completo, dedicados a la docencia e investigación.

Afortunadamente, la UAM comenzó con un conjunto de profesores que sí estaban habilitados para la investigación, y ellos trabajaron con los otros profesores para formarlos en esta tarea. Además, algunos profesores jóvenes continuaron sus estudios en el extranjero y luego regresaron para reintegrarse a la Universidad. De esta manera, la UAM fue creciendo y fomentando la habilitación de sus profesores en estas tareas. Esta evolución, impulsada por los mecanismos de estímulos económicos desarrollados por la universidad, conllevó con el tiempo a un cierto desplazamiento de la atención de la docencia hacia la investigación. Esto se debió al énfasis sostenido de la institución en la formación de sus profesores como investigadores a lo largo de muchos años. Presento este contexto para resaltar cómo esta transformación se fue desarrollando gradualmente.

Desde mi valoración, cuando asumí la Rectoría General consideré que era un momento muy importante en la Universidad para reflexionar sobre la docencia y sobre cómo podíamos mejorar toda nuestra actividad docente y de formación del alumnado; especialmente, pensando en el nivel de licenciatura que estaba mucho más abandonado. Los posgrados habían surgido con el paso del tiempo y de manera natural están muy vinculados a la investigación, pero la docencia a nivel de licenciatura estaba —según mis análisis— un poco, o un mucho, descuidada. Entonces, uno de mis objetivos fue convocar a toda la UAM a lo que llamé “La reflexión sobre la docencia”, con la idea de que fueran todos los profesores de la Universidad los que, en sus diferentes espacios, se sentaran a discutir sobre cómo estaban llevando a cabo las tareas de docencia y cómo es que las podrían mejorar. Y, algo muy importante, cómo incorporar a la docencia todos los beneficios que produce la investigación.

A través del tiempo, la UAM había consolidado una infraestructura significativa para las tareas de investigación. Surgieron entonces las interrogantes: ¿Cómo podemos aprovechar toda la actividad de investigación que realiza la Universidad en beneficio del proceso de formación de nuestros estudiantes de licenciatura?, ¿cómo podemos enriquecer a nuestros estudiantes aprovechando ese entorno formativo en el que se encuentran? Esta cuestión estaba siendo analizada no sólo en nuestra universidad, sino también en

otras instituciones, como en universidades importantes de Estados Unidos, donde se expresaba preocupación por la gran cantidad de investigación que se desarrollaba y que, sin embargo, no tenía un impacto directo en beneficio de los alumnos de licenciatura.

Dediqué prácticamente los cuatro años de mi gestión a reflexionar sobre este tema y a fomentar un amplio debate relativo a él. La idea era que fueran los propios profesores quienes se involucraran y presentaran propuestas. Este proceso resultó complicado, debido a que muchos profesores percibían mi iniciativa como una respuesta a las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y como un intento de modificar la tradicional concepción que la UAM tenía sobre sus tareas fundamentales de docencia e investigación —especialmente en la Unidad Xochimilco—. Enfrenté considerable resistencia en este sentido, a pesar de mis esfuerzos por convencerlos de que mi enfoque se basaba únicamente en mi experiencia como profesor universitario y que no estaba siguiendo las instrucciones de la OCDE, documentos que ni siquiera había leído.

Esta discusión fue un proceso largo. Me llevó tres años gestionar la aprobación de las nuevas políticas generales y operacionales de docencia en el Colegio Académico, la cuales eran de su competencia directa. Destaco este proceso porque considero que el beneficio principal fue que las nuevas políticas se aprobaron con el consenso del Colegio; es decir, no fueron impuestas, sino que surgieron como resultado de un acuerdo general. Afrontar este desafío fue algo que consideré de suma importancia.

Hubo otros desafíos que surgieron de manera puntual, pero no por ello dejaron de ser significativos. Es importante recordar que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) enfrentó una situación muy complicada cuando el entonces rector, el doctor Francisco Barnés, propuso aumentar las cuotas para los estudiantes de licenciatura, lo cual desencadenó un gran conflicto que resultó en el cierre prácticamente total de la UNAM durante un año.

Este periodo fue complicado, ya que claramente había personas dentro de la UAM que tenían interés en sumarse a este movimiento de la UNAM. Fue necesario actuar con cautela y trabajar arduamente para evitar que la UAM se viera afectada por el conflicto de la UNAM. Dado que el movimiento duró un año, enfrentamos un periodo desafiante, pero iniciativas como la reflexión sobre la docencia fueron de gran ayuda, ya que demostraron una apertura por parte de la UAM hacia la discusión de estos problemas.

Indudablemente, la estructura de órganos colegiados de la UAM desempeñó un papel crucial en todo este proceso, ya que a través de ella se canalizaron muchas de las inquietudes estudiantiles, permitiendo que la Universidad avanzara de manera más estable en diversas iniciativas. Este aspecto fue uno de los desafíos particulares que afronté en mi periodo como rector general.

El segundo desafío particular, igualmente novedoso, surgió con el cambio de Gobierno en México. Tras muchas décadas de la hegemonía ejercida por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), Vicente Fox, candidato del Partido de Acción Nacional (PAN), fue electo presidente. Como rector general se tiene una relación estrecha con la Secretaría de Educación Pública y con el Gobierno en su conjunto. Cuando se produjo el cambio, experimentamos una transición única, ya que permanecí un año más como

rector con las nuevas autoridades federales. Este cambio requirió que aprendiéramos a negociar de manera diferente a como lo habíamos hecho a lo largo de muchos años.

Estos desafíos son los que recuerdo como significativos en el desarrollo de la Rectoría General bajo mi gestión.

## **La UAM y su impacto en el sistema de educación superior**

Junto con lo que he mencionado antes, destaca un punto de gran importancia en la fundación de la UAM: una Ley Orgánica y una estructura académica considerablemente diferentes de las tradicionales en la educación superior mexicana. Tanto la UNAM como las universidades estatales, especialmente en el sistema público de educación superior, se habían regido por un modelo notablemente distinto.

Cuando fui estudiante en la UNAM, de 1967 a 1971, 90% o 95% de los profesores eran profesores de asignatura. Estos docentes tenían empleos profesionales aparte; impartían clases sobre temas que les interesaban personalmente. Algunos estaban directamente relacionados con su ejercicio profesional, mientras que otros elegían compartir su conocimiento en áreas de su preferencia, como la física o las matemáticas, sin que esto estuviera vinculado a su trabajo principal.

En ese periodo, la UNAM comenzó a experimentar cambios, sobre todo debido al crecimiento del sistema de institutos de investigación. Este crecimiento atrajo a profesionales con doctorado y habilidades para la investigación. A partir de ahí, se produjo una derrama hacia las facultades, y así comenzaron las llamadas Divisiones de Estudios de Posgrado, donde se congregaron profesores de tiempo completo que ya participaban en tareas de docencia e investigación.

Estamos hablando del momento de la creación de la UAM, y, en ese punto inicial, la Universidad se estableció con una estructura que hacía de esta característica una parte esencial. Considero que este desafío fue significativo para todos los que nos incorporamos a la UAM. Su importancia radica en que se convirtió en un modelo adoptado posteriormente por muchas universidades, especialmente a nivel estatal. Incluso la UNAM, dentro de su propia estructura, experimentó un crecimiento sustancial en la contratación de profesores de tiempo completo. Actualmente, es común observar que en las facultades hay numerosos profesores que desempeñan tanto tareas de investigación como de docencia, ya no limitadas únicamente a los institutos.

En mi opinión, la UAM tuvo un impacto sumamente significativo en el sistema de educación superior, ya que su nueva organización permeó de manera considerable en el resto del sistema educativo. También algo que nos caracteriza hasta el día de hoy es la estructura colegiada. Siempre pienso que aquellos que idearon la Ley Orgánica de la UAM fueron verdaderos visionarios, personas con una habilidad extraordinaria para dotar a la institución de esa organización académica única. La forma en que operan los órganos colegiados en la Universidad, con el concepto de tercios que involucra a estudiantes, profesores y autoridades, ha resultado ser muy positiva.

Los que hemos vivido esta experiencia desde dentro somos conscientes de que los acuerdos se alcanzan verdaderamente por consenso, tras una seria discusión en la que

todos contribuyen para encontrar el mejor camino posible. Esta dinámica se manifiesta claramente en los consejos divisionales, los consejos académicos y el colegio, siendo algo fundamental y evidente. Esta manera de construir acuerdos es distintiva de la UAM y contrasta con otras instituciones de educación superior que tienden a tener estructuras más verticales.

Creo que la UAM se ha beneficiado considerablemente de la creatividad aportada por estudiantes y profesores en las discusiones dentro de los órganos colegiados. Esto ha permitido llegar a acuerdos sólidos que han impulsado el progreso de la institución. Estos elementos son —a mi parecer—, características distintivas de la UAM, que gradualmente han influido en otras universidades.

Más allá de los *rankings*, ya que estos pueden resultar engañosos y relativos, considero que la UAM ha sido una institución sumamente exitosa. Desarrollar y mantener un modelo como el que posee no es tarea fácil. Dado que tengo una larga trayectoria en la educación superior comenzada desde 1967, cuando inicié mi carrera en la UNAM, puedo afirmar que la realidad de la educación superior en México en aquel entonces difiere significativamente de la actual.

En este proceso evolutivo, la UAM ha desempeñado un papel crucial al tener, desde su origen, una estructura única. Este enfoque se ha reflejado de manera notable en los recursos humanos y en las tareas de investigación que desarrolla nuestra universidad.

En el ámbito de la investigación, la UAM está involucrada en numerosos proyectos que varían según las disciplinas, gracias a lo cual brinda diversas oportunidades para tratar problemas inmediatos en nuestra sociedad. Personalmente, durante mi tiempo como rector de Unidad y como rector general, tuve la oportunidad de estar en contacto con diversas disciplinas y pude apreciar la extraordinaria riqueza de proyectos colaborativos con diferentes sectores de la sociedad. Estos proyectos se enfocan en estudiar problemas específicos, y los resultados obtenidos han sido significativos.

Por tanto, la contribución de la UAM va más allá de la formación de recursos humanos, ya que también se destaca por su valiosa aportación a través de la investigación. Considero que estos logros extraordinarios merecen un reconocimiento más amplio y un mayor énfasis en nuestra divulgación, ya que representan contribuciones significativas.

Durante mi periodo como rector de Unidad y rector general, disfrutaba enormemente al ver la creatividad de los profesores cuando solicitaban una cita para compartir sus proyectos. Observar la diversidad y el gran potencial de estas propuestas y, al mismo tiempo, explorar la posibilidad de brindar apoyo para abrir puertas o proporcionar cualquier ayuda necesaria fue una gran experiencia. Estos proyectos, de una riqueza extraordinaria, no sólo se concebían, sino que también se materializaban, y generaban un impacto significativo a lo largo del tiempo.

Desde mi perspectiva, la UAM desempeña un papel crucial más allá de los *rankings* en el contexto de la educación superior en México. Se reconoce como una institución que ha tenido un impacto relevante en la identificación y abordaje de problemas significativos en nuestro país.

## **La UAM, activa y consciente de las transformaciones actuales**

A mi parecer, aún nos enfrentamos a diversos desafíos, pues hemos experimentado cambios significativos en la sociedad en general, y la Universidad no está exenta de dichas transformaciones. Es crucial que la Universidad sea capaz de visualizar estos cambios y emprender acciones que le permitan ofrecer un mejor servicio a la sociedad. En última instancia, las universidades públicas tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo de nuestra sociedad mexicana; aportar al progreso del país a través de la formación de recursos humanos y la labor de investigación.

Las habilidades y los conocimientos necesarios para el desarrollo profesional han experimentado cambios significativos, especialmente en el contexto de la reciente pandemia que hemos enfrentado. Se ha producido una revolución en la forma en que se lleva a cabo la actividad profesional, y se han observado muchos cambios en esa dirección. Por tanto, considero fundamental que la UAM se mantenga activa y consciente de estas transformaciones. Desde el proceso formativo, la Universidad debe buscar cómo contribuir para que sus egresados desempeñen un papel importante en el desarrollo de nuestro país. Es esencial que la institución se mantenga proactiva en esta dirección.

La UAM ha destacado en el fortalecimiento de sólidos grupos de investigación y en la formación de una planta académica robusta a lo largo de los años. Esto nos proporciona la capacidad, a través de las actividades de investigación, de impartir conocimientos actualizados en las diversas disciplinas, lo cual es esencial. Dada la rápida evolución en ciencia, ingeniería, ciencias sociales, ciencias y artes del diseño y demás, debido a los constantes cambios tecnológicos y a las nuevas herramientas disponibles, es crucial mantenernos actualizados.

Afortunadamente, contar con una plantilla docente capacitada para la investigación nos permite mantenernos al día en cuanto al conocimiento generado a nivel mundial. De esta manera, somos capaces de incorporar estos avances en el proceso formativo, brindando a los estudiantes un conocimiento actualizado y relevante para las circunstancias actuales. Si bien considero que la UAM está bien preparada para afrontar este desafío, es imperativo que permanezcamos activos en esta dirección de manera continua.

También, en el futuro inmediato, nos enfrentamos a un desafío crítico: el envejecimiento de nuestra planta académica y la urgencia de su renovación. Este es un reto monumental. Requiere explorar estrategias efectivas en todos los ámbitos para facilitar una transición hacia un mejor desarrollo, y que nos permitan encontrar la mejor manera de satisfacer las diversas necesidades de nuestro país. Enfrentamos, por lo tanto, la tarea de acelerar este proceso de cambio, dado que la renovación de la planta académica es un factor de gran relevancia e importancia.

## **Los alumnos también dejan marcas perennes en los profesores**

A menudo se cree que un profesor, a través de su interacción con los estudiantes, influye en muchos de ellos, y así es. Personalmente, experimenté esta realidad, ya que fui marcado de manera significativa por algunos profesores. Quisiera destacar especialmente al doctor Raúl Cetina, quien fue mi profesor en la Facultad de Química y dejó una huella indeleble en mi vida. Gracias a él, me convertí en químico teórico, y su estilo de

enseñanza, así como su enfoque analítico, me marcaron profundamente. Pero es importante destacar que este proceso no fluye en una sola dirección. Los alumnos también pueden dejar una marca duradera en la vida de un profesor y es algo muy bonito. Se crea una conexión única y significativa. La relación entre maestro y alumno es mutuamente beneficiosa, ya que genera un impacto positivo tanto para el estudiante como para el profesor.

Como anécdota personal, puedo compartir que fui marcado por varios de mis alumnos de posgrado, en particular por dos de ellos: Alberto Vela y Marcelo Galván. Ellos fueron mis primeros estudiantes de doctorado en la UAM, y nuestra relación trascendió más allá de la investigación en química teórica. Con el tiempo, construimos una conexión que va más allá de lo académico, y actualmente los considero como hermanos, a pesar de la diferencia de edades que existe entre nosotros, que no es tanta.

Juntos no sólo nos dedicamos a la investigación en química teórica, sino que también emprendimos diversas iniciativas para impulsar este campo en México. Juntos exploramos nuevas ideas y estrategias. Cuando asumí responsabilidades adicionales dentro de la Universidad, ellos tomaron la batuta para continuar liderando estas iniciativas y lo hicieron de manera excepcional.

### **¿Anclados en Áreas, Departamentos y Divisiones?**

Mi mensaje para este aniversario de la UAM se orienta hacia la reflexión autocrítica, desde luego, me incluyo en este análisis. Aunque aquí he expresado claramente mi respaldo y reconocimiento a las contribuciones positivas de la UAM, considero que también debemos ser conscientes de nuestras limitaciones. Personalmente creo que nos hemos mantenido anclados de manera excesiva en la estructura de Áreas, Departamentos y Divisiones.

Observo aspectos positivos en la capacidad de otras instituciones, como la UNAM, para crear centros en distintas regiones del país y, con ello, generar un impacto muy beneficioso. La UNAM ha demostrado habilidad para establecer, con mayor flexibilidad, espacios que respaldan todas las funciones sustantivas de una universidad. A mi parecer, esto es algo que aún no hemos logrado en la UAM. Necesitamos explorar cómo, sin violar nuestra Ley Orgánica y la reglamentación, podemos crear nuevos espacios que se adapten de manera diferente a la estructura tradicional. La estructura existente debe mantenerse, pero también deberíamos contar con la capacidad de establecer esos espacios innovadores. Considero que esta es una cuestión que la Universidad debería reflexionar y buscar.

Finalmente, estoy muy agradecido con la UAM por brindarme esta oportunidad de crecimiento y desarrollo. La experiencia de ocupar cargos administrativos no estaba planeada en mi trayectoria, ya que siempre me visualicé como un profesor universitario. Sin embargo, no me arrepiento de haberlos asumido, pues resultó ser una experiencia enriquecedora. Esta vivencia me permitió interactuar con personas extraordinarias de diversas disciplinas; todas ellas con una perspectiva propia sobre la Universidad y muy comprometidas con su desarrollo. En fin, ha sido una experiencia muy valiosa en mi vida.



# La UAM, una gran institución que perdurará.

## Luis Mier y Terán Casanueva<sup>9</sup>

### Anhelos cumplidos

Me siento muy orgulloso de ser uno de los fundadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), de haber ingresado a esta institución en abril de 1974, un momento que recuerdo con claridad. Actualmente, soy miembro del Departamento de Física, perteneciente a la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y me especializo en el campo de la física de líquidos. He tenido el honor de coordinar el área que lleva ese mismo nombre, hace ya muchos años. Es relevante mencionar que el doctor Fernando del Río fue el pionero, el fundador de esta Área de Investigación, y durante el tiempo transcurrido desde su inicio él ha permanecido siempre presente y dedicado a su desarrollo. Su continua atención y compromiso lo han convertido en una figura querida y admirada por todos nosotros.

Cuando llegué a la UAM en 1974, mi ilusión era participar, contribuir en la formación de una nueva universidad pública, pero nunca imaginé que llegaría a ser siquiera jefe de mi Departamento. En aquel entonces, cuando ingresé, el rector general era Pedro Ramírez Vázquez, mientras que Alonso Fernández lideraba la Unidad. Además, contábamos con destacadas personalidades como Carlos Graef Fernández, director de nuestra División, y Leopoldo García Colín, jefe del Departamento, entonces de Física y Química. En ese contexto, me consideraba un principiante sin mayores aspiraciones de liderazgo. Aunque con el tiempo asumí la responsabilidad de ser jefe de Departamento. Al llegar a la Universidad en 1974, tales pensamientos ni siquiera cruzaban por mi mente. Mi desarrollo posterior en este papel es conocido por muchos, pero en aquel entonces mi enfoque estaba en aprender y participar, sin imaginar el rumbo que tomaría mi trayectoria académica.

Después de algún tiempo en la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I), asumí el rol de jefe del Departamento de Física; una posición que logré con mucho esfuerzo. Más tarde, tuve el honor de ser director de División y, finalmente, alcancé la posición de rector de la Unidad. Esto fue particularmente significativo para mí, ya que llegar al mismo nivel que antes había alcanzado Alonso Fernández era algo que consideraba increíble e inimaginable en 1974.

Al asumir el cargo de rector, se abrió ante mí una ventana de oportunidades considerable. Este cambio me permitió apreciar la vasta diversidad presente en la Universidad. Antes de este momento, mi perspectiva se limitaba a ser miembro del Departamento de Física y posteriormente director de la División de CBI. No fue sino hasta que me convertí en rector de la Unidad Iztapalapa de la UAM que pude explorar la riqueza de las otras Divisiones, la de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), y la de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH).

Esta nueva visión, por un lado, conllevaba un gran peso y compromiso al tener que cumplir con las responsabilidades asociadas a mi nueva posición. Sin embargo, por otro lado, me permitía apreciar la vasta riqueza que la Universidad posee. Aunque sólo era rector de una de las Unidades, la complejidad de la institución ya era suficien-

---

9 Doctor en Ciencias. Rector de la UAM-I (1998-2001) y rector general de la UAM (2001-2005).

te para hacerme consciente de la diversidad y la abundancia de recursos presentes en todas sus dimensiones.

## **Una Universidad unida, una Universidad intrínsecamente más fuerte**

En el periodo que fui rector de la UAM-I, el contexto nacional estaba marcado por la histórica transición democrática que experimentaba el país. La apertura hacia la democracia se presentó como un elemento crucial en el panorama en el que nos desenvolvíamos. Personalmente, me considero un firme defensor de los principios democráticos, lo cual me generaba gran satisfacción y esfuerzo. Sin embargo, también comprendo que la democracia no es sólo una cuestión de ejercer el voto de manera ocasional; es un compromiso diario. Como rector de la Unidad Iztapalapa, me esforzaba por encarnar estos valores democráticos en mi liderazgo, y procuraba que mis decisiones fueran el resultado de consensos amplios con toda la comunidad universitaria. Reconozco que este enfoque supuso un desafío, ya que no todos estaban dispuestos a participar en este estilo de dirección universitaria. No obstante, consideraba que esta era la esencia con la cual la Universidad fue creada, y creía firmemente en su viabilidad. Era mi convicción que esta práctica era posible. Creo que se alcanzó un progreso significativo en este sentido.

En mi papel como rector general, una de las preocupaciones más grandes para mí era la cohesión dentro de la UAM. Observaba diferencias significativas entre las distintas Unidades y notaba que la riqueza de la diversidad universitaria no se apreciaba plenamente. Mi constante esfuerzo se orientó entonces hacia la unificación de la institución, siempre desde la perspectiva de lo que consideraba su mejor opción.

En aquel entonces, las tres Unidades —actualmente existen más—, Iztapalapa, Azcapotzalco y Xochimilco, presentaban diferencias que, en ocasiones, se manifestaban de manera perjudicial para la UAM. Siempre mantuve la convicción de que una Universidad unida era intrínsecamente más fuerte. A pesar de las tendencias más simplificadoras que abogaban para que todos adoptaran el modelo de la Unidad Iztapalapa, o de la Unidad Azcapotzalco, o de la Unidad Xochimilco, reconocía que ninguno de estos extremos era el camino adecuado. Aunque así lo indicara el reglamento orgánico, el que, a grandes rasgos, dicta las formas de nuestro quehacer.

La tarea de encontrar un punto medio viable resultaba compleja. En mi papel como rector, participaba activamente en el Colegio Académico y en las comisiones de ese órgano que me correspondían, donde se evidenciaba la posibilidad de una mayor unión, pero también las tensiones inherentes a las opiniones y las convicciones de cada miembro sobre la dirección que debía tomar la Universidad. La búsqueda del equilibrio adecuado era un desafío constante. A pesar de las dificultades, creo que se logró avanzar en el objetivo de fortalecer la unión universitaria.

De manera gradual, la UAM ha avanzado hacia un punto intermedio. No puedo afirmar que haya llegado completamente a él —pienso que nunca deberá llegar—, pero se alcanzó un equilibrio activo en el cual las tensiones y disputas, al menos en ese momento, disminuyeron en intensidad. No puedo confirmar la situación actual, pero en su momento se logró cierta estabilidad. Desde mi perspectiva, este equilibrio activo era esencial para fortalecer la Universidad.

En términos de docencia, considero que se llevaron a cabo avances significativos al establecer las políticas operacionales correspondientes. Estas políticas —en mi opinión— representan un punto de partida ambicioso que debería haber recibido un seguimiento más detallado. El Colegio Académico hizo un esfuerzo considerable en su momento y fueron aprobadas con entusiasmo por muchos, creo que sería beneficioso retomarlas en la medida de lo posible. Estas políticas —al menos hasta donde tengo conocimiento— no han sufrido modificaciones sustanciales y forman parte de la visión que teníamos en ese entonces sobre la docencia; un enfoque que, insisto, era extremadamente ambicioso.

Considero que se suscitó una preocupación de suma importancia en el ámbito de la docencia, en el que se implementaron numerosos grupos piloto para probar nuevas metodologías de aprendizaje. Fue una época muy enriquecedora para la Universidad. En mi opinión, es imperativo encontrar la manera de reavivar el entusiasmo que caracterizó a ese periodo.

### **La UAM, una entidad comprometida con la sociedad**

La Universidad debe permanecer sumamente atenta a los cambios sociales. Es fundamental que lo esté, pues está intrínsecamente ligada a la sociedad. Puedo afirmar que la sociedad es su entorno, el medio en el cual la Universidad existe y se desarrolla. Es su origen. Por lo tanto, las transformaciones sociales no sólo deben ser su objeto de estudio, sino que la UAM —al estar inmersa en este entorno— debe ser consciente de que éstas también la afectan directamente. Además, en la medida de sus capacidades, la Universidad influye en dichas transformaciones sociales.

En ese contexto, como ya lo mencioné, mi periodo en la Rectoría de la Unidad coincidió con la primera alternancia política en nuestro país. También se hizo evidente que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) eran herramientas poderosas que desempeñarían un papel crucial en los cambios que afectarían no sólo el futuro, sino toda la actividad humana. La UAM, consciente de estas tendencias, respondió incorporándolas, aprovechó sus aspectos positivos y descartó los negativos. Es importante destacar que, como cualquier herramienta, las TICS son ambivalentes, tienen tanto aspectos positivos como negativos, y la Universidad asumió la responsabilidad de discernir y actuar en consecuencia.

Esta tendencia ha evolucionado aún más con la llegada de la inteligencia artificial. En la sociedad actual, nuestras acciones están constantemente evaluadas en función de este entorno cambiante y tecnológicamente avanzado. La Universidad, como entidad clave en la formación y desarrollo de individuos, debe estar atenta a estos cambios y prepararse para enfrentar los desafíos, cierto, pero también para aprovechar las oportunidades que surgen de ellos.

Considero que uno de los aspectos más significativos durante mi gestión fue concebir a la UAM como una entidad sumamente comprometida con la sociedad. En lugar de ser percibida como un ente aislado, nos esforzamos por posicionarnos como una parte activa y esencial de la sociedad. Gran parte de nuestro empeño se centró en mejorar los servicios educativos de la institución, especialmente en el ámbito de las TICS.

Recuerdo con claridad nuestros esfuerzos por ampliar y mejorar los servicios educativos para los estudiantes, desde la biblioteca hasta las salas de cómputo. Fue un enfoque

integral que buscaba facilitar la investigación de la comunidad académica al proporcionarle bases de datos robustas; en ese momento, el método predominante utilizaba discos, ya que el *streaming* que existe hoy en día no había llegado aún. Creamos bases de datos sólidas para que la comunidad académica, que llevaba a cabo sus investigaciones, pudiera realizarlas de manera eficiente.

Nuestra meta principal era coordinar estas acciones para que la UAM estuviera bien preparada para apoyar en la satisfacción de las necesidades de la sociedad en la que estaba inmersa. Y no sólo eso, sino que además estuviera lista para proporcionar todos los servicios educativos, de investigación, así como de preservación y difusión de la cultura, necesarios para cumplir plenamente con sus funciones sustantivas. En resumen, buscábamos que la Universidad desempeñara un papel activo y comprometido, y sirviera como un actor clave en el desarrollo y el progreso de la sociedad que la albergaba.

### **La Universidad siempre estará al servicio del país**

Pienso que nos encontramos en medio de una crisis importante en varios aspectos, particularmente en lo que respecta a los recursos presupuestarios destinados a las instituciones educativas. Aunque nunca hemos experimentado una época de gran bonanza, observo que las preocupaciones presupuestarias son hoy más acentuadas que nunca. Los recortes presupuestarios se han vuelto considerablemente más drásticos, lo cual resalta la importancia que la sociedad, en su conjunto, otorga a la educación, abarcando no sólo la educación superior, sino también los grados anteriores.

El sistema educativo en su totalidad ha experimentado una masificación considerable, lo que es comprensible dado el crecimiento poblacional; sin embargo, ese crecimiento no siempre está acompañado de la calidad necesaria. Considero que la escasez de recursos es un indicio de la falta de atención a la educación. Esto es paradójico, ya que este fenómeno se produce en un momento en el que las circunstancias, como la causadas por la pandemia, resaltan la necesidad de contar con una educación adecuada para el progreso del país. Esta falta de atención, que ha afectado negativamente a los sistemas educativos, también ha influido en la percepción que nosotros, como miembros de la comunidad universitaria, tenemos de nuestras instituciones; la UAM no escapa a esta realidad.

En mi opinión, es esencial retornar al espíritu inicial con el que se creó la Universidad y luchar por resaltar la importancia de nuestras funciones en un entorno que, por el momento, no parece ser favorable, pero que puede cambiar y esperamos que lo haga para bien. La UAM, como institución pública, siempre estará al servicio del país y se esforzará por cumplir de la mejor manera posible sus funciones con los recursos disponibles. No obstante, resulta evidente que, además de renovar nuestro ánimo, es necesario contar con mejores presupuestos para desempeñar eficazmente nuestras labores.

Creo que la Universidad tiene la responsabilidad de ser abierta y adaptarse en la medida de lo posible a los cambios sociales, manteniendo su función esencial como institución universitaria. Sin embargo, no podemos negar que enfrenta nuevos desafíos; entre los cuales, destaco la integración de la inteligencia artificial, una tendencia que se presenta de manera contundente. Aunado a éste, se añaden otros desafíos más, como el del cambio climático, una amenaza extremadamente importante que demandará ajustes en las formas de actuación de la UAM, similares a la adaptación que requirió durante la pandemia.

Para afrontar estos desafíos, será necesario aprovechar el potencial de las mentes más brillantes de la Universidad. Superar estos retos y avanzar de manera adecuada requerirá la colaboración y el esfuerzo conjunto de los mejores talentos académicos. No obstante, la premisa fundamental siempre será mantener una atención constante a las necesidades de la sociedad. Mi convicción es que la Universidad debe estar al servicio de la sociedad y no al revés. En consecuencia, nuestra obligación es permanecer vigilantes ante cualquier modificación o transformación que la sociedad experimente y cumplir con ellas de manera integral.

Es crucial tener en cuenta que el horizonte temporal de las universidades es considerablemente extenso, pensemos, por ejemplo, en los casi mil años desde la fundación de las primeras instituciones educativas de su nivel. En comparación, los tiempos políticos actuales se perciben como efímeros: son tan sólo unos minutos en la escala temporal de las universidades. Aunque la UAM es una institución joven, si consideramos la escala milenaria de la historia universitaria, podemos afirmar con optimismo que superará las circunstancias actuales y que en el futuro experimentará épocas mucho más prósperas.

### **La evaluación integral de la UAM y los impactos tangibles en la sociedad**

La UAM debe someterse a una evaluación integral, tanto interna como externa, para medir el cumplimiento de sus funciones. Es común que nos centremos demasiado en las evaluaciones internas, pero es esencial reconocer la importancia de las evaluaciones externas. Un seguimiento detallado de los egresados, identificando sus ubicaciones y éxitos, se presenta como una labor fundamental para medir la efectividad de la institución en el cumplimiento de su misión.

En cuanto a la investigación, siendo la Universidad una institución dedicada en gran medida a esta actividad, es crucial medir el impacto social de estas investigaciones más allá de los simples *rankings*. Aunque estos poseen ciertos méritos, también pueden estar sujetos a distorsiones comerciales y no deberían constituir el único criterio de evaluación. Es llamativo observar cómo una universidad puede experimentar cambios drásticos en su posición de un año a otro en estos *rankings*; algo que, en realidad, rara vez refleja cambios significativos en la calidad educativa. Por lo tanto, es imperativo que nuestra principal forma de evaluación sea la percepción interna y externa; es decir, cómo nos vemos y cómo nos ven desde fuera.

En el ámbito de la preservación de la cultura, también es necesario ir más allá de la autoevaluación interna y evaluar el impacto externo de esta actividad crucial para la Universidad. Esta evaluación debe ser realizada por aquellos que no forman parte de la institución, para que puedan proporcionar una perspectiva más objetiva y crítica.

En resumen, la evaluación integral de la UAM debe considerar no sólo los aspectos internos, sino también la percepción externa basada en los impactos tangibles en la sociedad, trascendiendo así las limitaciones de las métricas y *rankings* convencionales.

### **Los profesores, generadores de cambios significativos en el estudiantado**

Puedo compartir diversas experiencias como profesor en estos años. Entre ellas, una en la que un estudiante me extendió una invitación para visitar su hogar, la cual acepté. Fue en ese momento cuando pude apreciar la precariedad con la que llevaba a cabo sus

actividades diarias. El espacio era notoriamente reducido, prácticamente un solo cuarto que servía como dormitorio y cocina. Observar cómo debía reorganizar sus pertenencias para poder estudiar, con una pequeña mesa en la que tenían que escoger entre comer, cocinar o estudiar, realmente me hizo tomar conciencia de las condiciones precarias en las que la mayoría de nuestros estudiantes vive.

También recuerdo el caso de una joven que enfrentó una difícil batalla contra el cáncer. Su determinación y carácter, combinados con el apoyo de la UAM, fueron clave para superar esta adversidad. Aunque éramos conscientes de los desafíos que enfrentaba, procuramos no intervenir en exceso, ya que debía cumplir con las condiciones mínimas para avanzar en sus estudios. Recuerdo no sólo su valentía para sobrevivir, sino también cómo logró sobrellevar su carrera académica.

Otra experiencia memorable involucra a una estudiante excepcional a quien, pese a no estar oficialmente inscrita en mi grupo y a mi política de no guardar calificaciones, le brindé la oportunidad de presentar exámenes, siempre y cuando demostrara un mínimo de interés. Su brillantez se manifestó al obtener un promedio perfecto de diez en todas las evaluaciones. Posteriormente, la animé a realizar el examen de recuperación, ya que consideraba que guardarle una calificación no era lo correcto. Con sorpresa y satisfacción obtuvo nuevamente diez de calificación en ese examen. Aunque nuestras interacciones fueron limitadas, me emocionó ver cómo, al brindar apoyo con pequeños esfuerzos, podía influir positivamente en la vida de personas como ella y lograr un impacto significativo.

Como profesores, no siempre somos conscientes de la importancia que tenemos en las vidas de nuestros estudiantes, de la posibilidad de generar cambios significativos en ellos. Aunque la tarea pueda resultar difícil, perseveremos y seamos conscientes de que cada pequeño esfuerzo contribuye a moldear y transformar vidas.

Estas historias comparten un denominador común: el esfuerzo personal respaldado por la colaboración y el apoyo de la Universidad. En mi opinión, una reflexión importante es reconocer que nadie realiza su labor de manera independiente; siempre cuenta con el respaldo de su familia, de su institución educativa y de su país. Aquel que piensa que logra sus objetivos de manera individual, se engaña. El logro de metas está intrínsecamente ligado al respaldo social y, por inteligente que sea una persona, es improbable que alcance el éxito sin el apoyo y el acompañamiento de muchas otras personas.

Para terminar, considero que la UAM es una gran institución que perdurará siempre que exista el país. La UAM permanecerá siempre atenta a la sociedad y ejercerá un impacto transformador en la vida de las personas. Personalmente, tengo la fortuna de haber alcanzado la Rectoría de la Universidad, un logro que ha moldeado y transformado mi vida de manera significativa. Estoy convencido de que la UAM continuará influyendo positivamente en la vida de muchas más personas.

Es fundamental que la comunidad tenga confianza en la Universidad, en sus actividades, acciones y en su papel en el desarrollo de las personas. Como mencioné previamente, nadie logra todo por sí solo; siempre requiere la ayuda de muchas personas, especialmente el respaldo de la Universidad. Por lo tanto, es esencial reconocer a la Universidad como un componente integral en el proceso del desarrollo personal y colectivo, fomentando así una relación de confianza y colaboración con la institución.

**“Que la experiencia de vivir en la Universidad  
sea como una sacudida vital.”  
En memoria de José Lema Labadie.  
Luis Javier Melgoza Valdivia<sup>10</sup>**

El doctor José Lema Labadie, quien fue rector general de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) entre 2002 y casi finales de 2005, ya no está con nosotros. En estas circunstancias, haremos lo posible por recuperar algunos aspectos relevantes de su experiencia de rectorado. Así pues, trataré de transmitir lo que desde mi punto de vista fue significativo en la gestión del doctor José Lema.

### **Los retos de la Unidad Iztapalapa de la UAM**

Sobre retos, desafíos y problemáticas a enfrentar en su momento, considero útil referirme a unas cuantas. Quizá la primera, fue consolidar lo logrado hasta ese momento respecto a los ámbitos académicos, de docencia, investigación, y preservación y difusión de la cultura. Y digo consolidar porque el trabajo que se tenía acumulado por nuestra comunidad, desde 1974 hasta enero de 2002, que fue el año en que el doctor Lema tomó posesión como rector de esta Unidad, ya era un trabajo muy fuerte, muy sólido.

Como ejemplo de que el trabajo acumulado por profesoras, investigadores, alumnos y personal administrativo había rendido ya frutos muy valiosos, daré sólo un dato. En ese momento, la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I) era por mucho la Unidad académica que recibía la mayor cantidad de recursos propios como consecuencia de proyectos patrocinados y de financiamientos externos, etcétera. Así las cosas, buena parte del funcionamiento de nuestra Unidad estaba ligado a esos recursos adicionales. Precisamente por esta razón, una tarea importantísima era consolidar y, en su momento, mantener el cauce necesario para ese tipo de actividades.

Otro reto importante fue muy circunstancial. Me refiero al desafío de acreditar la capacidad de gestión del nuevo rector, el doctor José Lema. Lo menciono porque en ese entonces, más o menos en 2002, la UAM-I tenía veintisiete años de funcionar, y los últimos dieciséis años fueron gestionados por rectores emanados de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI). Es decir, una gran parte del pasado inmediato al rectorado del doctor Lema estuvo conducido por rectores provenientes de CBI —rectores que, por otra parte, hicieron un magnífico trabajo—. Tras un tiempo tan prolongado, era necesario acreditar la capacidad de gestión de un nuevo rector procedente de otra División, en este caso de la de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH).

Me parece que el doctor Lema, desde sus primeros actos de gobierno universitario, quiso enfatizar una gestión orientada por la eficacia, por el ejercicio escrupuloso del presupuesto, por una orientación eminentemente académica, pero también una gestión animada por un humanismo que vino a darle un aire fresco a los trabajos de la propia Universidad.

---

10 Secretario de Unidad de la UAM-I y secretario general UAM (2002-2005).

Otro tema importante como reto de gestión fue difundir, con mayor efectividad, el trabajo de investigación y el trabajo de docencia realizado en nuestra Unidad. Lo menciono porque en esos momentos la Unidad Iztapalapa era la que tenía un menor número de alumnos. Se estimó vital y urgente entonces comunicar, de manera mucho más amplia y exitosa, la riqueza académica de la UAM-I, para que de esa forma nuestro espacio universitario se volviese una alternativa atractiva para las y los jóvenes interesados en cursar estudios profesionales. También fue un reto muy importante emprender acciones encaminadas a tener resultados más efectivos en términos de egreso y titulación de nuestro alumnado.

Un reto muy importante que me correspondió atender de manera más directa fue la mejora de los servicios, especialmente aquellos destinados al alumnado. Servicios que iban desde la calidad de la infraestructura, es decir, tener instalaciones más apropiadas, más decentes y limpias, como en el servicio de comedor o la biblioteca, hasta actividades deportivas, servicios médicos y de atención integral a la salud, etcétera. A este tema se le dedicó una buena cantidad de esfuerzo y de los recursos disponibles para la Unidad.

### **Logros notorios de y en la Unidad Iztapalapa**

Durante la gestión del doctor Lema, los logros valiosos y notorios fueron muchos, pero creo que el principal fue haber favorecido el desarrollo profesional de más de 200 mil egresados que a la fecha han terminado sus estudios en nuestra Universidad. Sin embargo, no es sólo el hecho de que ahora cuenten con un título que los acredita para realizar tal o cual actividad profesional, sino que, desde mi consideración, lo más importante es que la experiencia universitaria de esos miles de egresados cambió vidas y cambió vidas para bien. Para bien, en términos de que la Universidad pudo formarlos profesionalmente y, además, les permitió experimentar lo que significa la convivencia universitaria. Esto se traduce en una formación ciudadana que permite que no solamente sean buenos profesionistas, buenos ingenieros, buenos historiadores, buenos biólogos, sino que también sean ciudadanos comprometidos con su sociedad, con su familia, con su barrio, con su colonia, con su alcaldía, con su ciudad, con su país, con su entorno inmediato. Creo que ese es el principal logro: haber cambiado vidas para bien.

Hacia inicios del presente siglo, un rasgo distintivo de la Unidad Iztapalapa era su probada capacidad para realizar investigación científica, tecnológica y humanística de la más alta calidad. Muchos de estos resultados de investigación han estado encaminados a atender, como dice nuestra Ley Orgánica, los principales problemas nacionales; problemas como la migración, la desigualdad de género, el tema de la energía, del agua o del desarrollo tecnológico, por mencionar solamente algunos. Me parece que ahí hubo un gran logro institucional, colectivo y duradero, pues estos hechos dejaron huella en esa generación, pero también en las generaciones subsecuentes de nuestros egresados y egresadas.

La Universidad ha caminado por esta senda de atención a grandes necesidades nacionales y lo ha hecho no solamente con convicción, sino también con éxito. Ese éxito seguramente puede ser mayor si tomamos medidas más acordes a las nuevas necesidades del siglo XXI, pero lo hecho hasta este momento me parece muy significativo y es algo que representa un timbre de orgullo para nuestra comunidad.

## Los cambios educativos en el país y en la UAM-I. Transformando vidas

Este medio siglo de quehacer universitario se ha desenvuelto en un entorno de profundas transformaciones y dinamismo en la composición de las profesiones, de los mercados de trabajo y del propio desarrollo científico. Al respecto, quisiera apuntar una información ciertamente paradójica: un estudio reciente realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que entre 40% y 60% de los jóvenes, que hoy tienen entre 15 y 25 años, van a desarrollar su vida profesional y laboral predominantemente en labores que no existen aún o que están en ciernes.

Si evaluamos los alcances de esta paradoja, de este dilema institucional, de forma inevitable tendríamos que cuestionarnos sobre los contenidos y las destrezas que debemos desarrollar en nuestro alumnado. Esta inquietud o esta paradoja simplemente sería impensable hace cincuenta años. En esa época, el dinamismo social, científico y tecnológico no era tan acelerado. Vivimos tiempos de vértigo, vivimos tiempos de cambios aceleradísimos y también tiempos de mucha incertidumbre. Frente a esas circunstancias, universidades como la nuestra necesitan ser menos conservadoras y ensanchar nuestra disposición individual y colectiva para emprender cambios sustanciales.

En general, las universidades son conservadoras —sean públicas o privadas—, pero los nuevos tiempos nos obligan a tener una actitud de mayor dinamismo y apertura ante la propia realidad. Eso significa reconocer la trascendencia de nuevos espacios de conocimiento; tener la apertura a nuevas estrategias para desarrollar y compartir el conocimiento y tener también la flexibilidad para que nuestras actividades cotidianas en el aula, en los laboratorios, en los talleres, busquen formas acordes con las nuevas necesidades sociales y con los nuevos intereses de nuestro alumnado. Eso implica propiciar el uso de nuevas tecnologías, la apropiación de nuevas pedagogías, o la redefinición de nuestros objetivos institucionales, para que nuestras alumnas y alumnos sean capaces de ocupar espacios importantes en este mundo de cambios vertiginosos.

En particular, me parece que necesitamos tener como objetivo que nuestras egresadas y egresados sean capaces de continuar su formación profesional de manera permanente a lo largo de toda su vida; es decir, que tengan esa capacidad innata de autoformarse, actualizarse, mantenerse al día en aquellos temas y actividades profesionales que les interesen. A veces, eso cuesta mucho trabajo cuando tenemos plantillas de profesoras y profesores que ya estamos arriba de los 50 años. Nuestra propia edad, nuestra propia experiencia y nuestras propias inercias, muchas veces nos dificultan ser dinámicos en estos procesos de ajuste y de cambio. Por eso, creo que un tema muy importante es renovar, no solamente con personas la plantilla académica de nuestra Universidad, sino renovar también nuestros paradigmas y nuestras concepciones sobre qué significa ser un profesor investigador universitario al trabajar con el alumnado que tenemos hoy día; alumnas y alumnos que muchas veces ven con tremenda incertidumbre el futuro inmediato.

Una institución universitaria como la nuestra precisa combinar lo mejor de la tradición y lo valioso de lo nuevo. Es decir, una institución que tenga raíces profundas, raíces fijas en nuestros valores originarios —los cuales tienen que ver con la importancia

de la educación pública; de un espíritu de organización laica y apartidista; de reconocer los méritos del esfuerzo personal—, pero que también combine eso con lo más valioso de los tiempos modernos, que bien puede ser la inteligencia artificial, la globalización, o los recursos tecnológicos inimaginables que llegarán en los años próximos. En pocas palabras, una Universidad que haga una feliz combinatoria: una ecuación correcta entre la tradición y el cambio, entre lo propio y lo ajeno, entre lo que nos distingue y lo que podemos recuperar de otras experiencias que son igual de valiosas. Creo que esa sería una cuestión interesante, y todo ello centrado en el alumnado, pues es ahí donde creemos que está en germen buena parte del futuro que nos espera en lo personal, pero también como sociedad.

Recuerdo mucho que el doctor Lema decía: “Queremos que la experiencia de vivir en la Universidad sea como una sacudida vital para nuestras alumnas y alumnos”. Es decir, que los deje sorprendidos; que los sorprendan las clases interesantes y la experiencia en los laboratorios; que los sorprenda lo que pueden hacer en actividades culturales y deportivas; que los sorprenda poder ir a una función de cine y después discutir la película; que los sorprenda poder coexistir a partir de la diferencia; que siendo diferentes en pensamiento, en valores, en religión, en ideología, podamos todos aprender a convivir sanamente desde el respeto a la pluralidad. El doctor Lema era muy insistente en ese tema: “Queremos que tengan instalaciones que sean al menos decorosas como sus casas, y que eso les permita renovar su experiencia cotidiana de lo que significa estar en una universidad. Por eso queremos que los alumnos estén en el campus universitario, no clases a distancia, no clases remotas, porque se pierden la experiencia de hacer fila en el comedor o de jugar fútbol después de clases, de tomar cursos de guitarra, de canto, o de danza”. En suma, el doctor Lema deseaba que el proceso educativo en el cual estaban inmersos los alumnos fuera integral, con un importante sello humanístico; que fuera competente o de excelencia en los contenidos académicos, pero que, a la par, fuera también un nutriente para mejorar la convivencia cotidiana y la convivencia humana en esta comunidad. Esto era importante para el doctor Lema porque, a su vez, podemos transmitir estos aprendizajes en nuestros espacios familiares, en nuestros espacios extrauniversitarios. Era, pues, un principio fundamental del doctor Lema: que la experiencia universitaria fuese un *shock*, una experiencia que deslumbrara para iluminar lo que estuviese por venir. Me parece que ese puede ser también un buen principio para lo que podemos y seguramente estaremos enfrentando en tiempos venideros.

## La Unidad Iztapalapa de la UAM y la moda de los *rankings*

Casi estoy seguro de que la idea del éxito está muy manoseada, muy desvirtuada. Muchas veces la idea de éxito se traduce en esa obsesión muy anglosajona de “*I am the number one*”. Me parece que una universidad pública como la nuestra, más que perseguir el éxito o el *number one* del *ranking*, podría pensar su función y su pertinencia en el marco de las colectividades, en el marco de las comunidades. Esto es, no podemos avanzar solos, no podemos desarrollarnos a pesar de que los otros, que están a nuestros lados, no se desarrollan.

Cuando hablamos de *comunidad universitaria*, su raíz es lo *común*, es decir, lo que nos hace comunes, lo que compartimos y nos integra, lo que nos une y nos vincula. De formar tal que la pertinencia y la relevancia de nuestra Universidad tenemos que verla

necesariamente en el marco del desarrollo comunitario. El desarrollo comunitario implica calidad de vida, calidad laboral, calidad en nuestro entorno inmediato y en nuestro entorno ambiental. De igual manera, implica calidad en la convivencia, una convivencia respetuosa, civilizada y atenta a lo que necesita la pluralidad para expresarse y manifestarse. Y, por último, el desarrollo comunitario implica el trabajo colectivo —algo que últimamente hemos estado perdiendo—, el trabajo colectivo para definir nuestras prioridades y para encauzar nuestros esfuerzos. Hoy día, necesitamos retomar el trabajo colectivo, especialmente para organizar nuestras actividades de docencia, pero, sobre todo, para emprender investigaciones de largo aliento que comiencen a atender las grandes necesidades nacionales, los grandes problemas que debemos enfrentar colectivamente. Ese espíritu de colectividad sería nuestro punto de equilibrio para todo aquello que decidamos realizar en el futuro, entendiendo la colectividad como lo dice la cumbia de la UAM: “alumnos, profesores, trabajadores y la comunidad”.

### **Las experiencias con el alumnado UAM-I**

Con el paso del tiempo, hemos podido atesorar una gran cantidad de experiencias en el trato cotidiano con el alumnado. Tengo treinta y ocho años de profesor aquí en la Universidad, y, de esos años, aproximadamente nueve estuve realizando algunas labores de gestión en la Secretaría de la Unidad, así como jefe de Departamento y secretario general. El resto del tiempo he sido profesor de aula, pizarrón, gis —ahora plumón—, cañón, PowerPoint y no sé qué es lo que siga más adelante. Entonces el contacto con alumnas y alumnos ha sido múltiple y, tengo que decirlo, ha sido enriquecedor. A mí me nutre mucho el contacto con los jóvenes que pasan por nuestras instalaciones, de tal manera que lo aprendido de ellos es inmenso y muy valioso.

Creo que hoy día un tema central, que debemos destacar en relación con el alumnado, es el justo reclamo de nuestras alumnas respecto a las diferentes formas de violencia que experimentan cotidianamente. A efecto de, recuerdo que en el 2003, cuando estábamos analizando el funcionamiento de algunos servicios, reparamos que en el área de actividades deportivas gran parte del presupuesto se dirigía al grupo de fútbol americano. Por ejemplo, ese grupo tenía nueve entrenadores, tenía instalaciones sólo para él y, de los 60 jugadores que teníamos, solamente tres eran alumnos nuestros y casi siempre estaban en la banca. Entonces tomamos una decisión bastante polémica en su momento, pero, vista años después, creo que fue adecuada. Se decidió suspender el programa de fútbol americano y, en su lugar, se construyeron dos canchas de fútbol rápido —uno para varones y otro para mujeres—. Resultó que, una vez inauguradas esas canchas, de inmediato se organizó el primer torneo y, de un día para otro, había más de 1 200 mujeres jugando fútbol rápido. Las alumnas estaban encantadas con ese nuevo espacio a su disposición. Creo que eso es lo que hay que hacer: abrir espacios en consonancia con las necesidades expresadas por nuestras alumnas y alumnos —y sus necesidades son muchas.

Tuve también experiencias duras, durísimas, muy tristes. Inevitable recordar que durante la pandemia nuestras alumnas y alumnos sufrieron y la pasaron difícil, muy, muy difícil. Es necesario que tengamos una amplísima capacidad de empatía para comprender que eso que vivieron no solamente les representó sufrimiento y dolor en esos momentos, sino que también les dejó huella. Hoy en día esas huellas siguen presentes.

Como profesoras y profesores, necesitamos estar atentos a lo que requiere de atención ese conjunto de huellas que tiene buena parte de nuestro alumnado. Es mucho lo que se aprende de ellos, pero también es mucho lo que necesitan y —me parece— que parte de nuestro compromiso no sólo es formarlos bien técnicamente, sino también en estos otros temas que nos relacionan directamente con la convivencia de lo esencialmente humano.

Para finalizar, quisiera rescatar —poner una y otra y otra vez sobre la mesa— nuestro lema institucional: “Casa abierta al tiempo”. El tiempo no perdona. El tiempo es cambio, es transformación, es mudanza y nuestras instituciones, por su tamaño, por su estructura, por su condición jurídica, legal, etcétera, son a veces como tremendos elefantes que necesitan un gran esfuerzo para poder desplazarse y moverse. Ojalá que esa pesadez institucional —que a veces nos abruma— pueda irse aligerando. Echemos mano de los recursos tecnológicos que llegan continuamente a nuestras vidas; aprovechemos todos esos dispositivos y nuevos elementos tecnológicos para nuestra vida cotidiana, sí, pero utilicémoslos también para seguir atentos a las respuestas requeridas por los tiempos presentes. Que efectivamente seamos una Casa abierta al tiempo, donde el aire pueda circular libremente, donde las ideas puedan compartirse, debatirse, confrontarse en un clima y en un ambiente de respeto mutuo. Que esta Casa abierta al tiempo logre dinamizarse, porque los tiempos que están por venir nos deparan lo que no podemos prever teóricamente. Estamos ante un mundo muy incierto, muy retador, pero seguramente pleno de nuevas experiencias enriquecedoras para todas y todos nosotros.

# Una travesía de desafíos y logros.

## Óscar Armando Monroy Hermosillo<sup>11</sup>

### La constante búsqueda del equilibrio

Soy originario de la Ciudad de México. Realicé mis estudios en Ingeniería Química en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); la maestría en Ciencias de Ingeniería Ambiental y Utilización de Recursos, en la Universidad de Strathclyde, en el Reino Unido; y más tarde el doctorado en Biotecnología en la UNAM. Al término de la maestría, tenía la intención de reincorporarme al Instituto de Geofísica de la UNAM, pero opté por ingresar a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). ¿El motivo?, la invitación del doctor Gustavo Viniegra para integrar el Área de Microbiología, dentro del Departamento de Biotecnología, y desarrollar una línea de investigación enfocada en el aprovechamiento integral de la caña de azúcar, la cual nos involucró con campesinos cañeros en Morelos. Después, con proyectos de la Organización de los Estados Americanos (OEA), del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y de la Comunidad Económica Europea (CEE), me fui adentrando en el tratamiento de aguas residuales con digestión anaerobia y lirio acuático. Ocupé diversos cargos dentro de la Unidad Iztapalapa, como coordinador de estudios, jefe del Departamento de Biotecnología y, tras ser director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), relevé al doctor José Lema como rector de la Unidad Iztapalapa en el periodo 2006-2009.

Desde la dirección de CBS compartí con el doctor Lema el desafío de renovar todos los planes de estudio. La misión era clara: incorporar las políticas operativas de docencia de la Unidad (PODI) para fomentar la transversalidad entre las carreras y promover el aprendizaje del inglés como idioma universal. Mis días como director fueron testigos de intensos debates y discrepancias en la comunidad. Algunos grupos de la comunidad universitaria cuestionaban si estábamos siguiendo políticas internacionales. Sin embargo, el cambio era imperativo, y mi siguiente paso, ya como rector, sería crucial para la aprobación de estas políticas por el Consejo Académico.

En esta labor enfrenté muchas inconformidades y desafíos inesperados, ya que no todos estaban de acuerdo con las modificaciones. La implementación de las políticas operativas de docencia tenía como objetivo original facilitar la interacción entre las Divisiones a través de programas transversales. Sin embargo, este objetivo se desvió y se ha transformado a lo largo del tiempo, por lo que considero deberíamos volver a reflexionar sobre el mismo y generar una política educativa de toda la Universidad.

Otro aspecto en el que trabajamos fue el desarrollo de un plan estratégico de la Unidad. Para ello tuve reuniones con todos los Departamentos para recopilar elementos que nos permitieran trabajar en una planeación estratégica, identificar las fortalezas y debilidades de la UAM-I y, de ahí, transformarlas en oportunidades como parte de la planeación estratégica. Esta estrategia nos condujo a la generación de proyectos sustentables que fueron solicitados y apoyados por la comunidad universitaria, además de mejoras

---

11 Doctor en Biotecnología. Rector de la UAM-I (2006-2009).

en la docencia, el fortalecimiento de la vinculación y la atención integral al bienestar de nuestra comunidad.

Los proyectos pioneros que se desarrollaron como resultado del plan incluyeron:

- ◆ Se privilegió la sustentabilidad ambiental y energética mediante la captación de agua de lluvia, así como el tratamiento y la recuperación del agua pluvial de la Unidad al emplear esquemas de infiltración de agua al subsuelo y la captación de agua de lluvia en cisternas. Con esto, se redujo en 50% el agua que llega a la planta de tratamiento de agua residual, a la que además se le añadió un humedal artificial para que el agua tratada pudiera utilizarse para riego.
- ◆ En el tema del ahorro del agua también se realizó una adecuación y ampliación en los sanitarios colocando mingitorios secos. A la fecha, esta acción no siempre se ha mantenido, lo que hace perder la oportunidad de un ahorro significativo en el uso de agua.
- ◆ Se construyeron caminos techados para facilitar el tránsito dentro de la Unidad, particularmente en época de lluvia.
- ◆ Se creó una instalación fotovoltaica en el edificio B, que provee 60 kW y que en su momento fue la segunda más grande de México. También se hizo la instalación de paneles de calentamiento de agua en el edificio M, para proveer a las regaderas de la sección de actividades deportivas. En estos proyectos participaron profesores y estudiantes liderados por los profesores Mireya Ruiz y Juan José Ambriz.
- ◆ Se creó la oficina de Educación Virtual, que inicialmente estaba asociada al Departamento de Cómputo y que posteriormente cambió a una Coordinación. Además, se instaló la red inalámbrica de Internet y la infraestructura complementaria para facilitar la conexión y dotar a la comunidad universitaria de mayores capacidades de acceso a esta tecnología.
- ◆ Asimismo, se integró la Sección de Servicios Médicos y la Clínica de Sueño a la Coordinación de Servicios Integrados para la Comunidad, que en su origen fue creada por el doctor Lema. La coordinación estuvo al frente de la doctora Noemí Ehrenfeld, cuya labor permitió operar de manera integral los servicios médicos, la clínica de acupuntura, la de estomatología y la clínica de sueño, entre otros servicios.
- ◆ En respuesta a peticiones de los alumnos, se amplió la oferta de actividades deportivas con la construcción de canchas de voleibol de arena, una pared para escalar y se incluyó el tiro con arco —en esta última actividad logramos obtener medallas—. Si bien algunas actividades funcionaron, otras han cambiado.
- ◆ Se redujeron los tiempos de titulación al eliminar requisitos meramente administrativos. En este punto, identificamos que un gran número de alumnos no concluían su trámite de titulación debido a que no entregaban a la biblioteca su reporte de proyecto terminal o tesina.

Con el tiempo, reflexioné sobre el impacto de estas iniciativas y la necesidad de una política educacional universitaria integral. Mis cuatro años como rector fueron una travesía

de desafíos, logros y la constante búsqueda de un equilibrio entre el cambio necesario y la preservación de lo valioso en la institución.

### **¿Qué hará un matemático en una fábrica de zapatos?**

En el tema de la vinculación trabajamos con el Foro Consultivo de Ciencia y Tecnología y la Academia Mexicana de Ciencias, y promovimos el verano científico y el verano en la industria, ambos guiados por el doctor Gustavo Viniegra, quien ocupaba el cargo de coordinador de Vinculación.

Me parece que fue un programa muy exitoso en el que nuestros alumnos pasaban los trimestres de verano trabajando en la industria. Aún recuerdo a un alumno de la licenciatura de Matemáticas que realizó su estancia en una fábrica de zapatos, en León, Guanajuato. La pregunta obligada fue: ¿qué va a hacer un matemático en una fábrica de zapatos? Bueno, pues optimizar los cortes de las láminas de cuero para tener un mayor número de cortes para zapatos. El hecho es que nuestros alumnos tenían mucho éxito en sus estancias.

Con el Instituto de Ciencia y Tecnología en el entonces Distrito Federal creamos un concurso para la incubación de empresas *spin-off*. Se convocaron a alumnos y profesores que habían participado en patentes, con el objetivo de proyectarlas y comercializarlas. Puedo señalar que el programa fue exitoso, ya que se otorgaron al menos cuatro o cinco premios que ayudaron a la creación de empresas del área biomédica, las cuales aún siguen funcionando. También recuerdo que la doctora Keiko Shirai obtuvo alguno de los premios para la creación de una empresa para procesar residuos de camarón.

### **Retos de la Universidad y la sociedad**

La sociedad y la Universidad deben trabajar en una educación integral, donde los alumnos vivan y vean una universidad preocupada en la resolución de problemas cotidianos como parte de su formación y el compromiso con el ambiente. Por ejemplo, en la UAM-I enfrentarnos al cambio climático con el uso de la energía solar para calentadores, los sistemas para la recuperación y aprovechamiento del agua, entre otros. En este sentido, tuvimos una experiencia con la Unidad Azcapotzalco mediante un programa llamado Descontamina Azcapotzalco, dirigido por Sylvie Turpin y Alfonso de la Torre —un colaborador suyo muy entusiasta—. Con ellos realizamos una invitación a alumnos y trabajadores a un curso sobre la separación de la basura, ya que este proceso tiene implicaciones tecnológicas que realmente facilitan su aprovechamiento. Como parte de la economía circular, aprendimos no sólo a clasificar residuos, sino a adoptar una filosofía de vida que respetaba a la tierra que habitamos. La apropiación del conocimiento a través de experiencias como este curso son un ejemplo de que los alumnos pueden reproducir en sus hogares lo aprendido en la Universidad. Tendríamos que incidir en la apropiación del conocimiento para que nuestros planes de estudio permitan a los alumnos voltear a ver el agua y la energía como un instrumento de cambio, y lleven consigo el compromiso adquirido en las aulas hacia sus futuras actividades profesionales.

Somos una universidad pública y en nuestros planes de estudio siempre ha prevalecido el trabajo con la comunidad. El sector de la población que atendemos está alejado

de ciertos índices globales, pero estamos comprometidos con la calidad de la educación y debemos ser excelentes en esta ruta; eso tiene que reflejarse en nuestros indicadores.

Un cambio que debemos privilegiar es el aprendizaje. El término “enseñanza-aprendizaje” es anticuado y debería señalarse como “unidades de aprendizaje”, apoyándonos en el uso de la tecnología, la computación y la inteligencia artificial como herramientas e instrumentos para nuestras propias necesidades, que van más allá de obtener respuestas a preguntas vanas. ¿Cómo podemos utilizar la inteligencia artificial a nuestro favor, sin que sea símbolo de copia y pega? Sabemos que el manejo de información, que es lo que se hacía mucho con las unidades de Enseñanza Aprendizaje, es obsoleto, pues la información está disponible en cualquier lado. El reto, más bien, es apropiarse de la información ¿Cómo entonces privilegiar esto? Que el alumno conozca la forma de acceder y valorar la información; es decir, que la maneje de una manera adecuada y útil a la sociedad y a ellos mismos.

Otro aspecto relevante de la UAM son los proyectos de atención a la sociedad, los llamados “programas universitarios”, como los dos en los actualmente que participo: el Programa de Extensión Comunitaria, que coordina Agner Guerrero, y el Programa para Sustentabilidad (Sierra Nevada) en los que inciden varias Unidades en ciertas zonas del país. Considero que tendríamos que participar activamente para que nuestros proyectos se encaminen a estas zonas donde el principal problema a resolver es la falta de agua para el uso doméstico, para la agricultura y para la conservación de nuestro ambiente.

Otros problemas sociales están relacionados con cuestiones de género. Al respecto, la UAM ha participado en varios municipios de Oaxaca para apoyar el que las mujeres se incorporen a las asambleas y participen en las deliberaciones e, incluso, ocupen cargos.

A través de estos programas, la UAM ofrece un mosaico diverso para que los estudiantes se acerquen a la solución de problemas sociales y, gracias a estos, podemos aportar muchísimo a la sociedad. Tendríamos que ampliar nuestra visión y trabajar en estos u otros nuevos programas para acercarnos a la sociedad.

Al interior de nuestra casa de estudios, también necesitamos mucha participación de los profesores para enfrentar todas las enseñanzas que nos dejó el pasado pero estudiantil, para pensar y empezar a entender qué es lo que se requiere para vivir en un régimen de igualdad de género.

## Palabras finales

Felicito a los integrantes de la UAM-I, a los que participaron en su fundación y a todos los que con su esfuerzo posibilitaron que esta Unidad ocupe un lugar preponderante en la vida nacional. Somos la segunda o tercera universidad más importante del país. Tenemos presencia no sólo en el área metropolitana, sino en muchas regiones de la nación. Nuestros egresados son motivo de orgullo y reconocimiento. Felicitaciones por estos 50 años. Sigamos avanzando y aspiremos a ser un referente para la sociedad, que nuestros egresados y los conocimientos de investigación estén al servicio de la sociedad.

## Cuarenta y cinco años intensos en un modelo innovador. Javier Velázquez Moctezuma<sup>12</sup>

### Construir universidad en los años de crisis

Yo llegué a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) en sus albores, por ahí de 1979 -1980. Fui invitado por el doctor Carlos Beyer Flores, el primer director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), quien era un científico con un reconocimiento internacional muy significativo. Era una figura en la biología de la reproducción, por lo que a varios nos invitó a participar en el esfuerzo de levantar esta nueva Universidad de la que pocos sabían de su existencia. Sabíamos, eso sí, que estaba en un lugar inaccesible, que en sus jardines había gatos cazando, que la entrada y la salida en tiempos de lluvia era espeluznante; mientras que en la temporada seca, la situación era aún más terrible debido a los polvos que venían de los basureros situados a un lado de la Unidad. En fin, nos resultó muy atractivo el proyecto.

Yo llegué a trabajar al Departamento de Biología de la Reproducción con la intención de vincular procesos del sistema nervioso central con la reproducción. Uno de los antecedentes es que, desde que estudiaba Medicina en un laboratorio de investigación en el Centro Médico Nacional, había iniciado la investigación sobre el sueño, específicamente me interesaban los mecanismos neuronales que regulan el sueño y la vigilia. Con ese antecedente, que duró varios años, trabajé con el doctor Beyer en Biología de la Reproducción.

En el momento en que llegué, la UAM-I había pasado su primera etapa de mayor fervor. Tuvimos muchos recursos, fuimos muy privilegiados. Compramos aparatos muy sofisticados, pero el verdadero reto surgió después: el mantenimiento y sostenimiento de estos aparatos requería de muchos recursos, y el presupuesto con el que contábamos para ello no era suficiente. Así que tuvimos que ser creativos para empezar a trabajar. Pasaron algunos meses, algunos años, para que nos ajustáramos a esas condiciones.

En los años que siguieron, experimentamos una crisis socioeconómica con una inflación galopante. Eso nos llevó a tener una participación política y sindical muy intensa. No podías estar al margen de esa actividad pues de ello dependía tu salario y tus condiciones laborales. Entonces, cada tres meses se emplazaba a huelga la Universidad y cada tres meses podías negociar salarios. Eso me dio una experiencia entrañable, conocí a personas verdaderamente notables, brillantes, comprometidas con la educación. Una experiencia que nos apartó un poco de la academia. Sin embargo, pronto regresamos a meternos a los laboratorios a trabajar con las condiciones que teníamos. Cuando había paros laborales, teníamos que hablar con nuestros compañeros trabajadores para que apoyaran, cuidaran a los animales y cumplieran con lo que se tenían que hacer, y así fue.

Las investigaciones que hicimos dieron muy buenos resultados. Una de ellas exploraba la relación que tiene la acción de esteroides con la etapa de sueño MOR, en la que se tienen movimientos oculares rápidos. En esa etapa es cuando se sintetizan las proteínas cerebrales con mayor intensidad. Quisimos estudiar qué pasaba si privábamos a los animales de esa etapa del sueño. Ya sabíamos que si inyectas esteroides a una hembra

---

12 Doctor en Biología de la Reproducción. Rector de la UAM-I (2010-2014).

se pone en celo y si le inyectas los esteroides a un macho se pone muy copulador, por lo que sabiendo esto decidimos quitarles la etapa del sueño MOR para ver qué sucedía con las inyecciones de esteroides. Eso resultó ser un filón muy importante. Los primeros diez artículos internacionales que publicamos partieron de esa línea de trabajo. Hicimos demostraciones importantes, y eso nos dio presencia y cierta credibilidad entre los pares investigadores de otras instituciones a lo largo de esos años.

Pudimos hacer reuniones académicas con compañeros de otras instituciones. La primera vez que convocamos tuvimos 75% de éxito, porque mucha gente nos decía: “¿En dónde está esa Universidad? No aparece en ningún lado. ¿Nos van a mandar a recoger en un auto?” En aquellos años, ir de CU, en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a la UAM-I era algo así como una odisea: no sabías ni por donde llegar. Ni nosotros sabíamos por dónde decirles que vinieran.

Fue muy emocionante y estimulante. Empezamos a hacer nuestras reuniones de Temas Selectos de Neurociencia y de ahí salieron varios libros que fueron muy importantes, porque llamábamos a un investigador, ese investigador participaba en la reunión y además nos dejaba un capítulo de su línea de investigación. Teníamos un libro con 30 líneas de investigación, sumamente actualizado y en español. En aquel entonces decíamos: “Lo que hoy publicas en inglés, tarda catorce años en aparecer en español”, porque el mundo científico se hablaba en inglés. Antes, si no publicabas en una revista internacional, con arbitraje y demás, no existías. Por otro lado, el reto era publicar en revistas como *Brain Research*, *Physiology Behavior* y otras revistas muy reconocidas que circulaban internacionalmente.

Así transcurrió la vida, pasaron varios años. Por aquel entonces pudimos inaugurar la Sociedad Mexicana para la Investigación y Medicina del Sueño, que recientemente acaba de cumplir 25 años de actividades exitosísimas.

Antes de eso, conocimos cómo había surgido la clínica del sueño de la UNAM y la del Instituto Nacional de Neurología y, cuando todas eran instituciones amigas, decidimos abrir la clínica del sueño de la UAM-I. En aquel entonces estaba en el Área de Neurociencias. Pasaron los años y repentinamente el doctor Lema nos buscó y nos platicó que en muchos lugares donde él aparecía le decían: “Usted es rector de la Unidad Iztapalapa de la UAM, ¡ahí hay una clínica del sueño!” Entonces pensó que nos merecíamos un lugar mejor. Así que nos dio un lugar arriba de actividades deportivas. Pasamos del Área de Neurociencias a un espacio mucho mejor habilitado para una clínica del sueño. Cuando estábamos en Neurociencias, los pacientes estaban ahí esperando y, de repente, ¡alguien pasaba por el pasillo con una rata experimental!

A partir de esta mudanza empezamos a consolidar la clínica del sueño y en aquel momento surgió otra cosa que para mí es entrañable. Siempre tuvimos un grupo muy entusiasta, alegre y propositivo de estudiantes, y con ellos decidimos hacer la Feria de las Ciencias, que ahora está cumpliendo 15 años. Convocamos a estudiantes de preparatoria y de secundaria, y organizamos concursos. En ese momento el rector de la UAM-I, Óscar Monroy, nos apoyó. Necesitábamos alquilar mamparas, pero no nos alcanzaba con el dinero con el que contábamos, así que con los recursos que teníamos, en vez de alquilarlas, compramos un camión de madera y en tres días habíamos generado 80 mamparas. Esas mamparas todavía se siguen utilizando en los eventos de la Unidad. Hicimos la Feria

de las Ciencias; tuvimos contacto con la Dirección de Secundarias Técnicas y Diurnas. Y, año con año, empezamos a tener eventos que llenaban la Unidad de asistentes. Eran eventos donde cada semana venían 14 mil estudiantes y sus familiares. Alguna vez hicimos concursos de “Cantando la biología” y la sala Sandoval Vallarta se llenó completamente de padres que venían a ver a sus hijos cantando y bailando rocanrol, con líricas que hablaban de ciencia. Fue muy emocionante. A partir de esto se formó la Oficina de Divulgación, fue toda una innovación que más adelante recibió reconocimientos varios.

Así que empecé a expandirme más allá del laboratorio de neurociencias. Tengo queridos compañeros que se dedican 150% a estar en el laboratorio, en el microscopio, en los tejidos. A mí, por alguna desventaja cerebral, eso no se me daba. De pronto discutíamos entre todos y pensábamos que no nos podíamos estar viendo el ombligo todo el tiempo. Sí, somos muy buenos haciendo investigación, la investigación tiene alcance internacional, pero no impactábamos en la sociedad y teníamos que hacer algo para lograrlo. La clínica del sueño fue un primer intento de lograr que lo que nosotros podíamos hacer se estructurara en un servicio a la comunidad. Era una clínica que atendía pacientes externos a la Universidad, a quienes se les cobraba lo mínimo y se les daba un servicio que no hubieran podido pagar en otras clínicas.

Después pensamos en la divulgación científica, entendimos que en nuestros laboratorios se hacen cosas maravillosas, en ellos se estudian temas verdaderamente estimulantes, temas que seguramente maravillaría a personas externas y harían que nos percibieran de otra manera. La gente no nos conocía, no sabía todo lo que tienen en una universidad pública como la UAM-I.

Yo estoy profundamente orgulloso de esta Universidad, fundamentalmente de sus profesores, de algunos trabajadores y del estudiantado, un estudiantado con muchas carencias que asumen el reto y se convierten rápidamente en profesionales de alto nivel. Entonces dijimos: “Bueno, vamos dándole a la divulgación científica. Vamos a hacer eventos para mejorar la comunicación con la gente que nos rodea”, lo cual rápidamente se expandió a todo, en aquel entonces, Distrito Federal.

Yo tenía todo eso en mente cuando me postulé para la Rectoría de la Unidad Iztapalapa. En particular, quería que la UAM-I “saliera del clóset”, que dejara de ser el secreto mejor guardado y se proyectara, junto con sus grupos de investigación, al público. Lo que se hace en la UAM-I es sobresaliente, es fantástico. Puedes estar ahí, oyendo a los de química, a los de historia, a los de sociología y biología durante 16 horas diarias, y te maravillas. Por aquel entonces nos preguntamos: ¿por qué la UAM no tiene Radio UAM, TV UAM? La respuesta típica fue que era carísimo y no teníamos a los especialistas. Pero después me enteré de que en las Unidades de Xochimilco y Azcapotzalco tienen docencia e investigación en el Área de Comunicación, tienen especialistas en radio y televisión, y pensé: “Tenemos todo”. Ya entonces se tenía ese fervor, el afán de querer hacer un montón de cosas. Ahí se atravesó el proceso para la Rectoría de la Unidad Iztapalapa y yo quise participar.

En realidad, ahora lo pienso y lo veo ya con cansancio en el cuerpo, porque sostuvimos las tres cosas: el Área de Neurociencias, es decir, la investigación en neurociencias, la clínica del sueño y la Feria de las Ciencias. ¿Cómo es posible eso? Con gente muy capaz. Esas eran las actividades que yo hacía antes de llegar a la Rectoría.

## **En la UAM-I, un profesor puede saltar de su cubículo a la Rectoría**

Tres veces me postulé para director de División y las tres veces perdí. Tengo heridas en todas partes, pero no me rindo fácilmente. En aquel entonces, cuando decidí entrar a la contienda por la Rectoría de la Unidad era un profesor; no era ni jefe de Departamento, ni director de División, ni coordinador de nada. Era un profesor. Ahí demostramos que en la UAM-I un profesor puede saltar de su cubículo a la Rectoría.

Planteamos una serie de cosas, la comunidad fue muy generosa y las aceptó. Hubo una junta directiva solvente y abierta que me escogió. Fueron unos meses de aprendizaje y de sufrimiento terribles. Por otro lado, enfrentarte al Consejo Académico es una liturgia y yo no sabía eso. Me tenían que estar orientando mis compañeras del Consejo respecto a lo que podía, o no, hacerse y decirse. A eso podemos sumarle que en el Consejo Académico cualquiera te levanta la voz. Antes, yo estaba en la posición privilegiada de profesor y a un profesor nadie le levanta la voz, pero a un director sí, a un jefe de Departamento también. Cuando llegué a presidir el Consejo Académico, me enteré que cualquiera pueda hacer señalamientos poco fraternos a la autoridad.

Fue difícilísimo. Pasaron unos meses, vino el relevo de las direcciones de las Divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), y empezamos a trabajar y a desarrollar algunas cosas que yo creía que eran importantes. Por ejemplo, que la UAM-I debería estar en la prensa, en la radio y en la televisión constantemente, y que los profesores deberían estar compareciendo constantemente. Hoy, por ejemplo, estalla la guerra en Ucrania, ¿a quién le vas a preguntar qué sucede? A alguien de la UAM, Unidad Iztapalapa. ¿Suben los precios del petróleo?, pregúntale a alguien de la Unidad Iztapalapa de UAM. Tenemos una pléyade de estrellas académicas que te pueden responder sobre los temas más diversos. Sin embargo, en la televisión ves que ponen a hablar a un supuesto “experto”. ¿Por qué no mejor preguntarle a alguien de la UAM-I? Nosotros tenemos ahí al verdadero experto. Entonces le dimos mucho peso a eso.

Entendí que yo llegaba a la Rectoría para servir a los profesores. Yo le decía a mis colaboradores que no importaba quién viniera, la respuesta era “sí”. Si alguien quería ir a un congreso y no tenía dinero, se le daban los recursos. Si alguien necesitaba un aparato, pero costaba 500 mil pesos, también se le daban los recursos. Mi proyecto de Rectoría se orientó mucho a cubrir las necesidades de los profesores. Creo que esto generó un clima muy agradable, de fiesta. Y una de las “fiestas” que hacíamos constantemente era planear un museo y un centro cultural universitario. A pesar de que la Rectoría General nos decía que no se podía, nosotros llevábamos el proyecto a donde quisieran oírnos.

## **Imaginar y hacer proyectos universitarios pensando en el entorno regional**

Cuando el doctor Lema era el rector de Unidad, hubo un largo proceso —en el cual participamos varias personas—, que culminó con la anexión a la Universidad del terreno El Gallito. Resulta que junto a las instalaciones de la UAM-I había una radiodifusora que se identificaba como El Gallito, y ésta ocupaba un espacio importante. Por algún motivo la radiodifusora dejó de usar el terreno, y éste quedó libre. Un terreno libre en Iztapala-

pa es muy apetecible. Lo invadieron dos o tres veces, con el evidente problema que eso representaba para la Universidad. De repente tenías ahí situaciones muy tensas y había problemas de seguridad para la comunidad universitaria. Nuestras compañeras y compañeros estaban expuestos; era un riesgo. Entonces entre varios empezamos a fraguar, junto con el Gobierno del ingeniero Cárdenas, la posibilidad de que nos donaran ese terreno. Yo acompañé al rector general, Luis Mier, a negociar su posible donación con el Gobierno del entonces Distrito Federal. Hablamos con funcionarios de gobierno que antes habían sido profesores de la UAM y que ahora estaban ahí. El gobierno de Cárdenas era de los primeros de izquierda en la ciudad. Vieron el proyecto con optimismo y, finalmente, donaron ese terreno a la Universidad.

Como ya dije, en aquel momento el rector de la Unidad era José Lema. Él convocó a la comunidad a presentar proyectos. Nosotros dijimos que para empezar había que hacer un súper centro cultural y un museo. Primero, pensábamos en un museo de ciencias biológicas, pero después pensamos también en algo que la región necesitara. Así, llegamos a la idea de hacer un centro de convenciones. Pensamos que un centro de convenciones iba a ser más barato, pues no es una construcción enorme y, además, podía reportarle mucho dinero a la Universidad. Ya habíamos platicado con los empresarios de Iztapalapa, quienes creían que de Coyoacán a esta delegación no había nada. La oferta cultural terminaba en Coyoacán. En Iztapalapa no había nada, pero sí había asociaciones que querían hacer eventos y necesitaban espacios. En aquel entonces tampoco había un auditorio para meter a 500 personas. Al principio fue proyectado como un museo de ciencias biológicas, pero rápidamente se hizo museo de ciencias biológicas y humanidades.

A estas ideas siguieron otras, como la de un edificio dedicado a la transferencia de tecnología. Ya en aquel entonces pensábamos que todo lo que se hacía en la UAM-I en los laboratorios de investigación, tenía que salir a la sociedad. Hay muchas cosas que la Unidad Iztapalapa de la UAM hace que se pueden patentar y después comercializar. Luego de comercializarse, varias empresas pueden estar interesadas. En CBI, por ejemplo, hay varios procesos así. Era necesario un edificio de transferencia de tecnología y un edificio de colecciones. Llegamos a hacer un proyecto con arquitectos que nos hicieron planos. Me parece que Óscar Monroy, quien me antecedió en la Rectoría de Unidad, incluso hizo una maqueta del centro cultural.

Lo que nos detenía era la falta de recursos. Eso costaba mil millones de pesos; sin embargo, estábamos seguros de que podíamos conseguir esa cantidad. Se trataba de un proyecto vendible; podían conseguirse aliados, recursos, etcétera. En fin, en eso estábamos trabajando.

Bajo mi gestión, se sumó también otro proyecto muy importante. Resulta que la UAM-I, desde hace mucho tiempo, gracias a la asociación de empresarios de Iztapalapa, pudo gestionar recursos para hacer un museo dedicado al agua llamado Gota de Agua. El Gobierno del entonces Distrito Federal, con López Obrador al frente, donó para ese efecto un terreno en el cerro de la Estrella. Asimismo, diferentes instancias, donaron cerca de 50 millones de aquel entonces. No obstante, aun cuando el Gobierno de López Obrador puso la primera piedra de este museo, el proyecto se inmovilizó. No se podía ya construir ni levantar nada, pues no se podían usar los recursos. Óscar Monroy, tan prudente y

noble, tenía simpatías por el proyecto. Entonces, cuando yo llegué a la Rectoría decidí que ése era uno de los proyectos que se tenían que echar a andar. Teníamos el terreno, el dinero, los profesores, el tema, todo para comenzar. Eso también requirió de nuestro tiempo, porque venían profesores de la Unidad Xochimilco, que junto a otros profesores de la Unidad Iztapalapa, habían gestionado este proyecto y ya tenían mucho avanzado. Ellos ya tenían exhibidores, y ya habían ido a una exhibición del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) a Monterrey.

Hubo toda clase de problemas administrativos para llevar adelante estos proyectos, pero ese proyecto del Centro Cultural Universitario, así como el de museo Gota de Agua están vivos. Yo creo que nos vamos a morir y ambos proyectos seguirán vivos. Ahora, por ejemplo, tenemos una página del museo Gota de Agua, y estamos haciendo conversatorios, ya llevamos como setenta. Tenemos relaciones con otras instituciones y aún no hemos podido usar los recursos que la UAM tiene guardados, aproximadamente 100 millones, para sacarlo adelante. En fin, es un proyecto que actualmente nos ocupa y es muy relevante.

Por otro lado, teníamos esa oportunidad de construir algo en el espacio de El Gallito. Creo que había una buena disposición de la comunidad académica para ello. Cuando llegué a la Rectoría, me impuse no descubrir el hilo negro y me pregunté qué había aprobado ya el Consejo Académico de la Unidad, pues el Consejo tiene un plan de desarrollo a ciertos años. Este plan incluía la construcción del segundo piso de la cafetería, el reforzamiento de los edificios A, F, T, etcétera. Yo pensé que sobre eso había que seguir trabajando, que era necesario continuar con todo lo que se había hecho en gestiones anteriores y lo que pensaba era únicamente agregar algunos elementos.

Por aquel entonces, surgió la UAM Radio, pues la Universidad finalmente recibió una concesión para tener una estación de radio. Sin embargo, el arranque fue lento, varios años estuvimos transmitiendo con 20 watts de potencia, o sea el equivalente a un foco de refrigerador. Eso ha cambiado, y ahorita tenemos muchos más watts. Además, la Rectoría General construyó en sus instalaciones un espacio fantástico para la UAM Radio. Desde la Rectoría, y ya con UAM Radio funcionando, prevalecía la idea y la consigna de que ésta se transmitiera desde cada Unidad. Lo cual implicaba que cada Unidad tenía que estar preparada para transmitir en vivo desde ahí. Por esta razón, en la Unidad Iztapalapa pusimos una gran antena y construimos la cabina de grabación de la UAM Radio, que es fantástica. Esto permitió producir cerca de 400 programas de radio y uno de ellos recibió un Premio Nacional.

Para mí un proyecto muy importante era el de transferencia de tecnología. Ya había trabajado con gente que venía de otros lugares para hacer todo el papeleo y, en general, todo lo necesario para construir una oficina de Transferencia de Tecnología, una OTT. Estas oficinas son reconocidas por el Conacyt. Y, de hecho, el Conacyt también impulsaba la creación de estas oficinas en las universidades. Nosotros hablamos con la gente del Conacyt; les explicamos qué estábamos haciendo y nos dieron todo el apoyo. Empero, teníamos el problema de que no podíamos hacerlo en oficina; necesitábamos contar con un espacio “de paso”. Es decir, si tú tienes un modelo en el laboratorio que ya demostraste que es exitoso, lo tienes que escalar a un nivel superior. Por ejemplo, nuestras compañeras de manejo de alimentos decían que tenían un sistema sensacional para

empacar nopales y ese sistema, con cierta atmósfera, permitía que el tiempo de anaquel se multiplicara por diez. Pero esto lo habían hecho en el laboratorio y era necesario ir a un espacio mayor (un espacio “de paso”), para que ahí demostraran que varios kilos o toneladas del nopal se pueden empacar eficientemente.

Esa era una dificultad terrible, pero decidimos empezar a buscar. Primero, pensamos en la posibilidad de que Jumex nos diera o vendiera la planta que tienen, que es vecina de nuestra Unidad. Eso no se concretó. Entonces, encontramos una bodega que estaba cerca de las instalaciones de la Unidad y que estaba vacía. Se trataba de un galerón que colindaba con el estacionamiento de la UAM, y decidimos comprarlo. Quisimos que la Secretaría de la Ciencia de la ciudad (creada por Mancera que apenas llegaba al Gobierno del Distrito Federal) nos apoyara, y accedió sin ningún problema. La delegación también tuvo una respuesta positiva. Incluso tuvimos ahí, en la UAM-I, al secretario y al delegado de ciencia; ambos mostraron su acuerdo y firmaron una carta de intención.

Después, un problema más: aparecieron los abogados y dijeron que no se podía, que había normativas que cumplir, que era necesario justificar de quién iba a ser ese galerón y por qué. Se abrió así la coyuntura, pero, al fin, nosotros obtuvimos los recursos necesarios para comprar la nave, no sin dificultades, porque para comprar una cosa así hay que considerar al Patronato, al abogado general y, prácticamente, todo mundo tiene que estar de acuerdo.

A la postre, se llegó a un acuerdo y empezamos a ajustar todo para que pudieran echarse a andar los primeros proyectos hacia el final de mi gestión. Por ejemplo, ahí trabajaron los compañeros de manejo de alimentos, que hacían cerveza artesanal con sabor a chile. A mí nunca me ha gustado el alcohol y esa combinación me parecía terrible, pero ellos decían que era un éxito y que el mercado de la cerveza artesanal estaba creciendo. Y, en efecto, comprobamos que la cerveza artesanal estaba en ascenso: todo mundo quería producirla y hasta se compraba en el súper. Queríamos también hacer una planta de purificación de agua para darle agua purificada a la Unidad y a los vecinos; entonces se trajo el equipo. Tenemos la planta de tratamiento de aguas residuales en la parte de atrás. En fin, creo que logramos cosas interesantes.

## **La UAM es una universidad pública excepcional**

Yo creo que he sido muy afortunado y hay situaciones de las que estoy muy satisfecho. El reconocimiento que logré en el Consejo Académico fue uno de ellos. Después de llegar aterrado a presidir (y enfrentarme) a una sesión del Consejo, sentí en varias oportunidades su apoyo y afecto. Otro momento fue el reconocimiento que hizo *El Universal* a las licenciaturas de la Universidad en un ejercicio de evaluación de programas de licenciaturas. Fue muy satisfactorio. Asimismo, las reuniones con las comunidades de los diferentes Departamentos fueron muy satisfactorias. En fin, si yo veo en retrospectiva, puedo encontrar múltiples satisfacciones que atesoro.

Para terminar, quisiera decir algo que repito cada vez que tengo oportunidad. La UAM es una universidad pública excepcional, porque en condiciones muy adversas supo remontar el escenario y empezó a generar investigación de alto nivel, con reconocimiento internacional. Muy pronto se consolidaron grupos de investigación que son referentes

en sus disciplinas. Antropología, debo decir, es una comunidad con mucho reconocimiento en diferentes ámbitos, pero también los físicos, los químicos, los computólogos, los de imagenología, hidrobiología, neurociencia, etcétera. Digamos que es una universidad pública que, con muy escasos recursos y con muchísimo talento, supo dar la vuelta a las condiciones adversas e instalarse como una de las mejores instituciones educativas de Latinoamérica. Eso tendríamos que cuidarlo hoy y mañana porque el país tiene lujos como esta Universidad, pero la ignora. Por ejemplo, Oxford es interlocutora en el parlamento, al igual que Cambridge y otras universidades. Ellos tienen lo que se llama la triple hélice, donde academia, empresas y gobierno se ponen de acuerdo sobre lo que se va a hacer y sobre eso se canalizan los recursos. El gobierno le pregunta a esas universidades. ¿Por qué el nuestro no les pregunta a las universidades públicas qué hacer? ¿Por qué no estamos a su nivel? Falso, tenemos muchísimo que aportar y se ha visto en los últimos años. En la pandemia tuvimos mucho que aportar, y en los nuevos macroproyectos del gobierno de la Cuarta Transformación también tenemos mucho que aportar. Por ejemplo, hemos tenido que ver en el Tren Maya. Eso no lo platicamos, pero fui director científico del Tren Maya y mi función era jalar a las universidades para que participaran en este fantástico proyecto de impulso y desarrollo. Que la ciencia se tomara en cuenta. La UAM tiene una proyección y una presencia que nosotros mismos tenemos que cuidar, valorar, impulsar y proyectar.

Yo sigo insistiendo en que tenemos que estar en los medios, en boca de la sociedad, de las empresas y del gobierno, ellos tienen que saber que la universidad pública es una fuente de respuestas y soluciones a los grandes problemas del país. En lugar de que vayan a buscar instituciones y empresas extranjeras, deberían voltear a ver a la universidad pública. Creo que, a pesar de que hemos generado profesionales con un perfil muy particular, muy comprometidos y eficientes en su campo, no hemos podido generalizar esto. Pero, si exploramos en el extranjero, tenemos muchos líderes de grupo que son egresados de la UAM, pero la Universidad no los ha vinculado para tener esa riqueza e ir caminando juntos.

Estos casi cuarenta y cinco años que he estado en la UAM han sido intensos. Me dieron oportunidad de crecer y conocer gente fantástica. Creo que es un modelo por el cual el país y otros países pueden avanzar. La UAM se creó como un modelo innovador y muchas universidades en este y otros países copiaron ese modelo. Hay que cuidar el modelo. También es muy importante cuidar la evaluación de pares que tenemos, así como el sistema de gestión. Toda esta difusión del trabajo universitario se tiene que dar para que la sociedad nos dé el lugar que nos merecemos.

## Primer egresado de la UAM, Unidad Iztapalapa, en ocupar el cargo de rector.

José Octavio Nateras Domínguez<sup>13</sup>

### De estudiante a docente y de docente a académico administrativo

Soy originario de la Ciudad de México e ingresé a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) como estudiante de la licenciatura de Psicología Social en 1977; pertenezco a esa generación que concluyó la licenciatura en los cuatro años exactos. Por circunstancias muy particulares, como muchas cosas que se dan en la vida, en el mismo año que concluí la licenciatura muy pronto tuve la oportunidad de incorporarme a la Unidad como docente. Fui profesor curricular por algunos años hasta que en 1986 obtuve una plaza definitiva. En el ámbito de mi disciplina eran tiempos en los que se tenía una discusión profunda respecto a la orientación que debería darse a la licenciatura en Psicología Social, y, dado que no había ningún programa similar en el país, no teníamos un referente hasta que llegamos a la construcción de un modelo propio.

Me parece importante señalar dos momentos en los que estuve muy involucrado en la gestión. El primer ciclo de trabajo en la gestión académico-administrativa fue de 1989 al 2001, durante el cual ocupé los cargos de coordinador de Licenciatura, secretario académico de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), y posteriormente el de jefe del Departamento de Sociología. Sin embargo, yo aún no había terminado mis estudios de posgrado, por lo que decidí enfocarme en esta tarea y, en el 2008, logré concluirlos.

El segundo momento de trabajo dedicado a la gestión académica se dio del 2010 al 2018, cuando concluí la Rectoría. En 2010, tuve la oportunidad de contender por la Dirección de la División de CSH, y fui designado para el periodo 2010-2014. Debo señalar que con esta designación pronto tuve claridad de que me convertía en candidato natural a la Rectoría de la Unidad. Fui designado como tal el 6 de febrero de 2014, convirtiéndome además en el primer egresado de la UAM-I en ocupar este cargo.

Justo a partir de mi designación, el siguiente rector de la Unidad, el doctor Rodrigo Díaz, y posteriormente la primera mujer rectora, la doctora Verónica Medina, también egresaron de esta Unidad. Situación que puede ser anecdótica, pero que refleja la madurez de la institución basada en la formación de su personal; no sólo en términos de lo académico y profesional, o en el posgrado de investigación, sino de los propios cuadros que participan desde dentro en la dirección de la vida universitaria. Esta situación no es fortuita, sino una condición propia de desarrollo y madurez de la institución, que se ha venido dando y que no necesariamente se convertirá en una regla. Esta es una institución que está siendo conducida por gente que ha vivido y se ha desarrollado en ella, lo cual me parece un dato muy relevante, más allá de mi condición personal.

---

13 Doctor en Psicología. Rector de la UAM-I (2014-2018).



## Contextos en el arranque de la gestión

Un aspecto coyuntural o de contexto importante con el que arranca mi cargo como rector de Unidad —y que estuvo latente a lo largo de la gestión—, se enmarca en el proceso de recambio del rector general de esos años. En 2013, el doctor Enrique Fernández Fassnacht renunció a la Rectoría General, en su lugar fue designado el doctor Salvador Vega y León. Cabe señalar que en ese momento el doctor José Antonio De los Reyes —actual rector general— era director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), el doctor Rubén Román era director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), y yo, director de CSH. Todos manteníamos un trabajo bastante coordinado y con una muy buena comunicación con el doctor Javier Velázquez, rector de la Unidad Iztapalapa en ese tiempo.

Otra cuestión relevante fue el que a mi llegada a la Rectoría comenzaron a cambiar las reglas respecto al papel del Patronato en todas las instituciones de educación superior, con la implementación de un meticuloso escrutinio y de nuevos mecanismos de seguimiento sobre el uso de recursos. Esta transición de la gestión administrativa desde el nivel federal nos impactó y hubo que hacer modificaciones. En los primeros meses me encontré con un conjunto de observaciones del Patronato respecto a cuestiones sobre la implementación de los nuevos procedimientos. Mi compromiso con el Patronato fue la regularización de los procesos administrativos, así como la generación de la entidad y las acciones para contender con lo solicitado.

Por otra parte, estaba el problema del edificio de Ciencia y Tecnología, cuya construcción se encontraba en obra negra y detenida; sin posibilidad de avanzar, a pesar de que se tenían los recursos para continuar con la edificación. Aunado a este problema, teníamos la zozobra de algunos señalamientos sobre el manejo del presupuesto, la relación tirante con la Rectoría General y que la compañía constructora se había retirado de la obra, entre otros factores. No había manera de avanzar el proyecto y el escenario se veía terrible. Quizá una de mis mayores frustraciones es que prácticamente no pudimos hacer nada en los cuatro años de la gestión.

Sin embargo, al final logramos concretar tres cosas importantes: por un lado, destrabar la cuestión legal del manejo administrativo que nos impedía intervenir en la obra; por otro, fue posible recuperar el contrato con la empresa original; y, finalmente, obtuvimos del Patronato la autorización para realizar una acción de protección de la obra, lo cual era muy importante para que evitar que se siguiera deteriorando. Estas acciones nos llevaron prácticamente tres años y medio, pero fueron la base para que ahora, pese a las dificultades que todavía se siguen teniendo, ya se vea un avance en los trabajos del edificio de Ciencia y Tecnología. Es necesario reconocer la labor del doctor Rodrigo Díaz en relación con el manejo de la situación que permitió reanudar la construcción.

## Desafíos y propuestas durante la gestión

Mi gestión se ubica entre los años 2014 a 2018, en un periodo acompañado de una crisis económica y social en el país. Económicamente, tanto por la inflación como en términos reales, la Unidad tuvo una reducción presupuestal; socialmente, se agudizó la violencia e inseguridad, creció el narcotráfico y se inició la guerra contra el narco. Situaciones que definitivamente permearon la vida de la Unidad.

Por otra parte, nuestra Unidad cumplió uno de los propósitos originales plasmados desde la fundación de la UAM, que era el colocar a sus tres primeras unidades en lugares que no tuvieran una oferta educativa a nivel superior, o, si la había, que la complementaran. La ubicación de la Unidad de Iztapalapa es muy relevante; actualmente la Unidad tiene mayor relevancia que otras instituciones educativas cercanas en el espacio geográfico, ya que ofrece educación, cultura, difusión y otros importantes servicios en la zona oriente de la zona metropolitana, donde prácticamente la mitad de nuestros alumnos y alumnas provienen del Estado de México. Una parte importante de nuestro alumnado proviene de zonas muy deprimidas y vive en condiciones socioeconómicas con muchas carencias y dificultades, e incluso algunos de ellos y ellas son el o la primera integrante de su familia que tiene acceso a la educación superior. Así, se reconoce una población con una necesidad de formación muy alta, con dificultades significativas, en lo económico, social y cultural, con las cuales, además, tienen que contender con las actividades y demandas propias de una universidad.

El plan de gestión contempló la parte sustantiva de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura; aunado a la valoración de problemáticas relativas a la gestión administrativa y a la limitación presupuestal, entre otros factores de carácter externo.

## Docencia

En términos de docencia, nuestra Unidad era y es la que ofrece el mayor número de programas de licenciatura de toda la institución; en ese momento eran 25 y después fueron 26 licenciaturas. Ese no es un dato menor; es muy relevante porque hay una responsabilidad en términos de la oferta variada y amplia en los programas de licenciatura, con un conjunto de necesidades específicas para cada plan. Esta situación nos diferencia respecto a las otras Unidades y es una condición esencial que hay que tener en cuenta.

Una de las problemáticas en el ingreso a las licenciaturas es la deficiente formación con la que llegan nuestros alumnos y alumnas. Una consecuencia de la falla del sistema educativo en sus niveles previos, de la cual padecemos sus efectos. A raíz de esta situación, fue muy importante establecer un vínculo con las instituciones de educación media superior, ya que teníamos muy bien identificada la procedencia de nuestro alumnado. Este trabajo lo habíamos hecho en la División de CSH y se sumó a lo que ya se hacía en las otras Divisiones. Tener claridad en esta diversidad nos ayudó a fortalecer y establecer vínculos con las instituciones de educación media superior para que nuestro alumnado tuviera una mejor formación al ingresar. Si bien esta acción no pudo concretarse con todas las instituciones, se afianzó la relación principalmente con el Colegio de Bachilleres, que en ese momento estaba dirigido por la doctora Silvia Ortega, quien había sido rectora de la Unidad Azcapotzalco.

En el ámbito del posgrado, la Unidad Iztapalapa aportaba, en términos de matrícula, un poco más de la mitad del total de alumnos y alumnas a la Universidad. La Unidad tenía y tiene una amplia oferta de programas integrales de maestría y doctorado; muchos de ellos reconocidos en niveles de alta calidad y otros que se encontraban en desarrollo, por lo que también demandaban diferencias en su atención. Si bien nuestra mayor fortaleza son la diversidad de nuestros planes de licenciatura y posgrado, a ello

se agrega que buena parte de los programas están apoyados por una planta académica altamente habilitada que da identidad a nuestra Unidad. El número de doctores integrantes del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) es una fortaleza que contribuye de forma significativa con la calidad de nuestros planes de estudio de licenciatura y posgrado.

La diversidad de los planes y programas de estudio en la Unidad Iztapalapa genera una amplia gama de cuestiones a atender. Por ejemplo, las necesidades de los laboratorios de docencia en Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) son muy particulares y demandan mayor concentración de recursos, tanto económicos como de personal. A diferencia de las licenciaturas en la División de CSH, en donde las mayores demandas se centran en el trabajo de campo o en los centros de documentación. Considerando estas distinciones, a través de las Direcciones se atendieron las necesidades específicas, tanto a nivel presupuestal como organizativo y legislativo. En el caso del posgrado, se realizó un trabajo de integración de programas con una perspectiva unitaria para contender con sus procesos de evaluación. Además, la Unidad enfrentó los cambios en los criterios de asignación de becas, que afortunadamente pudimos enfrentar. Sin embargo, sí tuvimos un conflicto mayor derivado de una inadecuada asignación de recursos para las becas de movilidad, lo cual propició una movilización estudiantil que suspendió las actividades en todas las Unidades y en la Rectoría General.

## **Investigación**

En términos de investigación, buscamos ubicar y respetar las diferencias en la generación del conocimiento propia de cada División y de sus áreas; apoyar con los recursos que fueran pertinentes y fomentar la obtención de recursos externos. Para mí, la problemática tenía que ver con cuestiones de gestión de recursos y con la infraestructura; sobre todo, en las Divisiones de CBI y de CBS. En el pasado, las necesidades de crecimiento de su infraestructura y de equipamiento había orientado la atención a estos rubros, descuidando el mantenimiento de las instalaciones y de los equipos. Durante mi gestión, fue necesario atender esta cuestión, la cual podía poner en riesgo la continuidad de las actividades de investigación.

## **Difusión**

En difusión procuramos fortalecer esta actividad, a la que tradicionalmente le hemos prestado poca atención. No obstante, a partir de la gestión del doctor Javier Velázquez, se fomentaron las tareas asociadas a este rubro. Fortalecimos esta actividad mediante cuestiones muy puntuales, como diversificar la oferta e incluir al alumnado en actividades artísticas y talleres culturales. Asimismo, se consolidaron los programas existentes en la Unidad que no contaban con suficiente apoyo. Además, se reactivó el trabajo de la galería de la Unidad; modernizamos la organización y los servicios de la biblioteca; y se reubicó la librería en un lugar más visible. Con relación a la biblioteca, para nosotros era muy importante que se convirtiera en uno de los centros de la dinámica del trabajo académico de la Unidad. Para ello, se estableció una estrategia de modificación y rehabilitación del espacio con el fin de volverlo atractivo para el alumnado. Se amplió la oferta de conectividad, los servicios y el horario de atención, también se renovó el mobiliario y se mejoró la iluminación.

## Gestión administrativa, presupuesto e infraestructura

La gestión administrativa nos ocupó e implicó mucho tiempo y esfuerzo. Aquí puedo decir que este trabajo demandó mucha atención y extremo cuidado; es una actividad que no se ve y que sólo se nota cuando no funciona. Debo reconocer que la labor del doctor Miguel Ángel Gómez Fonseca, en la Secretaría de la Unidad, fue muy relevante en la solución de estos problemas. Muchas eran las problemáticas. Como lo mencioné, el edificio de Ciencia y Tecnología estaba en obra y, como consecuencia de eso, se había inhabilitado el estacionamiento que, sobre todo, daba servicio a la comunidad de CSH y CBI. Además, teníamos dictámenes estructurales de fallas en algunos de los edificios que requerían ser atendidos y un problema de deterioro en salones. También era necesario reforzar y ampliar la cafetería y dar mantenimiento mayor a la infraestructura hidráulica y eléctrica de la Unidad. Todo ello demandó, aquí sí, de manera literal, una atención de extrema urgencia. Como dije, es algo que no se ve, pues ni siquiera es posible inaugurar o cortar el listón del nuevo drenaje, del nuevo cableado, o de los transformadores; pero, bueno, es trabajo que debe hacerse, y se hizo.

Al terminar la gestión, logramos concluir la construcción del nuevo estacionamiento e incorporar un sistema automático de acceso vehicular. Se realizó una intervención mayor en el drenaje de la Unidad para evitar inundaciones y se avanzó en la renovación de acometidas e instalaciones eléctricas, las cuales tenían más de treinta años y se encontraban en franca obsolescencia. En fin, se atendieron diversas cuestiones de infraestructura básica, aunadas a la modernización y ampliación de servicios de comunicaciones, de redes inalámbricas y otros aspectos que requerían atención urgente para evitar el colapso de ciertos espacios y actividades de la Unidad. Afortunadamente, teníamos identificadas las problemáticas y mucha claridad sobre lo que debía hacerse; considero que encaminamos acciones en las cuales se asienta el actual funcionamiento de la UAM-I.

En otro plano, una acción importante contempló el desarrollo del Sistema Integral de Información y Planeación de la Unidad Iztapalapa (SIPI), esto a partir de haber puesto en operación en la División de CSH el Sistema Divisional de Información y Planeación (SDIP). Además, se fortaleció y amplió la Sección de Virtuami, entidad con la que se había trabajado para implementar, a nivel posgrado, una especialidad en línea. Estas acciones se fueron consolidando y ampliando, no porque no existieran, sólo que los esfuerzos estaban dispersos. Asimismo, se tuvo la oportunidad de consolidar la compra y avanzar en la habilitación del Parque Científico y Tecnológico de Oriente (Pacto); espacio que ahora está siendo acondicionado para laboratorios de investigación.

Todas estas acciones de trabajo conjunto me generaron mucha tranquilidad y satisfacción. Estas actividades propiciaron el desarrollo y fortalecimiento de vínculos y relaciones, de diálogo e intercambio, entre muy diversos agentes universitarios.

Yo siempre he sido muy cuidadoso en la búsqueda de equilibrios. El tema presupuestal es una condición esencial para ello y es necesario también diferenciar en función de necesidades. No es cuestión de repartir dividiendo simplemente, ya que hay necesidades mayores por atender. En esa parte yo estoy satisfecho. No siempre alcanzaba para todo, pero había claridad y teníamos una estrategia, de año en año, en la que la proyección del presupuesto siempre estaba en función de prioridades y de un plan de mantenimiento y de obras, el cual se iba cumpliendo en la medida en que dispusiéramos de recursos.

La otra estrategia muy importante —de la cual se conoce quizá poco— fue que teníamos que generar recursos propios, fundamentalmente a partir de la educación continua. Fuimos muy cuidadosos y de ahí pudimos generar recursos importantes, que se destinaban a las Divisiones, así como a programas prioritarios que requerían recursos concurrentes y que nos demandaban cantidades significativas. Por ejemplo, uno de esos proyectos de súper cómputo, con gastos anuales de 10 millones de pesos, equivalente al presupuesto de la cafetería. Pero eso se pudo hacer gracias a que incrementamos el porcentaje que la Unidad retenía de los ingresos externos, además de las actividades con recursos propios. En esa parte, el intercambio, el diálogo, la priorización y la claridad en el destino y uso de los recursos fue una condición esencial. En general, no recuerdo haber tenido mayor dificultad en la aprobación del presupuesto, porque había claridad y precisión. Estimo que ese trabajo conjunto fue muy importante y de eso me enorgullezco mucho: todo era muy diáfano, no había cosas que se ocultaran. Cada División tenía claro el avance de las acciones. La verdad éramos muy cuidadosos en el gasto. Sí, lo reconozco; por ejemplo, en el primer año, no compramos ningún auto para la flotilla de la Unidad, a pesar de que ya era caduca, hasta tener un programa de recambio bien justificado.

## Elementos clave

Desde mi consideración, hay dos elementos claves en la gestión y esos son los equipos de trabajo que se conforman: el directivo y el operativo. La conducción directiva está conformada por el rector y el secretario de Unidad, las directoras y directores de División y, en sus ámbitos, los jefes y jefas de Departamento. El trabajo de este equipo, cuya conformación corresponde a decisiones de órganos colegiados y no del rector (salvo el caso del secretario de la Unidad) fue muy importante. En ese círculo hablábamos de todo lo pertinente, sin cortapisas, con franqueza y de manera muy directa. Las cosas como eran; planteábamos los problemas. Fue un espacio solidario, de mucha ayuda y apoyo. Al ser un espacio operativo, ahí se generaban un montón de decisiones y acciones que, a partir de las competencias de la Rectoría y las Direcciones, se instrumentaban. Ese ámbito jugó un papel muy relevante. Por otro lado, el segundo equipo crucial es el de las coordinaciones de gestión administrativa y de servicios, a cargo de la Secretaría de la Unidad. Mi gratitud y reconocimiento al personal de confianza y de base que, simplemente, hacen posible que la Unidad cuente con las condiciones para llevar a cabo, día a día, el trabajo que la institución tiene encomendado.

Tengo la convicción de que, pese a todas las dificultades, pudimos armar en términos de dirección, así como de gestión administrativa, un muy buen equipo y grupo de trabajo.

## El programa de seguridad, la toma de la Rectoría y el sismo de 2017

Al asumir la Rectoría de la Unidad tenía claro que el tema de la seguridad era una demanda y una exigencia importante de tiempo atrás, en la cual no habíamos podido hacer mayor cosa. Los robos y los asaltos, la violencia de afuera hacia adentro, era terrible. La estrategia de seguridad se enfocó claramente en el control del acceso. Aunque en primera instancia esta acción se politizó, afortunadamente había una gran conciencia e interés de la comunidad de atender este aspecto, por lo que se logró generar, en un par de años, un dictamen que establecía los lineamientos y el plan de acción, No obstante, algunos

sectores del sindicato y de grupos de alumnos y alumnas activistas, vinculados a la representación sindical, se expresaron enfáticamente en contra.

Resuelto lo anterior, un conflicto grave ocurrió en 2016, derivado de un inadecuado manejo en la asignación de los recursos provenientes de la Rectoría General, para otorgar becas de movilidad al alumnado de las cinco Unidades de la UAM. Ello ocasionó una movilización estudiantil que paralizó las actividades académicas de la Universidad y, por primera ocasión en su historia, la toma de las instalaciones de la Rectoría General. En el caso de la Unidad Iztapalapa, fue la única que no detuvo sus actividades debido a la acción de la propia comunidad de profesores y alumnos. Sin embargo, el paro general de la Universidad en un punto implicó también la toma del edificio de la Rectoría de la UAM-I, por lo que estuvimos un tiempo, alrededor de dos meses y medio, laborando en otros espacios.

Fue una situación muy complicada que se canalizó a través del Consejo Académico, evitando con ello que, en mi carácter de rector de la Unidad, acordara y firmara directamente con el grupo inconforme, no representativo de la comunidad estudiantil, un conjunto de acuerdos que iban mucho más allá de la demanda inicial respecto a las becas; problemática que ya se había resuelto. El Consejo Académico respondió a las demandas y se estableció una mesa de diálogo que no fructificó. Quedó claro que la exigencia mayor era la anulación del plan de seguridad que ese órgano había aprobado. Semanas después, fue posible recuperar las instalaciones de la Rectoría y continuar con nuestras actividades. Ese conflicto tuvo un costo institucional y personal importante. Cabe mencionar que previamente había ocurrido una breve interrupción de las actividades académicas de la Unidad Iztapalapa, a raíz de la lamentable desaparición de los 43 estudiantes de Ayotzinapa, en Iguala, Guerrero.

El 19 de septiembre de 2017, vivimos el evento natural del sismo, el cual afectó a la UAM-I y que, en particular, llevó a la inhabilitación del emblemático Edificio S de la División de CBS. Atendimos en lo inmediato a la comunidad, pero muy pronto nos percatamos de la magnitud de la afectación en las actividades administrativas, de docencia e investigación, tanto para la División de CBS como para el resto de la Unidad. En respuesta, se estableció un plan unitario en el que se reubicaron diversas áreas de apoyo que nos permitieron liberar y adecuar espacios para cubículos del personal académico, las oficinas de la Dirección y las jefaturas de Departamento de CBS. Asimismo, se establecieron las primeras acciones para reubicar los laboratorios divisionales, así como los laboratorios de docencia en casetas a las que habría que llevar todos los servicios de agua, drenaje, electricidad y datos, entre otros.

## **El buen trato con la gente**

Yo llevo mucho tiempo en la Universidad y una de las satisfacciones mayores que tengo es que siempre me he conducido con respeto y he tenido buen trato con la comunidad universitaria, colegas, trabajadores administrativos de base y de confianza y el alumnado. Eso me da orgullo. Aún ahora, cuando camino en la Unidad, recibo el saludo sincero de muchas personas. A lo largo de mi estancia en la UAM-I y en su gestión, he construido genuinos vínculos afectivos y también reconozco que he perdido otros.

Retengo, como estampas, momentos diversos y especiales de eventos y ceremonias de todo tipo, por ejemplo, las de entrega de diplomas y reconocimientos al alumnado, donde compartí momentos muy emotivos con las madres y padres acompañando a sus hijos e hijas. En ocasiones, esas madres y padres habían egresado también de la Unidad o habíamos sido compañeros de generación. Otras imágenes que rescato para la UAM-I son las asociadas a las fiestas de fin de año. Para mí, esas fiestas eran un reconocimiento al trabajo de la gente de la Unidad, un espacio para acercarnos, de divertimento y que permitía una convivencia después de meses complicados de trabajo.

## Consideraciones finales

Saludo esta iniciativa. Me parece muy importante festejar el 50 aniversario de la UAM-I, y sobre todo con actividades que nos permitan recordar, reflexionar y dejar constancia de lo que ha sido este trayecto en el cual hemos estado una buena parte.

Valoro la formación que tuve de mi padre y de mi madre, el inculcarnos el valor del estudio y la educación. Mi madre fue servidora pública en el poder judicial; mi padre, abogado en una empresa particular. Ambos fueron responsables y éticos. De mi madre, derivado de su formación cristiana, aprendí el compromiso y el servicio hacia los demás. Me decía: “Haz el bien sin mirar a quien”, y “uno debe respetar a los demás. Todas las personas son valiosas”. De mi padre, aprendí el compromiso social y el pensamiento crítico. Él afirmaba: “Uno no nace solo, uno tiene que ver con otro. Uno no es nada sin los demás”. Estos valores y otros me han acompañado a lo largo de la vida y, de forma particular, durante la gestión como rector de esta Unidad.

Cada gestión tiene sus contextos y naturalmente —como yo la narro— en términos de mi circunstancia y de lo logrado. Para mí está claro que hice lo mejor que me fue posible. Sin embargo, va más allá de uno, pues implica reconocer también la importancia de lo que existe previamente, de lo que se ha venido construyendo para tener claridad en dónde estás y qué falta por hacer. Una vez que haces esto, tienes miras, una visión, una estrategia, y vienen las circunstancias de la gestión que te permitirán o no avanzar. Yo nunca cuestioné ni negué, para sobresaltar mi gestión, los logros previos. Lo que se alcanza son logros para todos y todas, para la institución. Yo valoro mucho que haya una comunidad interactuando, una comunidad que se conoce, porque esa es la base para seguir adelante.

Históricamente en la Universidad se han tomado decisiones que a mí me permitieron generar una gestión con certezas. Pero de igual forma, otras decisiones previas dificultaron mucho el manejo de ciertos temas, concretamente decisiones que involucran el trato con el sindicato. Creo que ahí tenemos un reto muy importante. Debemos replantear la forma como nos relacionamos con el sindicato, cuando, además, ya hay otra generación: quienes están ingresando como trabajadores y quienes están dirigiendo al sindicato no son esa generación que surgió con la Universidad. Yo creo que hay que reconocer lo que se ha venido haciendo y, en ese sentido, me da gusto ver algunas cosas que están ahí y el haber creado las condiciones que permitieron que sucedan otras más.

Como tareas pendientes, en términos generales, está el financiamiento. Tenemos que buscar otras maneras para lograrlo. La Fundación UAM ya está trabajando y ojalá

siga dando resultados cada vez mayores. Otro tema por el cual estoy preocupado, es la matrícula; no sólo por los tiempos de graduación, sino por el hecho de que, sin mayor presupuesto, no tenemos la posibilidad ni la capacidad para incrementar la matrícula. Dado que el modelo de la UAM es muy peculiar, la mera demanda de incremento de la matrícula, así en bruto, implica naturalmente mayores recursos para la contratación de personal académico, para garantizar e incrementar la calidad de la enseñanza, así como para infraestructura en salones, laboratorios y para otros servicios y acciones, como la movilidad; por lo que no es tan fácil. En este sentido, me parece que ahí sigue habiendo todavía otro reto, pues aún no nos acaban de conocer, ni se reconoce la especificidad de la dinámica y la lógica en la que estamos asentados.

No son tiempos sencillos, nunca lo son. Creo que la institución en estos cincuenta años, como lo hemos venido haciendo en cada ciclo, requiere ser reflexionada. Este es un momento crucial. Aquí la Universidad evidenciará radicalmente sus cambios, de una generación de trabajadores y académicos que la vio nacer (yo me incluyo en esa generación, aunque llegué un poquito después, he estado aquí un largo tiempo) a la UAM de las nuevas generaciones. El cambio es muy relevante, ya les tocará a otros y a otras. Yo soy siempre optimista; un optimismo realista, no impregnado de ingenuidad. La institución ha concretado muchas metas y tiene logros muy relevantes, al tiempo que hay pendientes y problemas estructurales. Por lo demás, la excelencia está ahí. Realmente somos una Universidad muy diversa. La Unidad Iztapalapa está bien delineada, lo cual no quiere decir que esté acabada. Hay todavía mucho por hacer, un futuro por construir.



## Construir en la Unidad Iztapalapa de la UAM una razón antidiscriminatoria.<sup>14</sup> Rodrigo Díaz Cruz<sup>15</sup>

### Los antecedentes antropológicos y filosóficos de una Rectoría

Ingresé a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) en 1979 como alumno de la carrera de Antropología Social. Originalmente, iba a estudiar Filosofía, porque me interesaba la teoría y la filosofía del lenguaje, pero vi que en Filosofía los temas del lenguaje, aunque centrales, no tenían la orientación que yo esperaba. La carrera de Antropología Social en la UAM ofrecía un área de concentración en sociolingüística. Entonces dije: “Aquí es donde yo quiero estudiar”. Ingresé a la licenciatura en el año 1979 y terminé en 1983. Posteriormente, trabajé como investigador en el Centro para la Innovación Tecnológica (CIT) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Mientras trabajaba en el CIT, me inscribí en la maestría de Filosofía de la Ciencia de la UAM, Unidad Iztapalapa en 1985. En la UAM había un grupo muy sólido de filósofos de la ciencia. Terminé la maestría en 1988. Posteriormente, ingresé al doctorado en Antropología de la UNAM, impartido por el Instituto de Investigaciones Antropológicas junto con la Facultad de Filosofía y Letras. Mientras tanto —aún en 1988—, comencé a dar cursos sobre Filosofía de las Ciencias Sociales como profesor temporal, a nivel licenciatura y maestría, en la UAM-I. Concurse para ingresar como profesor al Departamento de Antropología; cosa que logré en 1989.

Ingresé por ahí de mayo de 1989 como profesor asociado de la Unidad Iztapalapa. En 1991, fui designado coordinador de la licenciatura en Antropología Social por el director de la División que, en aquellos años, era el doctor Sergio Pérez. En el caso de la licenciatura en Antropología, pensamos en este puesto como un cargo, como son las mayordomías en los sistemas de cargos tradicionales de nuestro país. Este cargo lo ocupé hasta 1993, pues lo habitual en la licenciatura en Antropología Social es que éste se ocupe sólo por dos años. Entre mis tareas como coordinador, me tocó trabajar en la transformación del plan de estudios existente a uno nuevo. Este fue un proceso un poco arduo, porque en aquel entonces el plan de estudios era muy flexible y los alumnos podían tomar cursos que correspondían a distintos trimestres de la carrera. Entonces, construir la traducción de un plan a otro, la tabla de equivalencias del viejo plan al nuevo plan, fue una tarea muy ardua que realicé como coordinador.

Una vez que dejé de fungir como coordinador dije: “Ahora sí voy a continuar con mi investigación de doctorado”. Mi investigación fue sobre teorías antropológicas del ritual. Pero, en 1994, *la tribu* (que es como se nos conoce en la Unidad Iztapalapa a las y los profesores del Departamento de Antropología) me postuló —y yo me dejé convencer— para la jefatura del Departamento. El Consejo Divisional de Ciencias Sociales y

---

14 Véase González, T., Corvera L. y Rodríguez Zepeda J. (Coords.). (2014) *Hacia una razón antidiscriminatoria. Estudios analíticos y normativos sobre la igualdad de trato*. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación-RINDIS.

15 Doctor en Antropología. Rector de la UAM-I (2018-2022).

Humanidades (CSH) me designó para el periodo 1994-1998. Durante el primer año y medio, y en forma paralela a la gestión como jefe de Departamento en la UAM, redacté mi tesis para el doctorado de la UNAM. La concluí en 1995. Cuando desempeñé este cargo, me tocó organizar, entre otras cosas, el cambio físico del Departamento del Edificio H, donde estábamos, al F.

Continué entonces con mis investigaciones y con mi compromiso indeclinable con la docencia, sobre todo a nivel de licenciatura. En 2002, decidí registrarme como aspirante a la dirección de la División de CSH, cosa que ocurrió por designación del Consejo Académico. Debo señalar que son cargos que me han honrado y en los que agradezco la confianza. Ocupé ese puesto desde abril de 2002 hasta el 2006. El doctor Federico Besserer me acompañó en buena parte de estos cuatro años como secretario académico. Juntos nos tocó instrumentar, entre otras cosas, las Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Iztapalapa (PODI). Desde antes de mi designación, ya era representante del Departamento de Antropología ante el Consejo Académico, de modo que desde el principio me tocó integrar la comisión que elaboró las PODI, y luego, como director de División, instrumentarlas. Estas políticas se aprobaron en 2004.

El trabajo fue muy intenso, pues nos reunimos en muchas ocasiones para debatir y acordar con los diversos colectivos de profesores y profesoras, las y los coordinadores, las jefaturas de Departamento con el propósito de impulsarlas. También aprobamos los primeros Lineamientos Divisionales de Posgrado y —algo que nos debe llenar de orgullo en la División— los Lineamientos Divisionales para la Defensoría de los Derechos de los Alumnos y las Alumnas de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. Estos lineamientos, que fueron aprobados en 2005, son el antecedente interno —subrayo interno— de la Defensoría Universitaria de la UAM.

Una vez que mi gestión terminó en el 2006, regresé a mis actividades académicas hasta el 2018, cuando decidí registrarme como aspirante para la Rectoría de la Unidad Iztapalapa. En aquel entonces yo era colegiado, es decir, representante de la División de CSH ante Colegio. La Junta Directiva me honró con la designación de rector de Unidad para el periodo febrero de 2018 a enero de 2022. Respecto a términos académicos, actualmente soy integrante del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), nivel III.

## **El inicio de una gestión en la Rectoría de Unidad ante grandes retos coyunturales y estructurales**

Quisiera distinguir dos tipos de retos que la Unidad Iztapalapa enfrentaba en el momento en que fui nombrado rector de la misma. Primero hablaré sobre los retos coyunturales (pero no por ello menores), y después sobre otros retos estructurales que tienen que ver con el proyecto de universidad de la UAM-I.

El principal reto coyuntural fue el terremoto de 2017 en la Ciudad de México, el cual sucedió durante la gestión del rector de Unidad, Octavio Nateras. El terremoto provocó muchos desastres en diversos estados de la república y afectó sensiblemente a nuestra Unidad Iztapalapa. Hubo, por ejemplo, que desalojar un edificio completo, el Edificio S. Apenas unos meses después de que ocurriera el temblor, yo llegué a la Rectoría y tuvimos

que establecer un plan de contingencia de la Unidad Iztapalapa y un plan de reconstrucción de la misma, pormenorizado en obras y costos, en pesos y centavos.

¿Qué es lo que había que hacer? Había que montar con urgencia laboratorios de docencia para alumnos y alumnas, por lo que se recurrió a la instalación de casetas. También se instalaron casetas para laboratorios de investigación. Se habilitaron cubículos para los cerca de 120 profesores que se vieron afectados. Todo eso inmediatamente obligó a la gestión a focalizar buena parte de los esfuerzos y recursos unitarios para ir atendiendo dichos problemas. A raíz de la inhabilitación del Edificio S, la comunidad de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) fue muy afectada por este temblor. Se trata de una División muy robusta, con mucha investigación, con muchos logros y talento.

Crear un plan de contingencia para resolver los problemas que enfrentábamos fue una tarea brutal. Por ejemplo, los laboratorios de investigación y docencia requieren desde agua hasta instalaciones especiales. Es decir, no se trataba sólo de poner una caseta en algún lugar, como las canchas deportivas, sino que se necesitaba proveerles agua, llevar los gases necesarios y cumplir con las medidas de seguridad que todo laboratorio requiere. Todo eso supuso mucho trabajo de la Unidad, mucho esfuerzo, mucha inversión. Desde luego, esto también supuso conflictos por los espacios, lo cual no es una particularidad de nuestra Unidad; se trata de un proceso siempre presente cuando hablamos de distribución de espacios. Con esto quiero ilustrar la cantidad de problemas que estaban por resolverse.

Por otro lado, la UAM estaba en un momento difícil, con falta de proyectos institucionales. No me refiero sólo a la Unidad Iztapalapa, sino la UAM en su conjunto: la Universidad requería de proyectos institucionales que la vigorizaran, que le dieran un sentido más profundo a lo que hace como universidad pública. Entonces había que desarrollar ya, en particular en la UAM-I, proyectos de carácter unitario que convocaran a la comunidad académica y estudiantil a trabajar por la ella. De eso se trataba, de impulsar e institucionalizar proyectos colectivos, porque existían ciertas actividades positivas que se habían realizado desde tiempo atrás, pero algunas de ellas con cierto voluntarismo y faltaba un poco más de institucionalización en dichos proyectos. Nos dimos a la tarea, con los directores y los jefes de Departamento de la Unidad, de trabajar en proyectos de distinta magnitud y alcance que vigorizaran la vida universitaria de nuestra institución.

Entonces estaban estos dos grandes retos para la UAM-I: primero, desarrollar rápidamente el plan de contingencia de la Unidad y emprender las acciones concomitantes; y, segundo, revitalizar la vida universitaria con proyectos unitarios y de largo alcance. Yo estoy seguro de que una universidad pública como la nuestra es una Universidad que siempre ha sido un agente de cambio y que la Universidad debe establecer patrones de conducta que sean modelos para el resto de la sociedad.

Estábamos justamente trabajando en estos proyectos cuando comenzó la huelga en febrero de 2019. Tuvimos la huelga más larga de la historia de la Universidad. Fueron tres meses, noventa días, de una tensión muy fuerte, de proyectos encontrados, de conflictos, paradojas y dilemas que se fueron suscitando, aunado además al cambio en el Gobierno federal. Eso es importante señalarlo, Andrés Manuel López Obrador comenzó su gestión como presidente de la República el 1 de diciembre de 2018 y, muy pronto, en febrero del 2019, la UAM estuvo en huelga. Eso generó una tensión mayúscula, porque no

sabíamos bien cómo iba a actuar el Gobierno federal ante una huelga de esta magnitud, que se prolongaba y se prolongaba, y donde las partes no lograban llegar a acuerdos.

Al final se levantó la huelga, pero ya con una comunidad algo dividida; eso modificó seriamente la gestión, tanto del rector general y del secretario general, como de quienes ocupamos cargos en las Unidades. Impactó también sobre la vida universitaria, pues, entre otras cosas, modificó el calendario escolar con un impacto de varios años. Cuando reanudamos las actividades después de la huelga, regresamos con tensiones entre la comunidad estudiantil, la comunidad académica y los propios trabajadores administrativos. No es tan fácil retomar el ritmo y volver a las actividades más habituales en un contexto de tensión. Eso fue un poco agitado, pero continuamos con nuestros proyectos.

Desde la Rectoría de Unidad pude observar la complejidad de las actividades que hay en la Universidad y las dificultades para su reinicio tras un periodo de interrupción del funcionamiento cotidiano de la Universidad. Como profesor, a pesar de que tenía tantos años en la UAM-I, no conocía, por ejemplo, la enorme riqueza de la Coordinación de Servicios Integrados para el Bienestar (COSIB), con todas sus instancias y grupos de apoyo, que incluyen el grupo de patologías del sueño, apoyo psicológico y los servicios de acupuntura, entre otros. Lo había escuchado, pero cuando conocí con detalle estas instancias y la cantidad de gente que atiende y pueden atender, uno se sorprende. Todo eso se vio detenido, y había que reanudarlo.

No sólo las actividades académicas, la docencia y la investigación, sino también los servicios, los convenios, los contratos que tenía la UAM, todo eso se vio afectado con la huelga, y como resultado, las actividades se intensificaron al regreso y los tiempos se comprimieron. De tal suerte que hubo una afectación importante a las actividades de la Universidad. Esto, desde luego, sin desconocer el derecho a la huelga. Por supuesto, nadie se atrevió a hacerlo. Pero sí, etnográficamente uno podía darse cuenta de que en todos lados había retos: desde la limpieza de la biblioteca tras tres meses de no hacerse el aseo, hasta la atención a los equipos de laboratorios que no fueron encendidos durante tres meses y que había que recalibrar. Todo esto supuso un costo importante. Hubo un serio impacto a la vida universitaria, ya lo dije, pero finalmente volvimos a las actividades.

Mientras tanto, en 2018 y 2019, con el apoyo de Rectoría General, del rector Eduardo Peñalosa, nos dimos a la tarea de ir a la Cámara de Diputados local y federal, a hablar con las comisiones de presupuesto. También hablamos con la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Educación Pública, organismos privados. Hicimos recorridos por todos lados, hasta por debajo de las piedras, para buscar recursos para la reconstrucción de la Unidad Iztapalapa. Por un lado, tras el sismo de 2017, estábamos atendiendo el tema inmediato de la contingencia, de poner casetas dignas, pero, por otro lado, necesitábamos iniciar la reconstrucción de la Unidad.

No se trataba solamente del Edificio S. Antes del temblor de 2017, la UAM-I ya vivía una situación de emergencia. Desde 2011, teníamos dos edificios con problemas estructurales: el Edificio T y el ala norte del Edificio M. El R también requería rehabilitación, y el edificio de la biblioteca, aunque no tiene problemas estructurales, sufre una leve inclinación por hundimiento. Además, estaba el reto de continuar con las obras en el edificio de Ciencia y Tecnología y sus dos módulos. Con esto quiero describir cómo la

Unidad Iztapalapa tenía un problema severo antes del sismo. Es decir, se trataba de una emergencia preexistente al 2017 que el temblor hizo evidente y palpable para el conjunto de la comunidad.

Así que, junto con el plan de contingencia, tuvimos que armar un plan de reconstrucción de la UAMI. Tanto uno como el otro se hicieron procesualmente: presenté ante el Consejo Académico el avance de las distintas versiones de estos planes; la última fue en enero de 2022.<sup>16</sup>

Así que, en 2018 y 2019, durante la huelga, nos dimos a la tarea de conseguir recursos por todos lados. Tuvimos contacto con la Fundación Slim, que nos dijo: “Perfecto, yo les pago la demolición y la reconstrucción del Edificio S”. Ese día estábamos felices. El doctor Eduardo Peñalosa y yo salimos de la reunión contentísimos. Sin embargo, la Fundación Slim habló con el Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa (INIFED) y ahí le dijeron que ese edificio no se podía demoler, que había que reestructurarlo. Y la Fundación Slim se negó a demolerlo. Dijo: “Nosotros nada más damos el dinero para reestructurar el edificio”. Además, el INIFED, lo que planteaba era reestructurar el edificio y dejarlo “en obra negra”. Eso era un problema mayor para nosotros, pues lo que necesitábamos era un edificio funcionando, con laboratorios. Así que rechazamos la oferta —y aquí intervinieron las autoridades de CBS— de tener un edificio rehabilitado, con menos espacio, pero sin laboratorios.

Entonces, tuvimos que comenzar de nuevo y hacer dos cosas a la vez: hacer los planes ejecutivos de los edificios S y de Ciencia y Tecnología, y trabajar con mucho ahínco por conseguir los recursos para la reconstrucción de la Unidad.

Quiero ser muy enfático en este punto: el plan de contingencia y el plan de reconstrucción supusieron una tarea de enorme complejidad organizacional que pudo realizarse gracias a la labor de los jefes, los directores y al grupo de apoyo técnico de la propia UAMI. Fue una auténtica tarea colectiva. Comenzamos a elaborar el proyecto ejecutivo del Edificio S y del edificio de Ciencia y Tecnología; estos integraron también las demandas cambiantes de la propia comunidad. Todo esto supuso una tarea complicadísima, porque los profesores y los grupos de investigación veían la necesidad de tener más espacio para realizar sus actividades. Todo el mundo quería crecer; esas correlaciones y esos debates para ver cómo se distribuirían los espacios del nuevo Edificio S y del edificio de Ciencia y Tecnología no fueron sencillos. Por un lado, la realización de ambos proyectos ejecutivos fue de una enorme complejidad organizacional —como ya lo dije— y, por el otro, tuvimos que hacerlos con recursos limitados. Así, ambos proyectos nos costaron más de 25 millones de pesos, y en ellos se acordaron los espacios de cada cubículo, cada laboratorio, cada grupo de investigación, área y departamento.

Afortunadamente el magnífico trabajo de las Jefaturas, tanto de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) como de la División de CBS, así como el de las Secretarías Académicas, de la directora de CBS (la doctora Sara Camargo) y el director de CBI (el

---

16 Se llamaron Plan de Contingencia y Plan de Reconstrucción de la Unidad Iztapalapa. Ambos, derivados de la inhabilitación del Edificio S como consecuencia del sismo del 19 de septiembre de 2017 y de las necesidades para mejorar los espacios físicos de la Unidad.

doctor Alberto Ochoa), lograron llegar a acuerdos y tuvimos proyectos ejecutivos. Era un poco complicado justificar esos proyectos sin tener el dinero para la construcción, por lo que recibimos muchas críticas. Algunos se preguntaron cómo íbamos a hacerlos si no teníamos dinero para la construcción. Nuestro alegato era que no podíamos obtener dinero para la reconstrucción, si no teníamos los proyectos ejecutivos.

Bueno, de esta forma acordamos que el Edificio S iba a ser un piso más alto que el actual, y que todo el edificio de Ciencia y Tecnología iba a ser para CBI. Los proyectos ejecutivos se realizaron con fondos de la UAM. Insisto: no nos iban a dar recursos para la reconstrucción, si antes no teníamos proyectos ejecutivos. Fue así como durante parte de la huelga las comunidades de CBS y CBI discutieron la distribución de los espacios. A mediados del año 2019, concluimos los proyectos ejecutivos, tanto del Edificio S como del edificio de Ciencia y Tecnología.

Otro tema que aparecía es que en CBI y en CBS los profesores son muy buenos investigadores y además consiguen recursos extraordinarios de instituciones que financian la investigación, adquieren equipos —cosa que está muy bien— y a estos hay que darles mantenimiento; un mantenimiento que genera costos adicionales para la Universidad, algunas veces no presupuestado. En caso de algunos equipos, es necesario pagar un seguro. Los recursos que conseguían los profesores eran para el equipamiento, pero no para su mantenimiento. Aún hoy, hay una multiplicación y redundancia de los equipos. En ese entonces, muchos tenían los mismos equipos, los mismos súper congeladores, etc. Es necesario cambiar las prácticas en el uso de dichos equipos para que se aproveche más de manera colectiva. Hay que repensar un poco el uso de los laboratorios y del equipamiento —muy vasto de la Unidad Iztapalapa— y no entenderlo como patrimonio personal (porque muchos colegas planteaban: “Yo lo conseguí porque el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) me dio los recursos, entonces esto es mío”). Todo eso formaba ya parte de este proceso de reflexión, de repensar a la Universidad, que también se plasmaba en la proyección de estas nuevas construcciones y sus proyectos ejecutivos.

El doctor Arturo Herrera fue nombrado secretario de Hacienda a mediados de 2019 y la Universidad en ese entonces tenía recursos para obra, pero eran observados por la Auditoría Superior de la Federación y, por lo tanto, no los podía ejercer. Los teníamos desde 2014, cerca de 250 o 300 millones de pesos. Era muy paradójico que la UAM-I sí tuviera recursos para obras, pero no los pudiera ejercer. Arturo Herrera, es egresado de Economía en la Unidad Iztapalapa, fue invitado a la UAM-I y vio la situación de los edificios y las condiciones de las casetas. Se comprometió a apoyarnos para que esos recursos, que teníamos observados por parte de la Auditoría Superior de la Federación, por fin pudieran ser usados.

En conjunto, y con apoyo de la Secretaría de Hacienda, conseguimos a lo largo de esos cuatro años, cerca de 800 millones de pesos para la construcción del Edificio S y de los dos módulos del edificio de Ciencia y Tecnología. También para el equipamiento y mobiliario de esos edificios, y para el Parque Científico y Tecnológico de Oriente (Pacto), donde construimos 17 laboratorios para CBS. Además, tenían que restaurarse los murales de Belkin de la Unidad Iztapalapa. Para ello, en particular el de *Omnisciencia*, que estaba en el Edificio S, hubo que desmontarlo y eso sólo pueden hacerlo ciertas empresas muy especializadas en el rubro con la aprobación y el apoyo técnico del Instituto Nacional de

Bellas Artes (INBA). En esa gestión terminamos la construcción y abrimos el Nuevo Acceso de Oriente, que conocemos como NAO. Además, se construyó una cancha de fútbol.

Fueron momentos de muchas preocupaciones, mucho esfuerzo, porque estábamos como en un espacio liminal. Esto debido a que en 2018 salía un Gobierno de la República y, como consecuencia, el anterior secretario de Hacienda y el secretario de Educación Pública no querían vernos mucho y los nuevos tampoco, porque no sabían cómo era la situación. El gobierno local y la instancia encargada de la reconstrucción después del sismo de 2017 nos veían muy raro, porque decían: “No, esto corresponde a la Secretaría de Educación Pública (SEP), no a la Comisión Nacional de Reconstrucción”. En el gobierno federal salía uno y entraba otro. Así que, por decirlo de alguna manera, estábamos mal ubicados. Un gran ejemplo del espacio liminal en el que estábamos como Unidad, era que no tenía ni número oficial, ni constancia de alineamiento. Necesitábamos el número oficial y la constancia de alineamiento para poder construir. Las autoridades de impacto ambiental e impacto urbano de la Ciudad de México nos exigían esta información. Durante la pandemia hicimos esos trámites. Comento todo esto sólo para señalar cómo estábamos en una suerte de carrera de obstáculos.

Antes de la pandemia hubo una discusión muy fuerte en la Unidad, porque mientras un grupo de colegas de CBS no querían que se demoliera el Edificio S, otros decían que no ingresarían a un edificio rehabilitado. Con argumentos técnicos, análisis de ingeniería civil y de relaciones costo/beneficio, quedó claro que lo mejor era demoler el Edificio S para construir un nuevo edificio. Desde antes del terremoto ya había problemas de espacio en la Unidad. Vivíamos una situación de emergencia, no solamente por la necesidad de mantenimiento, sino por el espacio: la investigación, la docencia y la vida académica son expansivas, requieren cada vez más recursos y espacios. Esta crisis que ya estaba se ahondó con el terremoto. Al fin, se aprobó realizar la demolición del Edificio S con el apoyo de la comunidad. Y, entonces, nos llegó 2020 y la pandemia. La pandemia supuso uno de los mayores retos no sólo para las universidades, sino para todo sistema educativo, nacional e internacional, porque surgió la interrogante de cómo afrontarla desde las aulas, las escuelas y las comunidades escolares.

Recuerdo que fue en los últimos días de marzo cuando cerramos las instalaciones de la UAM-I. Tiempo antes nos habíamos reunido con el rector general, el doctor Eduardo Peñalosa, para valorar qué íbamos a hacer y cómo íbamos a contender con eso que no sabíamos cómo se iba a desarrollar, ni en alcance ni en temporalidad. Dijimos: “Organicemos el nuevo trimestre a distancia y cambiemos el calendario escolar”. Ese primer trimestre duró 10 semanas, con clases sabatinas. Muchos colegas nos decían que, si había pandemia y cada uno se iba a su casa, no podíamos tener clases, porque el alumnado y el profesorado no tenían la conectividad necesaria. Mi argumento para continuar con la docencia fue que no se trataba de reiniciar las actividades docentes por el simple hecho de reiniciarlas y así cumplir con la obligación de impartir docencia. Para mí, el tema central era mantener la relación con las alumnas y los alumnos. Que los profesores y el alumnado se estuvieran viendo con cierta frecuencia para poder crear redes de solidaridad y de apoyo. No podíamos hacer caso a esas voces críticas que afirmaban que era imposible comenzar con la docencia porque no había condiciones tecnológicas y de conectividad. Pensé que era importante mantener esas redes, porque si no, nos desconectábamos todos.

La pandemia ya de por sí nos había desconectado y continuar con eso hubiera sido peor. Era mejor que los cursos de Química II, Matemáticas VIII, Lácteos III o Filosofía IV, aunque no se impartieran en las mejores condiciones, sí nos ayudaran a mantenernos en comunicación con las y los alumnos. Para mí, ese fue el punto obligado de ir ante el Colegio Académico a presentar el plan de contingencia para la pandemia: el PEER.<sup>17</sup> Cuando este se presentó, fue criticado por sectores del alumnado, de los trabajadores y del profesorado, pero había que avanzar y crear esas redes de apoyo, solidaridad y comunicación entre todos. Eso supuso inmediatamente ponerse a comprar servidores, mejorar la conectividad, establecer vínculos con Google y Zoom; en fin, todo esto que sabemos que ocurrió. Era fundamental establecer un mínimo de capacidades tecnológicas, pero al mismo tiempo impartir talleres al profesorado sobre clases sincrónicas, clases asincrónicas, plataformas y sobre cómo pueden utilizarse las herramientas tecnológicas en estas condiciones. El tema de las plataformas fue terrible, porque estaban los expertos de CBI, CBS, pero en CSH había menos conocimiento de cómo hacer uso de estas herramientas. Había que establecer las herramientas pedagógicas.

En marzo de 2020, se declaró la pandemia, y no fue sino hasta mayo que los trabajos de construcción se consideraron una actividad prioritaria. Así que las obras ya planeadas de demolición del Edificio S apenas se detuvieron unos pocos meses. El Edificio S se pudo demoler sin que la comunidad estuviera en las instalaciones universitarias. Yo iba regularmente a la Universidad; el escenario era terrible, se levantaba muchísimo polvo. En condiciones normales, hubiera sido complicadísima la demolición por el ruido, las molestias, el polvo, etcétera. Se demolió el edificio en ese primer año de la pandemia, una pandemia que no sabíamos cuánto iba a durar, pero que tristemente ya causaba estragos en la comunidad universitaria (con lamentables decesos y contagios). Conforme avanzaba el tiempo, también se prolongó el PEER para continuar con la docencia remota.

## **Hacia la construcción de la post-universidad.**

### **Una propuesta académica y organizacional**

Pero mencionaba al principio que había otros problemas prioritarios que debíamos resolver; problemas, estos también, estructurales. Así que durante la pandemia integré varias comisiones. Una de ellas fue la del modelo académico de la UAM-I, en la cual quince integrantes trabajamos de dos a tres veces por semana durante meses. Debemos recordar que en las políticas operativas de docencia en la Unidad Iztapalapa se estableció una cláusula para que se estableciera el modelo académico de la Unidad. Eso no se había hecho y era un gran reto. Por eso integré una comisión de colegas de CBS, CBI y CSH, y de ahí salió el modelo académico, el MACCA (Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje). Fueron discusiones muy enriquecedoras, pero no sencillas, porque hay visiones y trayectorias distintas en cada una de las Divisiones. Por ejemplo, desde antes de la pandemia, en CBI y CBS, 250 o 270 profesores ya tenían prácticas de docencia a distancia o tenían conocimiento de herramientas tecnológicas para la docencia a distancia o virtuales. En cambio, en CSH, aunque tenía ya un posgrado virtual, en general las y los profesores no tenían experiencia en el uso de estos medios para la docencia. Contábamos con la coordinación de Virtuami, que había trabajado en esa dirección desde 2009.

---

17 El PEER fue el Proyecto Emergente de Educación Remota, aprobado por Colegio Académico.

Al MACCA hay que entenderlo como un documento en el que participan diversas perspectivas, trayectorias y experiencias; al final, es fundamental reconocer que en el documento se plantearon cinco objetivos, diecisiete proyectos muy asentados y claros y veintiséis líneas de acción y con responsables a cargo. Fue un documento muy rico que, a mi juicio, responde a otro reto de la Universidad; un reto que algunos autores llaman post-universidad. La post-universidad alude a que nuestras universidades ya no solamente tienen que formar recursos humanos en las disciplinas o licenciaturas que cultivamos, sino que hay un conjunto de tareas que la universidad tiene que ir desarrollando en paralelo, como es el cultivo de los derechos humanos, una cultura de paz, el compromiso con la ecología, mayor sensibilidad hacia el problema de la desigualdad, la inclusión, una “razón no discriminatoria”, como la llama nuestro colega Jesús Rodríguez Zepeda. Se trata de una cultura de tolerancia cero hacia la violencia por razones de género y una cultura que reconozca la diversidad sexual. Eso es parte de la post-universidad. No solamente tenemos que formar a nuestros alumnos y alumnas como extraordinarias físicas, químicas, biólogas o administradoras, sino también se trata de que lleven todas esas herramientas fundamentales para la vida, en reconocimiento de la multiculturalidad, de la diversidad, la incertidumbre de la vida.

También hay que dar una capacitación tecnológica sin caer en un fetichismo tecnológico. Es decir, que las y los alumnos tengan capacidades críticas para reconocer cuáles son hoy estos dispositivos tecnológicos que están generando un capitalismo de la vigilancia. Todo esto tenemos que irlo cultivando y forma parte de la formación universitaria en un sentido más integral y cabal. Fue en ese sentido que nosotros pensamos el MACCA. El modelo académico que ahora se está discutiendo en la Unidad Iztapalapa, como parte de esta estrategia para consolidar nuestra universidad —con un hondo compromiso y responsabilidad social—, en este ámbito llamado post-universidad.

Otro proyecto que desarrollamos y para el cual integré una comisión fue justamente el de la UAM-I Inclusiva, que promueva políticas y prácticas institucionales que sean incluyentes, que reconozcan las diversidades etno-raciales, sexo-genéricas y las distintas capacidades físicas, cognitivas, emocionales y psicosociales en la comunidad universitaria. Una UAM inclusiva que defienda una razón antidiscriminatoria y se oponga a todo tipo de exclusiones. Para eso se requiere trabajar en distintos ámbitos. En primer lugar, en el ámbito normativo, es decir, políticas operativas que nos permitan pensar en cómo tener una inclusión abierta. Por ejemplo, en el examen de admisión a los y las aspirantes. Cabe preguntarse cómo promover temporalmente acciones afirmativas para la población históricamente marginada, entre ellas las comunidades indígenas y afromexicanas. En el ámbito normativo hay que seguir trabajando en esta dirección. Como profesores hay que preguntarnos qué tenemos que hacer para incluir a alumnos y alumnas. Esto incluye el ámbito pedagógico, el material, el psicoemocional y el de las estructuras físicas. El proyecto UAM-I Inclusiva fue presentado ante el Consejo Académico en su sesión 485,<sup>18</sup> está vinculado al MACCA y forma parte de sus estrategias. La idea es ir desarrollando políticas operativas a propósito de la inclusión.

---

18 El coordinador de la comisión fue el maestro Servando Gutiérrez, y participaron colegas de las tres Divisiones. La doctora Zardel Jacobo fue asesora externa.

Otra comisión que integré como parte de las tareas de fortalecimiento de la comunidad universitaria fue un documento que también presenté al Consejo Académico; sin embargo, no quise que se aprobara porque pensé que había que seguirlo desarrollando. Este proyecto fue el de la UAM-I Comprometida con el Desarrollo Sostenible. Aunque personalmente no me gusta mucho el término “desarrollo sostenible” en términos teóricos, se trata de actuar ante la emergencia climática que vive el mundo. La idea era y es generar proyectos en torno al mejor manejo de la energía, el agua, los residuos sólidos y de laboratorios, así como gestionar de la mejor manera las áreas verdes y también llevar a cabo proyectos de difusión y comunicación.<sup>19</sup> Todo eso bajo un paraguas de ética ambiental. Participaron colegas entusiastas y especialistas de las tres Divisiones. La idea es trabajar en estos proyectos que, en el documento, están enmarcados por un propósito muy claro de ética ambiental. Esa fue otra tarea que realizamos como parte de los compromisos colectivos que teníamos con la Unidad Iztapalapa y con la Universidad.

Un proyecto más que quisiera subrayar fue el de la Unidad de Acción para la Prevención y Erradicación de las Violencias de Género, la Inclusión con Equidad y el Respeto de las Diversidades, también abreviado como Unigénero. Así aparece en el acuerdo de Unidad. Desde 2019, ya le había pedido su apoyo para esto a la licenciada Socorro Damián, quien está muy comprometida con esta línea de trabajo. No obstante, por asuntos estrictamente administrativos, no fue hasta febrero de 2020 que se creó la Unigénero. Ésta ha tenido un papel importante en la prevención, atención, sanción y erradicación de las violencias de género en la UAM-I. Todo esto como parte de los compromisos que la Universidad tiene para generar pautas de conducta y de comportamientos que sean modelos para el conjunto de la sociedad. Estoy convencido de que la Universidad es un agente de cambio, justicia, y diseminación de ideas novedosas y prácticas de conducta relevantes e innovadoras. La Unigénero se inscribe también en este proyecto de revitalización de la comunidad universitaria.

Otra tarea que también quiero destacar fue una que me llevó mucho tiempo, pese a que sólo consistió en una pequeña reestructuración organizacional de algunas coordinaciones de la propia Unidad Iztapalapa. Me refiero a la creación de la Coordinación de Desarrollo Académico Institucional (Codai), que tiene en su seno a la Coordinación de Educación Virtual por el lugar estratégico que ésta tiene a partir de la pandemia y, seguramente, para el futuro. La Covia se transformó en Covias, ahora es la Coordinación de Vinculación Académica y Social, porque pienso que la Unidad debe tener una mayor vinculación con su entorno; con empresas, sin duda, pero también con barrios y comunidades, tanto de la Ciudad de México como fuera de ella.

De igual forma, se reestructuró la Coordinación de Planeación y Estudios, donde se creó la Jefatura de Innovación Educativa y Desarrollo Pedagógico. Esta jefatura, obligada a la luz de los trabajos del MACCA, está exclusivamente dedicada a la innovación educativa y el desarrollo pedagógico, porque es muy curioso que la UAM en su conjunto (tanto la Rectoría General como las Unidades) carezca de instancias que promuevan el desarrollo pedagógico de los profesores. Entonces, se creó dicha jefatura que ha mantenido hasta

---

19 El documento fue presentado en la sesión 485 del Consejo Académico; también participaron especialistas de las tres Divisiones.

ahora una actividad intensa. No hay semana que no tengamos conferencias, talleres, seminarios, reuniones para tomar café y discutir sobre nuestras prácticas de docencia; por ejemplo, cómo hacerle para que las buenas prácticas docentes se difundan, etcétera. Ya no pudimos crear por falta de tiempo —y creo que es una tarea pendiente— una jefatura orientada al tema de la inclusión y otra jefatura dedicada al desarrollo sostenible; dos actividades centrales para la propia Universidad.

Muchas veces me reuní con las comunidades de CSH, CBS y CBI, para insistir en que la reconstrucción física de la Unidad Iztapalapa no tiene sentido si no nos reconstruimos académica y organizacionalmente. Por ejemplo, creo —y ya lo he dicho antes— que podemos repensar los modos en que colectivamente debemos compartir el equipamiento que tienen los laboratorios, y que eso va acompañado de una nueva forma de pensarnos como comunidad académica y estudiantil.

Creo también que en esta gestión aportamos este conjunto de proyectos profundamente vinculados con la post-universidad. De hecho, la Ley General de Educación Superior maneja los mismos términos. Cuando se aprobó esta Ley nosotros ya habíamos arrancado los proyectos de UAM-I inclusiva, UAM-I comprometida con la emergencia climática, el MACCA, etcétera. Hay una suerte de ambiente general que reconoce estos temas como centrales y yo creo que la Universidad tiene que caminar hacia la post-universidad en un sentido más cabal e integral. Pienso que ese fue un reto y, diría también, un logro de la gestión con el apoyo generoso de muchos colegas: poner esos temas sobre la mesa como temas centrales que hay que discutir y sobre los que hay que seguir trabajando como institución, como comunidad. Ya no solamente requerimos promover que tengamos buenos egresados o egresadas en Física, en Química, en Economía o en Antropología; ahora debemos promover también que estén comprometidos críticamente con su sociedad. No es que esta idea no haya existido antes en la institución, yo creo que siempre ha estado en la UAM, pero no hay que dejar de renovarla. No se inventó ahora, pero ahora está en un entorno mucho más difícil, competitivo, incluso precario; es decir, ahora tenemos una obligación como institución de promover estas discusiones entre nosotros y con nuestro alumnado.

## **La UAM es una institución horizontal con compromiso social**

Una fortaleza de la UAM es su propia organización que, en general, es muy horizontal, flexible y susceptible de innovación y de promover innovaciones. Es decir, con distintas responsabilidades, se puede ir planeando en diversas instancias —licenciaturas, Departamentos, Divisiones, Unidades, etcétera— el conjunto de tareas que consoliden nuestras funciones universitarias. La Universidad no es jerárquica. En el fondo, un rector tiene poco poder, controla pocos recursos, lo mismo que un director, pero los órganos personales cada vez tienen más responsabilidades y trabajo. Requerimos entonces de una suerte de responsabilidad, tanto del alumnado como del profesorado y de los propios trabajadores administrativos. Es decir, para que todo esto vaya fluyendo y que podamos cumplir con los objetivos universitarios, necesitamos compromiso y corresponsabilidad.

Creo que un serio problema de la UAM, y no sólo de ella sino del conjunto de universidades, instituciones de educación superior y centros de investigación en este país, es

que, con ciertos mecanismos de evaluación del trabajo académico —como el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII)—, se ha gestado una época productivista y “eficientista”. Hemos vivido en esta época los últimos treinta o cuarenta años, donde el individualismo se ha acrecentado en muchos de los profesores que cada vez dedican menos tiempo a la docencia, especialmente a la docencia a nivel licenciatura. Quieren más tiempo para sus investigaciones, para publicar, para obtener más puntos. Todo ello ha debilitado el espíritu universitario: los proyectos personales de los profesores no siempre son consonantes con los de la Universidad y nuestro compromiso social. Como rector, a veces sentí que nos faltaba comunidad comprometida, a pesar del enorme trabajo desplegado por muchos y muchas colegas, a quienes les agradezco su esfuerzo. Aprovecho aquí para agradecer a los dos secretarios de Unidad que me acompañaron: el maestro Arturo Preciado y el doctor Andrés Estrada —quienes desplegaron un trabajo extraordinario— y a los equipos de apoyo tanto de la Rectoría como de la Secretaría de Unidad. En suma, nos falta fortalecer las instancias de mediación que existen institucionalmente.

La UAM ha sido un proyecto universitario singular, porque su estructura y trayectoria organizacionales permite la participación e innovación. De hecho, cuando inició la pandemia, y todos comenzamos a organizarnos pensando qué plataformas debíamos usar, qué talleres íbamos a dar, qué haríamos para mejorar las condiciones de la docencia, la UAM fue un modelo para muchas instituciones. Recibíamos peticiones de apoyo y preguntas de otras instituciones y de otras universidades públicas sobre qué hicimos y cómo lo hicimos. Tuvimos capacidad de reacción ante situaciones de emergencia como la pandemia.

Adrián Acosta propuso en un artículo el concepto “estatalidad” para referirse a las relaciones que guardan las distintas instancias gubernamentales con las universidades públicas. Pues bien, en este plano más amplio del entorno social de la UAM, la estatalidad se ha transformado radicalmente: cuando la UAM se fundó, en 1974, era una; y hoy, a sus cincuenta años de existencia, es otra muy distinta. Hemos vivido diferentes estatalidades, diversas formas de relación con la SEP, con la Secretaría de Hacienda, con el Conacyt. El Conacyt se fundó en 1970, es decir, cuatro años antes de la UAM. Las universidades públicas somos muy vulnerables porque las políticas públicas —sean de la SEP o del Conacyt— modifican conductas, y no siempre para bien. En su momento, por ejemplo, estuvimos angustiados por la eficiencia terminal en el posgrado porque el alumnado podría perder sus becas.

También puedo decir que la Unidad Iztapalapa es por mucho la Unidad que mayor impacto académico tiene con sus trabajos publicados en esa base de datos que es Scopus. Esto se debe al trabajo de colegas de ciertos Departamentos, sobre todo los de la División de CBI, aunque también los hay en CBS y CSH, desde luego. Es una métrica, no la única por fortuna, que hace que la UAM-I esté bien calificada.

Más allá de las evaluaciones convencionales, yo pienso que la UAM se distingue por el impacto social que tiene. Cuando las tres primeras Unidades se fundaron, por allá en el año 1974, éstas estaban casi afuera de la ciudad o en zonas marginadas. En Iztapalapa, había milpas alrededor de las instalaciones de la Unidad; y si uno revisa las fotos de las Unidades de Xochimilco y Azcapotzalco de aquella época, veremos lo mismo. Estas Unidades fueron ubicadas en sectores populares o sectores de alta inmigración popular. Creo que la UAM-I sí ha modificado su entorno, ha modificado la zona oriente de la Ciudad de

México; y ésta también ha modificado el perfil, el sentido y la lógica de lo que debe ser una Unidad como la nuestra.

Yo te puedo decir que una de mis experiencias más emotivas y conmovedoras fue cuando, durante la pandemia, la UAM-I se convirtió en centro nacional de vacunación. Fue emotivo ver a miles y miles de personas llegar a la Unidad para ser vacunadas, personas de todas las edades. La Unidad fungió como centro de vacunación en varias ocasiones, y fue una experiencia conmovedora ver a toda esa gente de la alcaldía de Iztapalapa que llegaba. Yo hablé con muchos de ellos y, a sus 60, 65 años, desgastados por el trabajo que habían hecho a lo largo de su vida, decían: “Es la primera vez que piso una universidad en mi vida”. Tragaba saliva: “Los universitarios somos privilegiados”, me decía. Hemos creado vínculos con nuestro entorno, pero no hemos sabido reconocerlo como un esfuerzo de varias generaciones al cabo de los cincuenta años de la Unidad Iztapalapa.

Otra experiencia sensible que me conmovió profundamente fue cuando entregamos las tabletas a las y los alumnos en el contexto de la pandemia. Tan pronto acordamos que íbamos a tener docencia virtual durante la pandemia, se hizo una encuesta al alumnado para identificar quiénes tenían problemas de conectividad. La UAM abrió un programa para entregar tabletas y datos a los alumnos y alumnas con estos problemas. Fue un trabajo logístico complicado porque estábamos a mitad de la pandemia. El personal de confianza tuvo un compromiso brutal con la institución y fueron, casi vestidos de astronauta, a entregar las tabletas a los casi 900 alumnos que fueron convocados en dos trimestres. Cuando acudieron a recoger sus tabletas, los alumnos y alumnas estaban a una distancia de dos o tres metros de la ventanilla, pero para todos fue muy conmovedor. Yo hablé con algunos de ellos para entender la situación. Estábamos haciendo un esfuerzo institucional significativo para resolver problemas y ofrecer soluciones a la comunidad que nos rodea y a nuestra propia comunidad. Yo creo que esa sensibilidad social de la UAM, que debe ahondarse, no ha sido suficientemente reconocida.

Lo anterior lo digo sin menoscabo alguno de que en la UAM-I tenemos investigadores de nivel internacional, con vínculos y logros realmente importantes. Siempre he puesto como ejemplo que uno de los principales grupos de análisis de cáncer de hígado en Iberoamérica está en la Unidad Iztapalapa. Tenemos estos grupos de vanguardia, pero al mismo tiempo tenemos sensibilidad y responsabilidad sociales. Yo creo que esa es una de las enormes virtudes de la Unidad Iztapalapa y de la UAM en general; y ambas cosas tienen que ver con su estructura organizacional horizontal. La Universidad está atenta a escuchar propuestas y comentarios, está dispuesta también a poner las cosas en marcha. Así lo he pensado siempre, y creo que eso está en la cultura organizacional de la institución.

### **Regresar el don que hemos recibido y sumarnos a la tarea de enfrentar la terrible desigualdad que vivimos**

Pienso que si uno recuerda aquellas fotos iniciales de la Unidad Iztapalapa en 1974, con algunos edificios apenas construidos, con algunos arbolitos apenas creciendo, sin dar sombra todavía, y con algunas hojitas saliendo penosamente, puede percatarse de que hemos crecido mucho. La UAM-I ha crecido y ha respondido a las demandas de la sociedad, pero eso no es suficiente, porque siempre habrá nuevas exigencias, retos y dificulta-

des que sortear. Sobre todo, hay innovaciones que la Unidad Iztapalapa y la UAM tienen que promover, incentivar y desarrollar para hacerse ejemplo de participación en la vida social y como agente del cambio.

Hay un tema que tampoco hemos discutido suficientemente, un tema que en muchos de mis documentos yo escribía, y es que la Universidad tiene que afrontar la terrible desigualdad que existe en este país; ser un instrumento para gestar justicia, para disminuir desigualdad, para promover movilidad social y para incentivarlo en su comunidad, no sólo la comunidad estudiantil actual, sino también la comunidad de egresados. Como universitarios y universitarias hemos sido privilegiados, eso no podemos negarlo y es nuestra obligación, en consecuencia, devolver a la sociedad lo que se nos ha dado. Por eso me conmovió tanto cuando nos convertimos en centro nacional de vacunación, porque me decía: “Es una forma de devolver, de las muchas posibles, algo a la comunidad a través de cosas muy prácticas y vitales para la gente”. Frente a tantas muertes, enfermedades y sufrimiento, la gente llegaba con miedo, pero también con esperanza. Habernos convertido en centro nacional de vacunación nos dio este sentido de regresar los dones que la sociedad nos ha dado y que es una forma de hacerlo entre otras tantas: con buenas investigaciones, con la formación de recursos humanos muy capacitados, con compromisos ante la emergencia climática, frente a la inclusión, promoviendo la igualdad, condenando abiertamente las violencias por razones de género. Eso supone una comunidad universitaria que reconozca estos compromisos, que reconozca su carácter privilegiado y que, por lo tanto, asuma que tiene responsabilidades sociales. Eso, aunque está en el origen de la UAM en 1974, tenemos que renovarlo. Recrear estos compromisos y responsabilidades hoy, a cincuenta años de la UAM, es nuestra obligación universitaria y ciudadana.

También lo es trabajar cotidianamente en el aula por mantener una relación con el alumnado respetuosa, académica, propositiva y crítica. Creo que es momento de renovar esa suerte de pacto social que adquirimos cuando ingresamos como alumnos y alumnas, como profesores y profesoras, a la universidad.

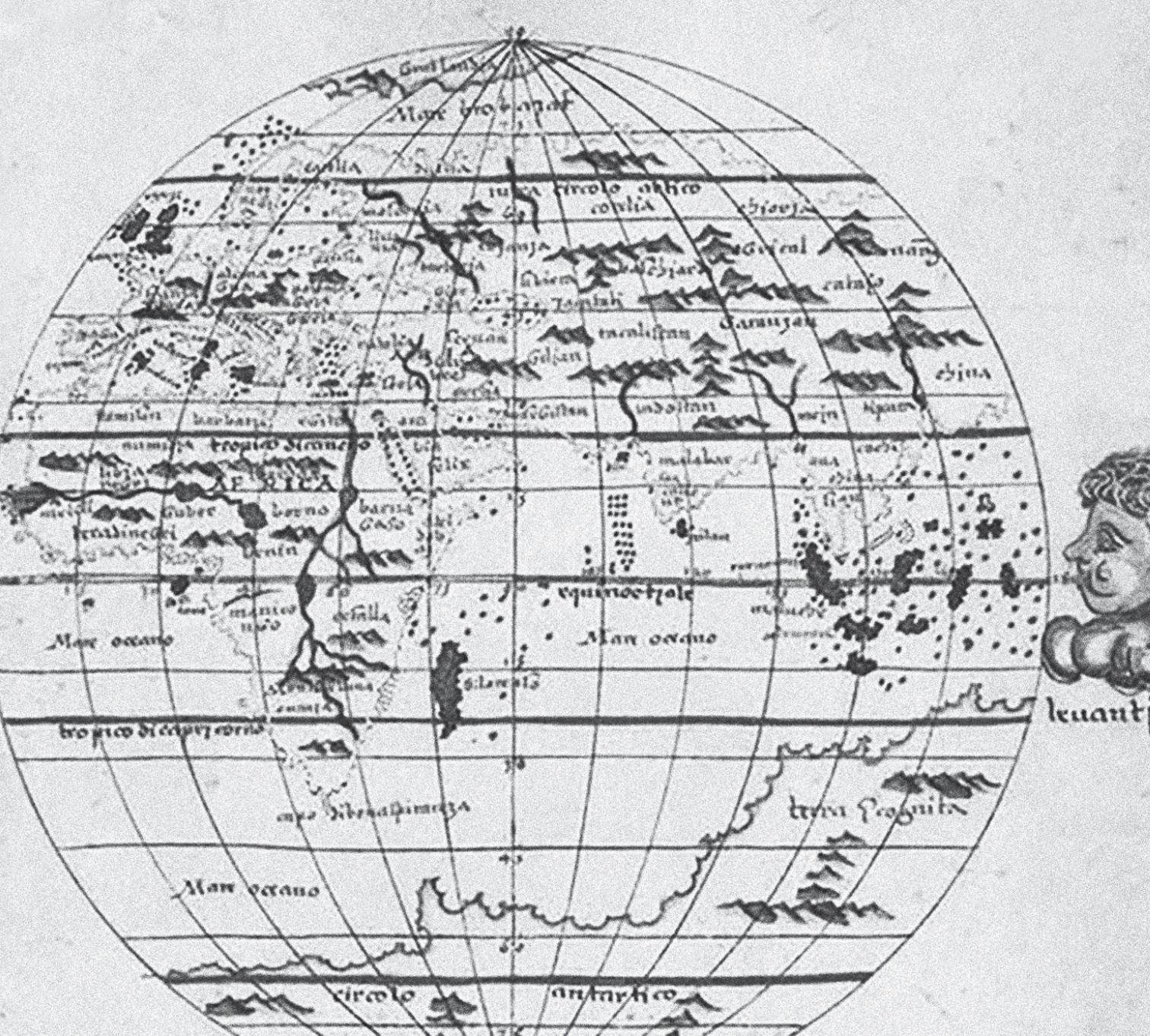
El principal mensaje que quisiera transmitir a quienes formamos esta institución —y no me canso de reiterarlo— es que tenemos la oportunidad y las condiciones para recrear ese compromiso y esa responsabilidad social que la Universidad adquirió cuando se fundó hace cincuenta años. Emprendamos nuevos proyectos académicos, institucionales y sociales ante las circunstancias, retos y dificultades que nos ha tocado vivir.



# Capítulo II

## La labor académica del profesorado.

### La nave, viento en popa





# Introducción

Servando Gutiérrez Ramírez  
Verónica Medina Bañuelos

Desde que fue fundada, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) se ha caracterizado por un modelo que vincula fuertemente la docencia con la investigación. En particular, en la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I), se ha enfatizado el desarrollo de la investigación científica, tecnológica, humanística y social, como un elemento muy importante para el enriquecimiento de la docencia de licenciatura y posgrado. Este binomio indisoluble ha sido fundamental en el desarrollo de las disciplinas que se cultivan en la Unidad.

El elemento medular para la consecución de dicho propósito es el profesorado con que cuenta la institución, quien, junto con la organización departamental y la figura de profesor-investigador que han distinguido a la UAM desde sus inicios, posibilitaron no sólo el estrecho vínculo entre las funciones de docencia e investigación, sino también la preservación, la difusión de la cultura y la vinculación que se ofrecen en nuestra casa de estudios. Ser profesor-investigador de esta Universidad, de manera integral y balanceada, no es tarea fácil, pero es la vocación más gratificante que un académico pueda alcanzar. En la UAM-I, se combinan adecuadamente las ciencias básicas y aplicadas, las humanidades y las ciencias sociales, lo que proporciona una amalgama de disciplinas teóricas y experimentales, que han formado a más de cuarenta mil profesionales de licenciatura y más de ocho mil de posgrado, quienes han contribuido de múltiples maneras a la sociedad.

Los modelos educativos y académicos que dan sentido y dirección al ser y quehacer de la labor docente del profesorado de la UAM en su conjunto, y de manera específica a los de la Unidad Iztapalapa, han ido adecuándose paulatina y gradualmente a ciertos signos de transformación y evolución. Esto incluye la imperiosa necesidad de incorporar nuevas tecnologías, flexibilidad curricular, novedosos enfoques pedagógicos, sensibilidad al contexto y a las propias necesidades institucionales. Es fundamental que el profesorado se adapte y evolucione constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes del alumnado. Esto permite la redefinición de las habilidades formativas necesarias para garantizar un desarrollo personal, profesional y social adecuado de nuestras comunidades estudiantiles. Este enfoque de adaptación constante enriquece los procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad en instituciones educativas modernas y de vanguardia como la nuestra.

La función sustantiva de la docencia en la Unidad Iztapalapa de la UAM se fundamenta en la generación del conocimiento mediante la investigación y la innovación inter, trans y multidisciplinaria que la caracterizan desde su fundación en 1974, y que, a lo largo de cincuenta años de vida institucional, le han permitido formar profesionales

altamente calificados en los campos de las Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), las Ciencias Biológicas y de la Salud, (CBS) y las Ciencias Sociales y Humanidades. (CSH) Así, la UAM-I ha formado ciudadanas y ciudadanos capaces de comprender y elaborar propuestas de solución a realidades y problemas complejos mediante el trabajo colaborativo, y teniendo siempre un sentido de responsabilidad social.

La actividad docente del profesorado en la UAM-I ha propiciado que el aula deje de ser exclusivamente un espacio de transmisión de distintos tipos de saberes para así transformarse poco a poco en un espacio de reflexión y de construcción de conocimientos, donde se aprende a pensar y a trabajar con diversos pares para atender problemas centrales de la sociedad. Por otro lado, se reconoce la necesidad de que el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA) permita al alumnado aprender y desarrollar criterios propios, significativos y pertinentes, y que el aprendizaje tenga un sustento sólido que posibilite aplicarlo.

En los testimonios relatados en este capítulo, se muestran las diversas experiencias y visiones que nos comparten nuestros colegas sobre la universidad pública. En varios de ellos, destaca el esfuerzo y la entrega tanto a la investigación como a la formación de ciudadanos responsables. Algunos de ellos, fundadores, nos comparten sus primeras vivencias y las dificultades que enfrentaron en el proceso, así como el gran ánimo con que enfrentaron los desafíos iniciales. En otros testimonios, se señalan los retos que deberán solventar las nuevas generaciones de académicos, con las múltiples transiciones científicas, tecnológicas, sociales, culturales y económicas que vive actualmente la sociedad. Todos los testimonios guardan en común un profundo agradecimiento a la UAM, así como un reconocimiento de lo gratificante y privilegiada que ha sido nuestra estancia, larga o corta, en la institución. A cincuenta años de la creación de nuestra Universidad, nuestro profesorado sigue siendo el más valioso factor de cambio e innovación de nuestro quehacer académico.

# Lo que alguna vez fue aspiración se ha vuelto realidad. Fernando del Río Haza<sup>1</sup>

## El nacimiento de la Unidad Iztapalapa de la UAM

Quisiera compartir de manera concisa mi experiencia tanto de algunos aspectos positivos como de otros negativos, que fueron, en algún sentido, temporales. También quiero destacar algunas preocupaciones actuales. Además de las reminiscencias, me gustaría hablar de ciertas inquietudes que existen hoy sobre la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I).

En lo que respecta a la primera parte, me gustaría enfatizar el gran valor que tuvo el nacimiento de la UAM y, en particular, de la Unidad Iztapalapa. Desde sus inicios, esta institución se ha caracterizado por dos elementos fundamentales que se han fortalecido a lo largo de los años. Creo que estos dos pilares están arraigados en su identidad. Uno de ellos es su enfoque en la promoción del conocimiento. Cuando se fundó la Universidad Autónoma Metropolitana, conceptos como la “sociedad del conocimiento” aún no eran comunes. Drucker y Castells apenas empezaban a hablar sobre la sociedad de conocimiento; no estaba de moda hablar de eso. Sin embargo, la UAM, en su estructura y con sus profesores de tiempo completo, tenía implícita la idea de que el conocimiento era importante. En el caso de la UAM, Unidad Iztapalapa, esta apuesta por el conocimiento fue aún más decidida, y aquí se refleja en gran medida la visión del doctor Alonso Fernández González. Las tres unidades originales, marcadas por las visiones de los rectores, tienen un aspecto de cierto modo genético en este sentido; en el caso particular de la UAM-I, los tres directores de División originales, invitados por Alonso Fernández, eran científicos excepcionales: Luis Villoro, Carlos Beyer y Carlos Graef.

Ellos convocaron a quienes se unieron a la UAM-I. Muchos de los que llegamos —y recuerdo claramente este aspecto— compartíamos una pasión no sólo por la enseñanza, sino también por educar a través del conocimiento y por fomentar la investigación junto a nuestros alumnos. Creo que este enfoque distintivo fue lo que caracterizó a la UAM en general, y a la Unidad Iztapalapa en particular.

Este énfasis en la enseñanza y la investigación forma parte del sello de la UAM en su conjunto. Y en la UAM-I, aunque ofrecemos disciplinas aplicadas, como ingeniería, administración y biotecnología, se ha mantenido un fuerte enfoque en las disciplinas fundamentales y en la importancia del conocimiento básico como base para la integración de la tecnología. Esto fue especialmente relevante en un momento en el que México no contaba con una tradición científica sólida.

En muchas universidades mexicanas, sigue existiendo una separación entre facultades —dedicadas a enseñar— e institutos —dedicados a investigar—; ésta es una compartimentalización nociva. Nosotros hemos logrado superarla en gran medida. Este avance se ha hecho evidente en nuestros primeros planes de estudio y en la forma en que abordamos los llamados “truncos generales” o “truncos comunes”. Todo esto se basa en una serie de ideas y proyectos que promueven la integración del conocimiento.

---

1 Doctor en Física. Profesor emérito.

Recuerdo claramente proyectos como el curso sobre México, que Luis Villoro implantó en Ciencias Sociales y Humanidades (CSH). Él influyó mucho en mí, aunque no lo conocía antes de venir a la UAM-I. Estos eran enfoques muy integradores, todos ellos centrados en el conocimiento. Personalmente, tuve la oportunidad de interactuar mucho con personas como Graef, quien había sido mi profesor, aunque él ya estaba algo enfermo en ese momento y a menudo tuve que sustituirlo en reuniones. También pude relacionarme con Beyer y Villoro, con quienes establecí una amistad perdurable. En particular, la obra de Luis Villoro (*Creer, saber, conocer*) me impactó mucho y sigue haciéndolo hasta el día de hoy; él fue un epistemólogo muy destacado. Este enfoque en la epistemología y la promoción del conocimiento es parte de nuestros genes universitarios y creo que lo hemos cultivado y fortalecido a lo largo del tiempo. Lo que alguna vez fueron aspiraciones se han convertido en una realidad, que ahora es muy sólida. Éramos muy jóvenes en ese entonces; yo tenía sólo 34 años.

Desde luego, también influyó el contexto de México. A pesar de los problemas que todos conocemos, que eran muy agudos en ese momento y no han dejado de serlo, México vislumbraba un futuro. Queríamos formar parte de ese futuro y construirlo. Ésa era nuestra motivación y nuestro objetivo.

## La situación actual

La situación actual es mucho más difícil, especialmente para los más jóvenes, quienes enfrentan muchos obstáculos para encontrar empleo. La situación es realmente complicada, pero también es importante reconocer que, al inicio de la UAM, nuestro espíritu y dedicación eran acordes al espíritu del país en ese momento.

Creo que hemos logrado consolidar lo que comenzamos y hay muchos ejemplos de ello. La Universidad ha tenido un papel significativo en contribuciones a la investigación. Además, algo que influyó en mí, a través de Villoro —y que mencioné antes— es la idea de que el conocimiento científico es el más seguro y es lo que nos permite avanzar. Si sigues su camino, tus creencias no te limitarán. Este enfoque ya está en nuestro ADN y es algo muy positivo.

Otra característica positiva destacable en toda la UAM, pero especialmente en la UAM-I, es la transparencia y la legalidad en todas las acciones. Se menciona mucho nuestro sistema colegiado; si los consejos y el Colegio Académico llevaran a cabo sus actividades en secreto, sería un desastre. La clave está en la comunicación abierta. Recuerdo a Sergio Reyes, en su papel como secretario del director general Salmerón, o incluso como rector general, cuando sesionaba el Colegio Académico. Él solía decir: “Para ir al Colegio, me quito el saco y me arremango, porque sé cuándo va a empezar, pero nunca sé cuándo va a terminar”. Esto era aplicable tanto al Colegio Académico como al Consejo.

Esa cultura de transparencia y toma de decisiones colegiadas es realmente importante, aunque no sea la solución para todos los problemas y, en ocasiones, genere desafíos y discusiones prolongadas. Esas discusiones colegiadas son esenciales, aunque a veces nos sintamos desesperados, porque en los consejos y en el Colegio se pueden pasar horas debatiendo tonterías. Aquí es donde veo que surgen problemas. Intento resumir, ya que no quiero dar demasiados ejemplos de lo que he observado en estos cincuenta años.

En lo que respecta a la investigación, hemos trabajado mucho, así como en el posgrado, pero hemos perdido el espíritu de innovación que teníamos en el nivel de licenciatura. Los troncos generales se han reducido al mínimo, a sólo unas ramitas. Eso respondía a cierto espíritu, que yo recuerdo que discutí con muchos de mis colegas en aquel momento. Lo discutía respecto a la División Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), pero sé que pasaba lo mismo en Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y en Ciencias Sociales y Humanidades (CSH). La idea era que teníamos que formar gente que estuviese abierta a cuestiones de coyuntura del mundo entero. ¿Cómo podíamos formar profesionales que no reconocieran el valor de la historia o de la ciencia? En algún momento, ese papel lo desempeñaban las preparatorias, pero desde hace mucho ya no es así.

Un ejemplo que quiero mencionar, aunque hable mal de mis colegas, es el siguiente: si le preguntan a un profesor de Física, “¿por qué le están enseñando mecánica a los ingenieros en computación?”, no sabe responder. Si sus alumnos le preguntan, no sabe cuál fue la razón por la cual se enseña en ese nivel una teoría científica, la más completa, decente y bien hecha; vaya, la más transmisible. Eso fue en lo que nos quedamos cortos. Y después retrocedimos todavía más. Lo que ha pasado es que el mundo, en cincuenta años, ha cambiado muchísimo. México ha cambiado, pero el mundo, mucho más.

Es cierto que la respuesta de la UAM, de la Unidad Iztapalapa y de los profesores ante el desafío de la pandemia fue admirable, dadas todas sus herramientas tecnológicas y su contribución a la educación. Realmente agarraron el toro por los cuernos y aprovecharon las soluciones de Internet para sacar adelante la enseñanza en línea, pero luego nos volvimos a meter a nuestro salón de clase y a estar como siempre hemos estado desde hace cincuenta años. Digo “cincuenta”, porque he estado aquí durante ese tiempo, pero podría hablar de setenta años atrás, cuando ingresé a la Facultad de Ciencias. Las clases se desarrollaban de manera similar a la actual. Mi preocupación radica en que no hemos avanzado lo suficiente en la docencia, y esto se debe en parte a una falta de comunicación y apertura entre nosotros.

Es importante reconocer que, aunque tenemos fortalezas y programas de calidad, aún hay áreas en las que debemos mejorar. No son necesariamente debilidades en el sentido convencional, sino más bien áreas en las que se puede mejorar. Todavía presumo que tenemos una buena carrera de Física y que las carreras de Ingeniería son buenas. Sin embargo, se quedan cortas cuando se les compara con el espíritu y los ideales que se tenían hace cincuenta años. Además, en lo que respecta a leyes y reglamentos, hemos caído en la burocratización.

El problema no son los trabajadores administrativos. En muchas de las comisiones de profesores de diversas instancias, perdimos el rumbo. ¿Deberíamos pensar en nuevas reglas o lineamientos?, ¿dónde queda el sentido común?, ¿debemos pasar el tiempo discutiendo si un artículo debe llevar una coma o si hay un adverbio mal colocado? Las comisiones son pésimas redactoras. En lugar de eso, ¿por qué no abordamos cuestiones fundamentales y reflexionamos sobre cuál es el propósito real de nuestra presencia aquí? Estamos para contribuir al proyecto de la UAM. Aunque también debemos tratar otros asuntos, primero debemos reconocer nuestra verdadera misión y nuestros objetivos.

## Preocupaciones presentes

Me preocupa la situación de la UAM y hay dos aspectos que quisiera resaltar. En lo que respecta al valor de la UAM, Unidad Iztapalapa, he notado algo de lo que hablamos frecuentemente en los pasillos. Somos una universidad de gran calidad, ubicada en la alcaldía o municipio más poblado del país. La gran mayoría de nuestros estudiantes son originarios de esta área o de comunidades cercanas, como Nezahualcóyotl, Ixtapaluca o Chalco, entre otras. ¿No debería Iztapalapa sentirse orgullosa de tener una Universidad como la nuestra?

No estoy seguro si está orgullosa de nosotros, pero sé que ha sido un trabajo arduo para que la comunidad nos conozca. Durante mucho tiempo, en el país —incluso en la Ciudad de México—, al mencionar a la UAM, la mayoría de la gente no sabía qué era. Una de nuestras tareas pendientes es establecer a la UAM-I en el imaginario de la comunidad y del país. Yo cursé mi doctorado en una universidad muy buena en un pueblucho, Berkeley. En Estados Unidos, cuando mencionas Berkeley, cualquiera piensa en la universidad de ese nombre y no en el pueblo. Claro, aquí es complicado que digas Iztapalapa y la gente piense en la UAM-I, antes que en la alcaldía, pero así debería ser.

Por otro lado, frente al convencimiento de que es necesario generar un cambio o un poco de efervescencia en la institución, he notado lo que yo llamo “el conservadurismo” de algunos colegas. Les cuesta cambiar su forma de pensar y adaptarse a los nuevos tiempos. En ocasiones, esto puede ser complicado. A menudo nos quejamos de las decisiones tomadas por el Colegio o los consejos, pero si consideramos posibles referéndums, quién sabe qué sucedería. Podría ser aún peor.

La Unidad Iztapalapa de la UAM enfrenta numerosos desafíos, pero cuenta con las herramientas necesarias para abordarlos. Hay equipos y muchas personas que trabajan en ello. Sin embargo, hay cuestiones a más largo plazo, como cambiar la mentalidad de los profesores, que requieren un enfoque diferente. Me gustaría contribuir a ese cambio y hablar, por ejemplo, de cómo podría llamar la atención o alentar a mis colegas a centrarse en los aspectos sustantivos, en lugar de detalles como las comas. Es algo que no se puede lograr de manera individual. Me gustaría plantear la posibilidad de crear un pequeño grupo que pueda pensar en cómo sembrar la semilla del cambio a largo plazo. Creo que vale la pena explorar esta posibilidad.

## Una trayectoria intelectual

A lo largo de mi carrera como científico e investigador, siempre he procurado ser independiente. Mi enfoque no ha sido seguir las rutas más trilladas que comúnmente se adoptan en nuestro medio, sino más bien explorar preguntas más profundas de lo habitual. La investigación en general, y especialmente la científica en el campo de la física, ha caído en la trampa de volverse bastante convencional. La publicación es abrumadora; somos miles de físicos e investigadores en todo el mundo. La competencia y la búsqueda obsesiva de citas han creado una perspectiva perniciosa que distorsiona los valores fundamentales de la ciencia. Para mí, es esencial no optar por los caminos más fáciles, sino enfrentar las preguntas que considero más importantes, más fundamentales, aunque no sean fáciles de resolver y no estén de moda.

Desde que llegué a la UAM, he seguido una vía de independencia. Buscar preguntas fundamentales, en cierto sentido, me ha alejado de reconocimientos comunes en el medio. Siempre he procurado trabajar con el máximo rigor, y he observado que, cuando las cosas se hacen correctamente, se tiene éxito. Es posible avanzar sin importar la dificultad del camino emprendido. No ha sido un trayecto fácil, pero ha estado lleno de satisfacciones. Muchas de ellas las he compartido con mis alumnos, especialmente con los de doctorado y posgrado en general. También he compartido experiencias con alumnos de licenciatura, quienes han compartido mis objetivos. Además, valoro mucho la colaboración con colegas de la UAM, del país y del exterior. Los logros académicos que he obtenido no han venido de seguir caminos trillados, sino de aventurarme por sendas menos iluminadas.

Creo que, al menos en mi caso, contribuyo a transmitir conocimiento y trato de recrearlo con mis estudiantes, intentando adaptarlo a su lenguaje. Aunque el diálogo suele ser predominantemente unidireccional, especialmente en licenciatura, donde los estudiantes no suelen ser muy participativos ni hacen muchas preguntas, basta con observar sus expresiones para darse cuenta de que están atentos y tienen expectativas. Además, comparto otros aspectos, como mi opinión sobre lo que está bien o mal; reflexiones sobre investigadores y científicos, ya sean destacados o no; y, al hablar de esta manera o al integrar estos elementos en mi enseñanza, creo que se pueden comunicar ideas importantes.

Me emociona observar que los alumnos tienen inquietudes muy puras, tersas y limpias sobre la ciencia, el conocimiento y el intelecto. Todavía no están contaminados por ciertos vicios propios de las llamadas profesiones “intelectuales”. Es muy satisfactorio que planteen sus preguntas de forma tan sana y directa. Además, saben formular preguntas profundas que no se le habrían ocurrido a uno. Aunque son menos frecuentes, es gratificante enfrentarse a ellas.

En cuanto a la educación en la UAM, Unidad Iztapalapa, se han fortalecido muchos aspectos. Algunos de los proyectos educativos que teníamos hace casi cincuenta años se han llevado a cabo y se han consolidado. Sin embargo, soy bastante escéptico y pesimista en esta cuestión. Siento que nos hemos estancado y que seguimos enseñando de manera similar a como lo hacíamos hace cincuenta años. No hemos logrado desarrollar nuevas rutas ni abrir nuevos caminos. Puede ser que mi perspectiva esté nublada por el paso del tiempo, pero tengo la sensación de que en los primeros diez años de la UAM-I, desde el punto de vista de la enseñanza y del aprendizaje, teníamos muchas más ideas nuevas, proyectos e iniciativas que en tiempos recientes. Casi todos los días surgen muchas actividades nuevas, especialmente con las nuevas tecnologías y medios, como seminarios, coloquios, talleres, etcétera, pero me parecen poco innovadoras o poco trascendentes.

## Logros y desafíos

Sin embargo, no me siento decepcionado porque, por otro lado, hemos llevado a cabo una tarea titánica al fortalecer nuestra capacidad de investigación y potenciar nuestros programas de posgrado con avances significativos. Esto no es nada desdeñable, pero desearía tener por delante otros cincuenta años para dedicar a innovar nuestras enseñanzas el mismo esfuerzo y talento que hemos invertido en fortalecer nuestro componente de

investigación, que es una característica de la UAM-I y uno de sus valores fundamentales y paradigmáticos.

Creo que cumplimos con la aspiración de contribuir a formar ciudadanas y ciudadanos mejor informados acerca del universo o los pequeños universos intelectuales de nuestras áreas. Hemos logrado superar los caminos estrechos y unidireccionales de las carreras convencionales, que solían tener pocas conexiones con disciplinas vecinas. No abogo por la desaparición de las disciplinas; más bien, sostengo que el diálogo entre ellas es fundamental y no debería limitarse únicamente a nosotros, sino que también debería extenderse entre los jóvenes, entre nuestros estudiantes.

Recuerdo las enseñanzas de Pablo Latapí, en los seminarios que nos impartió al inicio de nuestras labores en Iztapalapa. En sus pláticas sobre docencia y educación, explicaba la disciplina como aquello bien armado intelectualmente para poder enseñarse. El diálogo entre disciplinas es fundamental. En nuestro sistema de Divisiones, esto ha sucedido en cierta medida, aunque no tanto como hubiéramos deseado, como yo hubiera querido, como muchos anhelábamos desde hace tiempo, décadas atrás. La interdisciplina ha avanzado y creo que esa contribución es significativa. Nuestros egresados, particularmente en licenciatura, llevan consigo la impronta de la UAM y poseen una visión más amplia del mundo intelectual. Esto se refleja tanto en la licenciatura como en el posgrado.

A las alumnas o alumnos, más que darles consejos, habría que proporcionarles estímulos y aliento para que aprovechen la oportunidad de estar aquí con nosotros. Para todos, y en especial para aquellos que provienen de situaciones menos favorecidas, esta oportunidad es excepcional. Aunque muchos no cuenten con andamiajes intelectuales previos, deberían sentirse seguros de que dentro de la Unidad Iztapalapa de la UAM encontrarán los elementos necesarios para aprovechar esos andamios. Contamos con tutorías y con una actitud muy abierta hacia los jóvenes. Todo eso deberían aprovecharlo y darse cuenta de que es maravilloso.

Así como el profesor joven se enfrenta a la presión y a la “punitis”, los estudiantes de primer ingreso se encuentran desorientados. No saben qué hacer. Recientemente me he encontrado con ejemplos bastante trágicos de despistes por parte de aquellos que no saben cómo manejarse. Necesitan alguien que los guíe y anime. Aunque esto es más un consejo para los profesores, les diría a los estudiantes que aprovechen lo que tienen. Están en un lugar maravilloso. No se dejen sentir derrotados por los problemas que puedan surgir. Sabemos que les exigimos mucho, pero el esfuerzo vale mucho la pena.

A nuestros colegas más jóvenes, que aprovechan el recambio que afortunadamente se está produciendo, les digo que deben enfrentar la realidad de la carrera académica, estructurada al interior de la Universidad. No pueden eximirse de participar y deben tomar esa realidad por los cuernos. Hay que hacerlo con el espíritu de que, a pesar de todo, todavía pueden hacerse cosas nuevas y valiosas, mucho más allá de lo que se puede lograr sólo con dar clases, publicar artículos y dar conferencias. No hay que limitarse a acumular puntos, sino ver a éstos como una consecuencia de un trabajo intelectual, que motive y genere razones para avanzar, no sólo como individuos, sino como institución.

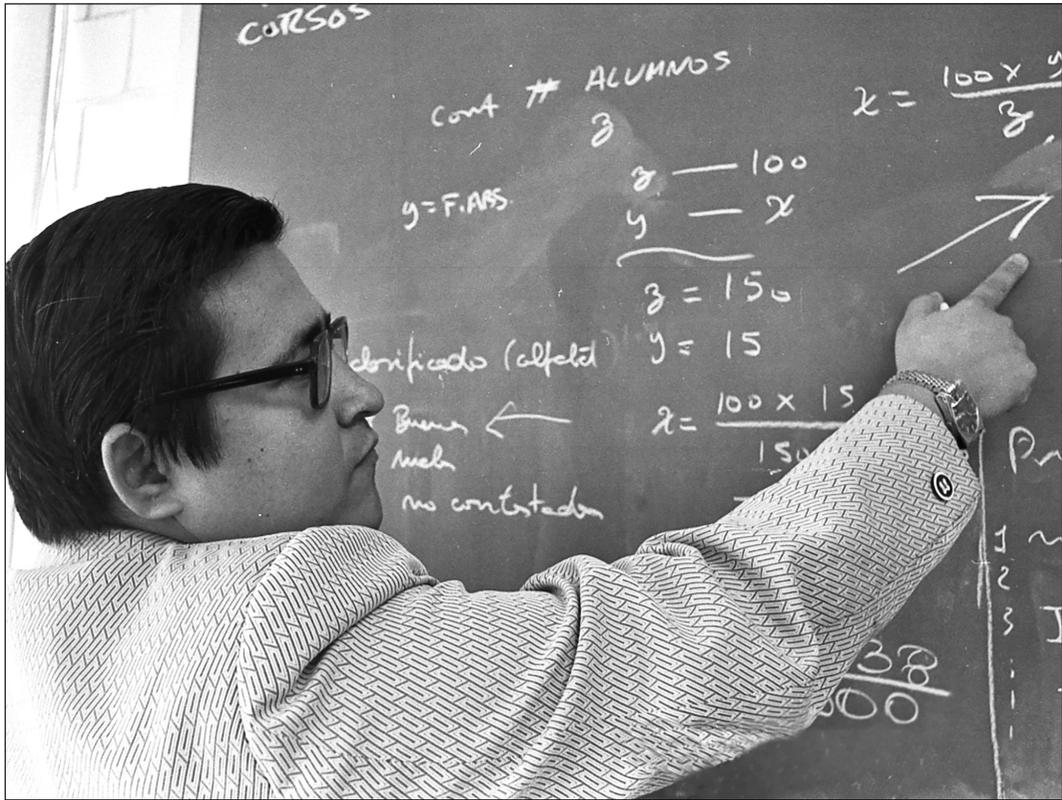
La UAM es una institución con una estructura adecuada para llevar a cabo sus diversas actividades. Aunque en ocasiones nuestro sistema de organización y gobernanza

puede parecer un tanto pesado, es muy abierto y participativo. Si bien, a veces nos veamos inmersos en extensas discusiones en los cuerpos colegiados, esta dinámica es una gran ventaja en comparación con el verticalismo que prevalece en muchas instituciones tradicionales, tanto en México como en otros lugares. Realmente, hay posibilidades de hacer mucho, pero para ello se requiere arrojo. Así como nosotros, quienes fundamos la Universidad, enfrentamos el reto de inventar muchas cosas para salir adelante cuando no había nada hecho.

Recuerdo mi primera participación en el Consejo Divisional de CBI, donde el doctor Carlos Graef era el director, y yo, el secretario académico. Al preguntarle qué debíamos hacer como Consejo, el doctor Graef respondió que teníamos que hacer todo porque no teníamos nada. En realidad, lo único existente era la Ley Orgánica; todo lo demás tuvimos que construirlo para llenar ese vacío. En aquel momento, el reto era monumental, y lo pesado era el vacío. Hoy en día, lo que más pesa es la burocracia, y el reto consiste en sortear esta burocracia académico-administrativa. No diría que vamos a cambiarla de la noche a la mañana; es un obstáculo que no podremos remover con facilidad, pero creo firmemente que, a pesar de que existe, podemos superarlo si le ponemos empeño y, especialmente, inteligencia.

La UAM me ha brindado un entorno donde he podido desarrollar mis capacidades y aspiraciones intelectuales, científicas y educativas de una manera que quizá no hubiera sido posible en otro lugar. También me ha dado la oportunidad de conocer a personas extraordinarias con los años, muchas de ellas ya no con nosotros, pero a las que aprecio mucho y que han influido significativamente en mi carrera.

Entré a la UAM con 34 años, ya contaba con un doctorado, una carrera elegida, mi matrimonio y mis hijos, y una trayectoria algo definida, pero no puedo decir que estuviera completamente formado. La UAM ha sido fundamental para mi desarrollo. La considero parte de mí mismo y se lo debo y lo agradezco mucho. Esta es mi familia intelectual.



## La UAM-I ha mantenido su capacidad y excelencia en la enseñanza, incluso en tiempos de crisis. Víctor Manuel Soria Murillo<sup>2</sup>

### Ingreso a la UAM, Unidad Iztapalapa

En 1974, un colega de estudios en la Universidad de Colorado, el doctor Balderas, me informó sobre la próxima apertura de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), lo cual me entusiasmó. En ese momento, era docente e investigador en Guadalajara, tenía mucho tiempo dedicado a la docencia y poco a la investigación. La Universidad se proponía llevar a cabo un proyecto multidisciplinario y plural, con profesores que no sólo fueran docentes, sino también investigadores. Así que, en agosto de 1974, me trasladé con mi familia a la Ciudad de México, y, en septiembre de ese mismo año, comencé a dar clases en la licenciatura en Economía, en la UAM-I.

Mi interés por la docencia y la investigación me llevó a buscar estudios de maestría y doctorado en Economía, los cuales realicé en la Universidad de Colorado. Allí tuve la oportunidad de conocer a los doctores Balderas y Tijerina. Este segundo fue nombrado jefe de Departamento cuando ingresé a la UAM-I, y estuve muy a gusto en ese primer año.

Previo a mi ingreso, el doctor Tijerina me consiguió entrevistas con la doctora Meyer, encargada, junto con otras personas, de diseñar la licenciatura en Economía. También tuve la fortuna de hablar con el doctor Alonso Fernández, rector de la Universidad. Las conversaciones con ellos y sus perspectivas me entusiasmaron, y así comencé mi trayectoria en la UAM. De 1980 a 1984, fui nombrado jefe de la licenciatura en Economía, que también abarcaba el Área de Administración.

A lo largo de los años, he recibido algunos reconocimientos: en 1996, uno a la docencia y, en el mismo año, otro por una investigación sobre las empresas transnacionales en la industria químico-farmacéutica en colaboración con el doctor Raúl Molina. En cuanto a mis investigaciones, he publicado cerca de cuarenta artículos, once libros y más de veinte capítulos de libro. También tuve la fortuna de que me invitaran, junto con otros colegas, a escribir artículos semanales en el periódico *Excelsior*, en el cual contribuí con más de cien artículos. Mis proyectos de investigación se centraron en tres áreas principales: la problemática de la economía mexicana, la integración en las Américas y la historia económica de la etapa colonial. En noviembre de 1997, el Colegio Académico de la UAM me concedió el nombramiento de Profesor Distinguido, el cual agradezco profundamente.

En mi caso, el vínculo docencia-investigación se dio principalmente a través de los ejemplos que proporcionaba en clase, provenientes de mis investigaciones y publicaciones. También impulsé a los estudiantes a realizar pequeñas investigaciones dentro del curso, como monografías en las que participaban cuatro o cinco estudiantes. Mi experiencia docente e investigativa me respaldó en la asesoría de tesis de licenciatura.

---

2 Doctor en Economía. Profesor distinguido.

## Problemática y desafíos

A lo largo de mi estancia en la UAM-I hubo varios cambios importantes, el primero de ellos se dio durante la crisis de 1980. Cuando ingresé a la UAM, disfruté de un ambiente participativo, innovador y de acercamiento con los estudiantes. Incluso, varios recién graduados se convirtieron en profesores. Sin embargo, en la década de los ochenta, las universidades públicas enfrentaron problemas presupuestarios. Por ejemplo, en el caso particular de la UAM, en sus primeros cinco años de operación, los salarios promedio de los profesores tenían un nivel decente, equivalente a mil quinientos dólares mensuales. No obstante, con la crisis económica y la inflación de finales de 1970 y durante la década de 1980, nuestros salarios se redujeron a una tercera parte. Algunos profesores abandonaron la Universidad, y otros nuevos ingresaron para sustituirlos. A pesar de la crisis, un grupo significativo de profesores continuó y realizó actividades cruciales para mantener el prestigio y el buen desempeño de la Universidad a nivel nacional. Este fue uno de los cambios más relevantes. Posteriormente, llegó la crisis de 2008, que también impactó a la Universidad. Y, por supuesto, la pandemia, la cual obligó a adoptar cursos virtuales. Aunque estos cambios presentaron desafíos, también resultaron ventajosos, porque se generalizó el uso de las nuevas tecnologías de comunicación a distancia.

Actualmente, observamos que los profesores buscan minimizar su presencia en la institución, y algunos estudiantes abandonan sus estudios debido a la crisis y la pandemia. Sin embargo, creo que la UAM, en general, mantiene una estructura, especialmente en los cursos de licenciatura, que sigue siendo vigente, si bien requiere actualizaciones periódicas. Esta estructura se destaca por tener un tronco común que expone a los estudiantes a la problemática del país en términos sociales, económicos y políticos. Es esencial para que los egresados conozcan las necesidades del país y contribuyan a resolver los problemas nacionales al graduarse. Aunque es necesario adaptar la estructura a nuevas problemáticas, creo que la Universidad puede enfrentar estos desafíos mediante la actualización y adaptación de su plan de estudios.

En la actualidad, los estudiantes enfrentan problemas debido a las crisis económicas y, sobre todo, a la pandemia de los años pasados, los cuales impactaron a la Universidad, a sus profesores y a sus administrativos. Creo que es crucial que los profesores y el personal en general de las universidades impulsen a los estudiantes, brindándoles certeza, ya que muchos experimentaron frustraciones. Considero que establecer un clima amigable, pero exigente en cuanto al aprendizaje, es fundamental. Por fortuna, los estudiantes han respondido positivamente a pesar de los desafíos.

Uno de los problemas actuales es que un porcentaje importante de los estudiantes se retira antes de completar sus estudios. Esto representa un desafío significativo, tanto para los estudiantes como para la UAM. La institución podría considerar la posibilidad de establecer cursos intermedios que otorguen una certificación, para así facilitar el ingreso de los estudiantes al mercado laboral.

Los profesores también han enfrentado problemas, especialmente con la pandemia. Aunque han utilizado de manera efectiva las nuevas tecnologías de comunicación a distancia, muchos profesores buscan minimizar su presencia en la Universidad. Creo que

las universidades, especialmente las públicas, podrían considerar formalmente la implementación de cursos mixtos, presenciales y virtuales. Sin embargo, es esencial evaluar la realidad para lograr un equilibrio adecuado.

Por otro lado, los profesores jóvenes también enfrentan desafíos considerables, ya que las universidades han mantenido prácticamente los mismos presupuestos, con un simple aumento en términos de la inflación oficial. Esto ha llevado a que muchos profesores jóvenes den clases en varias universidades por falta de plazas. A pesar de estas dificultades, los profesores jóvenes, especialmente aquellos con grados de maestría o doctorado, deben motivarse a sí mismos para cultivar el amor por la profesión de docencia e investigación. También deben esforzarse en una planeación a mediano y largo plazo, eligiendo cuidadosamente temas de investigación o uniéndose a proyectos colectivos en sus áreas. Además, los jóvenes deben buscar continuar su aprendizaje a través de cursos de actualización y, si es posible, cursos posdoctorales. En resumen, la planeación es crucial, pero las universidades también deben contribuir. Algunas, como la UAM, deberían ofrecer cursos de iniciación para los profesores jóvenes, pues así los incentivarían y prepararían para una carrera fructífera.

## Logros, anhelos y reconocimiento

Yo creo que la Unidad Iztapalapa de la UAM ha logrado avances significativos, no sólo en la enseñanza de los fundamentos teóricos de diversas especialidades, sino también en la implementación de instrucción práctica con nuevas tecnologías. Además, ha participado en proyectos sociales que han beneficiado a distintas comunidades. Sus egresados en general han logrado una buena aceptación por parte de la sociedad. Muchos de ellos ocupan puestos destacados en el sector público y privado. Destaca la sobresaliente labor en investigación y numerosas publicaciones de la UAM-I, así como su relevante papel en la divulgación de la cultura y el conocimiento.

Hablando de alumnos destacados, recuerdo una experiencia enriquecedora con Lilia Ramos, una estudiante de posgrado en Estudios Organizacionales. Lilia es una alumna excepcional con la que establecí una buena relación y amistad. Me pidió que fuera su asesor de tesis —una responsabilidad que acepté con gusto—. Lilia se embarcó en una investigación peculiar y desafiante sobre el simbolismo minero en las minas de carbón del norte del país. Lo destacado de su investigación es que descendió a las profundidades de la mina para realizar entrevistas. Los resultados revelaron que aún persisten simbolismos desde tiempos coloniales, aunque ahora se ven afectados por nuevas tecnologías. Lilia y yo aún mantenemos nuestra amistad, principalmente a través de conversaciones virtuales.

Considero que la Universidad ha mantenido su capacidad y excelencia en la enseñanza, incluso en tiempos de crisis. Observo un entusiasmo palpable para celebrar los cincuenta años y prepararse para los nuevos desafíos actuales.

Personalmente, la Unidad Iztapalapa de la UAM y otras Unidades han sido fundamentales para mi desarrollo. Mi experiencia en la UAM no sólo me brindó madurez, sino también orientación en proyectos de investigación. La Universidad me recibió con un ambiente amigable y participativo, sin mayores problemas de convivencia en mis primeros años. Aunque reconozco que actualmente existen desafíos de seguridad a nivel

nacional y en la Ciudad de México, la Universidad siempre me proporcionó un sentido de seguridad. Para mí, la UAM ha sido verdaderamente mi *alma mater*, más allá de mis estudios en otras instituciones. Aprecio profundamente cómo la UAM ha influido en mi vida familiar, ya que cinco de mis hijos estudiaron en las Unidades Iztapalapa y Xochimilco. Todos fueron alentados a seguir estudiando y obtuvieron doctorados, dedicándose a la docencia e investigación, no sólo en la UAM, sino también en instituciones como el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (Cinvestav) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Incluso mi esposa, después de que mis hijos salieron de casa, inició una licenciatura en Sociología en la UAM, lo que la preparó para trabajar como docente en la Universidad Pedagógica Nacional. Estoy profundamente agradecido por el papel integral que la institución ha desempeñado en la vida de mi familia.

Me gustaría que la UAM se adapte de manera efectiva a los desafíos actuales, que hiciera un esfuerzo por acercarse más a los estudiantes, brindarles apoyo, confortarlos y motivarlos. La pandemia ha dejado secuelas significativas de inseguridad y frustración, y es crucial enfrentar estas situaciones. La Unidad Iztapalapa ha demostrado un buen desempeño en apoyar a sus estudiantes, y creo que esto será un aspecto importante que la UAM abordará de manera positiva.

Otra cuestión clave es la adaptación a las necesidades actuales de los estudiantes que trabajan y de aquellos que abandonan la Universidad antes de completar sus carreras. Aquí, podría haber innovaciones para garantizar que los estudiantes reciban reconocimiento y certificación de la Universidad, facilitando su reincorporación futura para completar sus estudios. Además, en los estudios de posgrado, sería benéfico realizar un reajuste, posiblemente a través de la colaboración con otras Unidades, para optimizar programas con pocos estudiantes. La Universidad podría fortalecer aún más sus programas de intercambio internacional, lo cual ha sido muy benéfico especialmente para profesores jóvenes, permitiéndoles madurar y ampliar su experiencia investigativa.

Otro aspecto en el que la UAM ha destacado y seguirá haciéndolo es el de la tecnología. La gestión efectiva de las nuevas tecnologías es crucial, aunque es importante reconocer sus límites y desafíos. Sin embargo, creo que la UAM continuará sobresaliendo en este ámbito.

En cuanto a los profesores jóvenes, considero que es esencial que se motiven para disfrutar de la docencia e investigación en la UAM-I, especialmente después de conseguir una plaza. Deben enfocarse en establecer un trato amigable y generar un ambiente de certidumbre para aliviar los problemas que enfrentan los estudiantes. También es vital que planeen y programen a mediano y largo plazo tanto en su especialidad como en el impacto que desean tener en la docencia. Nuestra Unidad puede contribuir reforzando estos aspectos mediante convenios con otras universidades, programas de intercambio y la disponibilidad de sabáticos. La participación en coloquios, seminarios y congresos, incluyendo eventos internacionales, ofrece oportunidades para discutir propuestas y fomentar la participación multidisciplinaria, algo que ha sido una característica distintiva de nuestra institución y que los profesores jóvenes deben abrazar con entusiasmo.

# La Universidad que tuvimos, la Universidad que tenemos y la posibilidad de ser mejores.

## José Ramírez Pulido<sup>3</sup>

### Motivos para incorporarme a esta naciente Universidad

Yo trabajaba en el Instituto de Biología en aquellos años en los que éste y los demás institutos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) eran como una familia. No hablábamos de cubículos, ni de artículos publicados, tampoco del número de estudiantes graduados bajo nuestra dirección —ni siquiera hablábamos de teléfonos, porque el teléfono era comunitario, estaba en un pasillo—. El ambiente era muy armonioso. Sí, con problemas, pero no conflictos. Lo calificaría de cálido y amable con todas las peculiaridades que tenían las grandes figuras que había en ese momento.

En enero de 1974, un buen sábado, el doctor Carlos Beyer Flores nos dijo al doctor Eucario López Ochoterena y a mí en un desayuno —ritual que conservamos hasta el presente—, que había sido invitado por el doctor Alonso Fernández (quien a su vez había sido designado como rector de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, UAM-I), en calidad de director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), para ser parte de una nueva universidad que se estaba conformando. Nos dijo que quería que lo “acompañáramos en esta aventura”. Eucario le dijo que sí de inmediato y lo invitó para que ocupara la Jefatura del Departamento de Biología. Yo, en cambio, le pedí que me diera un mes para meditarlo, pensarlo bien y tomar una decisión, pues la condición que nos ponía Carlos era que íbamos a hacer huesos viejos en esta Universidad. Es decir, no era aprovechar un sabático, venir y, una vez que terminara el sabático, irnos y regresar a nuestros lugares de trabajo.

Lo estuve meditando seriamente durante un mes y, tras ese plazo, otra vez en uno de nuestros desayunos semanales, le dije: “Carlos, yo sí me voy”. En ese momento, ya había tomado la decisión de separarme para siempre de la UNAM y puedo decir que ahí corté el cordón umbilical con la institución. No con mi *alma mater*, porque ahí fue donde me formé, sino con todo su ambiente de trabajo. Recuerdo muy bien que mi pertenencia a la UAM-I inició el primero de marzo de 1974, en calidad de jefe del Área de Concentración en Zoología. Las primeras oficinas de la UAM-I estaban en un edificio de la avenida De los Insurgentes, en el número 2388, en la colonia Chimalistac.

Eucario se regresó a la UNAM al año siguiente y Carlos renunció a la Dirección a fines del segundo o al inicio del tercer año de su gestión. Pensé que sería interesante y realmente importante participar en la creación de una universidad y más en la universidad de la que nos hablaba Carlos. Sí, nos parecía un tanto extraño que, en un ambiente como el de México, pudiera crearse algo tan novedoso y que rompía con el esquema total de los semestres. Yo venía de una educación anual (que después funcionaría por semestres) y estaba entrando a una institución que ofrecía su docencia a base de trimestres, donde un investigador iba a ser profesor e iba a desempeñar dos de las funciones sustantivas de la Universidad.

---

3 Miembro fundador. Director de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (1988-1992).

## Todos los comienzos son difíciles

Como toda primera experiencia, el comienzo fue difícil. Había que contratar al personal académico, había que elaborar planes y temarios de los cursos a impartir, había que dar clases sobre la marcha. Después de dos o tres años de fundada la Universidad, estábamos en la etapa de crecimiento, donde incorporamos gente. Digo “incorporamos”, porque yo ocupaba una posición en la que tenía la responsabilidad de incorporar al personal académico.

En un inicio, yo no tenía claro lo que debía hacer, pero sí muy claro lo que no debía hacer. No quería que todo fuera un mala versión del modelo de la UNAM. Mi idea era que esta Universidad fuera una institución cosmopolita, que hubiera profesores de todas las partes posibles. Entre la gente notable de otras instituciones que tenía esta misma mentalidad, se incorporó el doctor Daniel Télis, del Colegio de Postgraduados (Colpos). Invité a los doctores de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, como Pedro Reyes Catillo, y a algunos doctores de la UNAM: Alfonso Neri García Aldrete, Ismael Ferrusquía Villafranca, Claudio Delgadillo Moya, Gustavo Casas Andreu, Andrés Reséndiz Medina, Gerardo Guerra Mayaudón, Víctor Corona, Nava Esparza, Hermilo Quero Rico, José Zarukán Kermes y Rodolfo Dirzo, entre otros. Recuerdo que, en un principio, era un lujo tener a los profesores que teníamos; podían ser los profesores de posgrado en sus instituciones y con nosotros se desempeñaban como profesores de licenciatura y de tiempo parcial.

El salario que pagaba la Universidad en esos tiempos era atractivo, porque había que compensar de alguna manera que nos encontrábamos apartados de todo. Había dos calles pavimentadas, Gavilán y Michoacán. Estábamos aislados realmente de todos y la gente siempre se quejaba del tráfico y la distancia, de esto y aquello, pero, a fin de cuentas, logramos formar y reunir un grupo de profesores de primerísima línea y excelente calidad, y con ese grupo fue que empezó esta institución.

Esos fueron los inicios. Hace poco tuve una reunión con el personal de mi Departamento de esta institución —que es el de Biología en CBS—, y entre otras cosas les comenté que, a veces, veo mi currículum y veo cinco años vacíos. Es decir, son años en los que no tuve ninguna producción académica tangible, excepto la de estar en la organización y en la docencia y, para colmo, teníamos profesores y alumnos de tiempo completo, de medio tiempo y de tiempo parcial. Hubo cursos que teníamos que impartir a un solo alumno de medio tiempo; para colmo, estaba programado para impartirse de seis a nueve de la noche y, además, en viernes. Era un horario que nadie quería tomar; afortunadamente hubo gente que le entró a ese reto. Pronto, tuvimos muchos profesores de tiempo parcial. Fue una locura, pero salimos adelante. Eso es lo que podría decir de los inicios de la Universidad.

Un dato para las nuevas generaciones: cuando teníamos esas dos calles pavimentadas, Gavilán y Michoacán, todo lo demás eran sembradíos vecinos a la Universidad. En el campus no había cerca, o estaba incompleta, como se aprecia en la fotografía que nos tomamos el segundo o tercer sábado del mes de septiembre de 1974. Se ve a una persona que va pasando por ahí o algunas vacas pastando en alguno de los extremos del campus. Ése fue nuestro comienzo.

## La Universidad fue una institución generosa en sus inicios

Solicitábamos dinero para la compra de equipo y los funcionarios estaban convencidos de que en eso lo empleábamos. El equipo lo concentrábamos en Texas y de ahí —no sin ciertas dificultades— llegaba a la ciudad de Monterrey, y de ahí, a la Ciudad de México. Como el papá de una de nuestras compañeras y amiga de mis años estudiantiles universitarios era dueño de una compañía de transportes de carga con la ruta Monterrey-Ciudad de México, hablé con él y le dije que si nos podía traer el equipo. Me dijo: “Sí, cómo no, nada más que vaya un camión a la Ciudad de México, de inmediato lo transportamos”. Así fue como llegaron las trampas hasta el estacionamiento de la Universidad, y, por supuesto, la compañía no cobró el flete correspondiente. Las redes para murciélagos también las compramos en el extranjero, pero los traficantes de pájaros las compraron en el aeropuerto o en la aduana. ¿Cómo le hicieron? No lo sé. Eso me lo dijo el físico Sergio Reyes Luján —en aquel entonces era el secretario de la Unidad— y se las compraron a los “pajareros” en una segunda operación.

En aquellos años, cuando me hacían la pregunta de cómo habíamos logrado comprar y tener las cosas que teníamos, y especialmente cuando venían colegas de Estados Unidos, se sorprendían de la calidad y cantidad de equipo del que disponíamos. ¡Eran tiempos generosos! Así podríamos decirlo. Recuerdo que el doctor Jorge Martínez, cuando fue rector de esta Unidad, nos autorizaba la compra directa de libros. Los llevábamos a la biblioteca, los registraban con prontitud y luego los llevábamos para uso en el laboratorio.

Yo siento que esa parte era más fácil, más fluida. Había un contacto mayor con los estudiantes del que hay ahora. A veces inclusive iban jóvenes al campus sólo por el hecho de ir, de asistir, a lo mejor por el hecho de tener un espacio al cual ir, en donde pasar el día a salvo de la presión delincencial que los rodeaba, y en donde sentirse con mayor comodidad y seguridad.

Hablando de comodidad, ésta siempre fue un martirio para nuestros estudiantes: siempre había una petición constante a las autoridades respectivas sobre los asientos. Cuando éramos profesores, le decía al rector en turno que, con el tiempo, había que cambiar los pizarrones y poner otro tipo de pizarrones de gis. Actualmente, para muchos colegas y estudiantes, hablar de pizarrones ya es cosa del pasado.

Creo que lo más importante de todo fue el ambiente humano que generamos. A la hora del café, diez o doce personas nos reuníamos en la oficina secretarial del Departamento sólo por el gusto de tomarnos un café en la mañana. El tiempo del receso duraba una hora y luego nos separábamos. No teníamos dónde comer. Traíamos nuestra comida y comíamos en el laboratorio. Fueron tiempos que recuerdo con nostalgia por el ambiente humano. Obviamente, ese ambiente era amistoso, relajado, y se veía y transmitía a las aulas. Yo siento que los muchachos estaban a gusto y contentos.

No tengo recuerdo de algún incidente o queja de algún profesor que faltara. Claro que había exigencia, porque el material humano que teníamos se prestaba para ello. Era gente a la que, si uno le encargaba cierta tarea la hacía y a veces hasta rebasaba los resultados que uno esperaba. No estoy diciendo que los tiempos pasados fueran mejores. Lo

que estoy diciendo es que fueron diferentes. Ese ambiente que tuvimos ya no lo he vuelto a ver. Con el tiempo se fue diluyendo y perdiendo. Ahora, yo siento como si estuviera en un monasterio medieval, en donde cada monje está en su celda. Ellos tenían la ventaja de verse a la hora del refectorio, pero nosotros ya no tenemos eso. Nos vemos en alguna junta, pero ya no conozco a la mitad de los profesores. Son profesores de ingreso curricular o sustituciones. Las cosas han cambiado, digamos.

Veo con profunda preocupación esa falta de ambiente humano. Ya no siento esa cohesión que teníamos. Siento que ahora cada uno tiene sus compromisos e intereses personales, pero la actividad colectiva ya no la tenemos. Pienso que hemos cambiado.

### **La Universidad es una fuente, no sólo de enseñanza, sino un venero de cultura**

A mí me gusta trabajar más con los alumnos de licenciatura y me gustaban más los alumnos del primer trimestre del tronco general de asignaturas. Yo creo que perdimos esos troncos que teníamos en la licenciatura. Es decir, en los primeros tres trimestres, todos los alumnos de la División tenían la misma formación. En el segundo y el tercer año, correspondiente a los siguientes seis trimestres, se daba el tronco básico de la carrera. Y en los últimos tres, el alumno seleccionaba el área de concentración de la carrera de Biología, y las áreas eran: Botánica, Zoología y Ecología. Así pues, ya había —digamos— una especialización. Llamémosla así entre comillas. En esa parte, a mí me gustaba siempre el tronco general de asignaturas, porque eran alumnos que venían de la preparatoria. Además, déjenme decir que, al ir cambiando los esquemas y en el proyecto de troncos, fuimos muy innovadores y no como personas, sino como institución. Otras instituciones copiaron el modelo del tronco general, de los troncos básicos, y el primero que lo hizo fue el TEC de Monterrey, Campus Sur de la Ciudad de México.

El gusto de ir a clase no lo he perdido. Se trata de intentar que un alumno salga del marasmo en el que se encuentra, y si lo logro, me doy por satisfecho. En mi clase, insisto en que la educación se da en la casa y en la Universidad se da el conocimiento. En todos mis años de profesor, solamente he reprendido severamente a un alumno que se expresó con muy mal vocabulario en mi salón. Le dije que todas esas maldiciones yo las conocía y que conocía aún más, pero sabía en dónde decirlas, pues no eran propias de un salón de clase. Siempre insisto en la responsabilidad que tiene un estudiante universitario: que un alumno llegue a la universidad es realmente un privilegio, aunque él no se dé cuenta. Les insisto en que hay una gran diferencia entre un muchacho que anda con un “diablo” en la Central de Abastos ganándose la vida y un estudiante que va a la Universidad.

Les guste o no les guste, el universitario por definición debe ser diferente. No es que deba ser engreído ni pretencioso, no se trata de eso. Se trata de que la universidad es una fuente, no solamente de enseñanza, sino un oasis de cultura. Aquí trato de decirles que toda la música es buena, pero hay que oírla toda y de cualquier género. Hay que leer. A veces, de tarea les dejo, por ejemplo, que vean cómo fue la obra de Masaccio o cuál fue la importancia de Domenico Ghirlandaio en el Renacimiento italiano. Es triste, pero casi siempre nadie me lleva esa tarea aunque podrían realizarla desde el teléfono.

En ocasiones, para conocer la voz de mis estudiantes (esto lo hacía antes del confinamiento por la pandemia. La pandemia es otro capítulo aparte y nos ha dejado otro tipo de estudiantes) llevaba un poema de Xavier Villaurrutia para que lo leyeran. Generalmente, era “*Amor condujese noi ad una morte*”. Es un poema hermosísimo. ¡A la edad que tienen, yo qué no hubiera dado por que alguno de mis maestros me abriera la posibilidad de leer a Xavier Villaurrutia! De los cincuenta alumnos que tenía en el salón, solía empezar con el primero y, si no leía bien, me desplazaba hacia el siguiente, y así sucesivamente. En una ocasión, esta sucesión siguió hasta el número catorce. El número catorce, que era una niña, leyó el poema como se debe; es decir, los trece alumnos anteriores no sabían leer. Escribir, ni se diga, tenían una ortografía pésima. Para mi sorpresa, después de la pandemia, los alumnos que he tenido tienen letra bonita y escriben bien. No sé qué pasó en ese tiempo de aislamiento, pero he visto una mejoría. A veces me pongo a pensar: “Bueno, tal vez no les está haciendo daño a los alumnos que hayan tenido ese cambio tan radical y que ahora vemos”.

Me gusta lo que hago y sigo siendo un profesor, aunque prefiero el pizarrón. La pandemia me hizo trabajar a marchas forzadas, porque no tenía ninguna clase preparada para presentarla a distancia. ¿Por qué me gusta mucho el gis y el pizarrón? Porque le permite al profesor improvisar para darle frescura a muchos tópicos dentro del tema que expone. Recuerdos personales de mi trabajo, digamos. Les platico de algo que me sucedió en el campo y pongo ejemplos. Procuro no dar ejemplos del libro de texto, sino de cosas que han pasado en el laboratorio o ejemplos personales. No en un afán publicitario o protagonístico, sino sencillamente de los trabajos que han hecho los colegas, la gente en el laboratorio o personal de mi Departamento. Por ejemplo, ahora que estuve construyendo material de enseñanza, tomé algunos de los trabajos de Ricardo López Wilchis u otros de Alejandro Zavala. En todos doy crédito, por supuesto. Aclaro: “Esta es una figura de Ricardo López Wilchis o de Luis Manuel Guevara Chumacero y Ricardo López Wilchis, o de Fernando Vite y Alejandro Zavala, o de Zavala y Vite”, y aparece la referencia de donde saqué esa información. Pero, para mí, fue realmente difícil pasar de ser profesor de gis y pizarrón a dar clase en el primer trimestre de la pandemia.

Cuando empezaron las clases a distancia, tuve que elaborar como seiscientas páginas para hacer las famosas clases y acabaron por convertirse en cerca de setecientas en el tercer trimestre del confinamiento. Obviamente, me daría por bien servido si hubieran leído esa información o al menos hubieran visto por lo menos las figuras. Es un material que está ahí y que inclusive algún día me gustaría trabajar para darle otra forma. Pero no he perdido las ganas de estar enfrente de un salón de clase, precisamente por la improvisación. En primer lugar, siempre les digo a los muchachos lo que una vez me dijo un sabio: “Es triste llegar a viejo, pero más triste es no llegar”. Hay muchos jóvenes —y profesores jóvenes— que no han llegado, mientras que uno ya ha recorrido muchos senderos, ha tenido muchas experiencias y ha conocido a mucha gente. Sí le he llamado la atención a algunos alumnos. A aquel malhablado, le dije: “La educación se da en casa y posiblemente en su casa así hablen” y me dijo con cierto dejo de tristeza: “Sí, maestro, así hablamos en mi casa”. No sé si estaba dándome el avión, pero a juzgar por la forma de su expresión, es posible que ese fuera su idioma cotidiano.

## **Dudo que mi influencia haya sido determinante**

No sé si mi línea de investigación ha influido en el desarrollo de los estudiantes de nuestra Universidad. Sé que ha influido de alguna manera en que ha abierto líneas o incorporado nuevas metodologías, ha formado gente joven con mucho entusiasmo y con ganas de trabajar, con ganas de acercarse —digamos— a otro mundo. Pero yo no creo que mi influencia haya sido determinante. Creo que es parte de un todo; más bien, es la labor de otra gente de otras disciplinas la que ha influido (algunos modelos de animales para sus estudios). Pero no siento, en lo personal, que haya dejado alguna huella importante como tal en la gente o en el estudiantado como para que digan: “Yo quiero dedicarme a esto”.

Es evidente que en muchas universidades se estudian los mamíferos, pero se estudian porque es una tendencia, un grupo importante. Hay personas que se ha formado aquí o en otros lados. A veces han llegado a otras universidades estatales, por ejemplo, y ya han abierto sus propios caminos: hay gente muy valiosa en Durango, Oaxaca, Jalisco, Campeche, en la península de Yucatán o en Baja California. También hay gente muy valiosa que estudia mamíferos en Veracruz, pero no creo que haya sido por la influencia personal.

Por ejemplo, cuando uno ve figuras relevantes, ¿a quién no le gustaría ser un buen cantante? Pero eso requiere estudios, requiere tiempo, paciencia, voz, dedicación. Son muchas cosas. Pero no creo haber sido un ejemplo a seguir; probablemente un ejemplo de cómo no hacer ciertas cosas. Pero fuera de eso no me siento así, o al menos nunca lo he pensado. Yo pienso que la gente tiene sus propios gustos. Y bueno, a quién no le gustaría cantar como Pavarotti, pero sólo hay uno, ¿me entienden? Ni modo. No siento que haya influido de alguna manera importante. Creo que hay alumnos que han salido de aquí y tenido una relevancia que los pondría, digamos, en calidad de *rockstars*; tienen seguidores y todo, pero yo no.

## **La Universidad debe hacer una profunda reflexión**

Yo creo que hay modelos que la misma sociedad nos va a marcar. Creo —y es algo que he pensado mucho— que seguimos pensando en gente que va a trabajar de tiempo completo en alguna institución y me temo que serán los menos. Creo que la Universidad debe hacer un viraje. De alguna manera, debería tratar de redirigir sus esfuerzos y preparar al personal para el autoempleo, el emprendimiento; tal vez con otras líneas de trabajo u otras metodologías, con modificaciones a los planes y programas de estudio, o con la apertura con otras disciplinas o direcciones. Si cualquier persona camina por la avenida De los Insurgentes de esta ciudad, se va a asombrar por la cantidad de edificios vacíos que están en renta. Muchos de esos lugares los ocupaba gente que trabajaba de tiempo completo en alguna institución o compañía. Las compañías se han visto en la necesidad de cerrar oficinas, de reducir personal y que la gente se vaya a trabajar a su casa. De esa manera, se están ahorrando renta, mobiliario, luz, teléfono, agua, Internet, café, galletitas para los empleados, etcétera. La gente se está yendo de esos lugares.

El estudiante todavía piensa que va a tener a lo mejor un trabajo de tiempo completo en algún lugar y a mí me cuesta mucho trabajo pensar que eso va a suceder. Yo creo que el empleo de tiempo completo en instituciones de educación media y superior cada día va a ser más limitado. Creo que hay líneas alternativas que se deben fortalecer en un

mundo tan cambiante y competitivo como el nuestro, que nos ha rebasado en muchas cosas. Recuerdo, por ejemplo, cuando a mí me dejaban una tarea en la facultad y tenía que ir a la biblioteca. Ahora no; ahora un estudiante en su teléfono puede conseguir cualquier información, y ya no se diga en la computadora, ahí la tiene. Tenemos que hacer un cambio nosotros, dentro de la Universidad, para preparar ese tipo de profesional.

En alguno de los seminarios o clases que di a distancia, vimos Ciencias de la Atmósfera, Ciencias de la Tierra y Ciencias Hidrológicas. Leí un libro publicado en 1957; no me acuerdo del autor, pero él apuntaba que en el futuro enfrentaríamos calentamiento global, crecimiento de la población humana, escasez de agua, etcétera. Los desiertos crecerán, los mares estarán empobrecidos, habrá pérdida de biodiversidad, fanatismo religioso extremo, migración global incontrolable, hambrunas, pobreza extrema, crecimiento de las ciudades perdidas, resurgimiento de problemas étnicos, pandemias, entre otras cosas. Sentía que estaba leyendo una versión del Apocalipsis, pero lo estamos viendo: es el mundo en el que estamos viviendo.

Me contaron que una persona llegó a pedir trabajo a una empresa global. Todo en forma virtual, por supuesto, en la computadora, y decía que quería trabajar en Bora Bora. Le dijeron: “Pero nosotros no tenemos sucursal allá”. Y respondió: “Bueno, ¿por qué no abren una y me contratan?” Y oí de alguien que quería un trabajo, pero con tiempo de vacaciones flexible; es decir, cuando él quisiera tenerlo. Hace años, cuando era miembro del comité de becas del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt), lo más extravagante que vi fue un alumno que quería que coincidiera el *surfing* (que practicaba) con la biología molecular, que es lo que quería estudiar; es decir, quería una universidad que le diera ambas posibilidades. Eso a mí me dio risa en el momento, pero creo que esto está siendo más frecuente de lo que uno se imagina y el mundo está cambiando más rápido de lo que nosotros estamos cambiando dentro de las instituciones. Creo que esto debe ser motivo de una profunda reflexión: la Universidad debe ver para dónde va o cómo va a seguir. Los modelos que seguimos y las cosas vigentes son importantes, yo no digo que no lo sean, pero debemos preguntarnos cómo se va a ganar el sustento cierta persona una vez que salga de la Universidad.

Hace muchos años, había la idea de que, para el año 2000, México debería de tener cuarenta mil doctores, y yo le pregunté a un colega: “¿Para qué queremos cuarenta mil doctores, si no sabemos en qué los vamos a ocupar? ¿Para que sean boleros?” Y me dijo: “¿No sería increíble que te fueras a bolear los zapatos y te pusieras a platicar sobre canto con el bolero o sobre el ser y la nada, o sobre la teoría de los valores?” Pues claro que sí, pero el bolero diría: “Yo no estudié para esto, para estar dando grasa aquí”.

Creo que todo esto amerita una reflexión más profunda y elaborada sobre lo que estamos enseñando. Yo me sorprendí —ayer lo comentaba— de que la Universidad de Rice (una de las mejores diez en nanotecnología) está teniendo una política muy vigorosa a favor de jóvenes matemáticos mexicanos que están saliendo de ésta y de otras instituciones. Se los está llevando a trabajar en proyectos para los que todavía no hay aplicación concreta, sino sólo muy futurista. Y cuentan con becas que prácticamente son un salario de tres o cuatro mil dólares mensuales, con dos pasajes de avión a México al año y cada mes los llevan a restaurantes lujosos en Houston.

Me acordaba de los egresados de hace muchos años en las universidades de la Ivy League de Estados Unidos. Después de que salían de Economía, Administración y esas carreras que tienen una interacción con el público, especialmente con el público de los grandes negocios, les hacían un curso de tres meses de buenos modales; les enseñaban a comer, a ponerse la servilleta, a pedir el vino, aspectos de su atuendo personal; en fin, buenos modales de comportamiento. Me pareció que lo que estaba haciendo Rice era justamente adelantarse a todo eso: llevándose a gente brillante de las escuelas. Sé que se han llevado del TEC de Monterrey y del ITAM; no sé si de la UNAM o de aquí se habrán llevado estudiantes para trabajos matemáticos. Probablemente lo hagan en el futuro. Todo esto no es otra cosa más que ver cómo se le puede enseñar algo muy novedoso a un muchacho. Pero él se va a trabajar a Tabasco, a un lugar en donde no tienen las condiciones adecuadas para hacerlo. Entonces, parece que hay que enseñar a la gente otra vez a trabajar con las manos. Por eso yo creo que debe ser una reflexión importante dentro de la Universidad.

### **El sentimiento de pertenencia**

En ocasiones, siento que incluso hay un desprecio por la cultura y me parece preocupante. Como universitario de aquí, hay algo en lo que siento que he fallado, y es no haber contribuido lo suficiente para que mis estudiantes tengan un sentimiento de pertenencia. Todavía no conozco ni he oído de un estudiante que se sienta profundamente orgulloso de ser egresado universitario; el venir a nuestra Universidad sólo es como ir a una “escuelota”. La responsabilidad de la Universidad es la universalidad, es decir, el territorio de la cultura. Es la gente que ama el arte, la gente que ama la filosofía, que ama la ciencia, etcétera. De lo contrario, uno se puede convertir en un extraordinario artesano.

Un ejemplo que a mí se me ocurre es el del señor Salvatore Ferragamo: hacía unos zapatos maravillosos a la medida y cosidos a mano; cada par que salía de su taller podría calificarse como una obra de arte. Pero el mercado no podía pagarlos, así que la esposa, que era una mujer visionaria, le dijo: “¿Y por qué no nos vamos a donde está el dinero? Vámonos a hacerle zapatos a la gente que puede pagarlos”. Montaron la fábrica y él siguió haciendo zapatos. En el museo, están las hormas de los zapatos de las grandes figuras a las que les ha hecho zapatos a la medida, pero a mí me parece que la creadora del imperio fue la esposa. Debería ocurrir lo mismo en la Universidad. Yo no quiero formar artesanos, por excelente que pueda ser su trabajo; yo quiero un alumno que conozca los territorios de la cultura, que se adentre en la filosofía como una búsqueda del espíritu humano y que llegue a cierta concepción del universo.

Eso es lo que la Universidad me dio. Aquí aprendí de ciencia, pero también estudié y vi otras cosas. Digamos, si me gusta mucho el carro que trae mi vecino o el compañero de labor, no puedo llegar y arrebatarlo. Ha sido todo un proceso que ha tenido la moral a lo largo de la historia. Se trata de ver que, si yo respeto a mi vecino, mi vecino me va a respetar; si yo lo atropello, él me va a atropellar. Esa parte filosófica me la dio la Universidad. El aprecio del arte me lo dio la Universidad. Me gusta tanto la música popular mexicana como la música de Stravinsky. Hay huapango bueno y malo; hay música clásica buena y mala; hay directores buenos y malos. Todo eso sale de la Universidad, del contacto que tiene uno con la gente, en donde hay otros mundos, no solamente el

aprender bien química, fisiología, genética, ecología y esto y lo otro. Eso me convierte en un buen artesano, pero no en un ente universitario global y completo.

Eso es lo que da la Universidad. Si nos concentramos en formar gente, hagamos buenos zapateros, pero, ¿quién va a vender sus zapatos?, ¿dónde se van a vender? La esposa de Ferragamo pensó que ahí, en donde ellos estaban, no iban a tener éxito, tenían que irse a Hollywood, ahí donde estaba la vanidad y donde estaba el dinero. Yo tengo la misma preocupación. Está muy bien que sepamos hacer algunas cosas que están de moda. Todo el mundo quiere ser chef, todo el mundo quiere ser enólogo (que todavía no nacían y ya tomaban vino). Nos quieren decir esto y aquello. Se aprovechan de todo. Hay escuelas donde la gente va y aprende cosas así y siente que ya con eso ya es universitario. Pero no: una universidad es mucho más que eso. Que no lo hayamos transmitido o no lo hayan visto nuestros estudiantes es problema de ellos y no nuestro, porque nosotros hemos brindado lo mejor que tenemos, y yo, lo mejor que tengo. A lo mejor es muy poco, pero ese poco lo comparto, porque quiero que la gente sea mejor que yo, que tengan más cultura, que no se dejen atropellar, que sea racional en sus juicios. Eso da la Universidad y eso no se aprende en el “cole”, como dicen por allá.

### **Una anécdota memorable**

Una joven texcocana nos dijo aquí en el laboratorio: “Doctor, no sé qué sería de mi vida si no hubiese venido a este laboratorio”. Lo decía porque aquí oíamos jazz, oíamos ópera; les daba primero el libreto para que lo leyeran y después les ponía la música. Con frecuencia hacíamos reuniones sociales aquí: tomar café, comer un pastel o traer comida. Todo ese tipo de cosas probablemente le gustaron a ella: el ambiente que teníamos, cómo se vivía, eso le gustaba y me llegó muy hondo.

Por aquí pasaron buenos alumnos y buena gente; algunos ya finados, desafortunadamente, y que pudieron haber tenido una carrera académica brillante. Sin embargo, la vida personal que tuvieron no fue muy afortunada: alguna enfermedad terminal se los llevó prematuramente, por ejemplo. Una de las obras imposibles de lograr es que se recibiera el profesor Enrique Portilla. Siempre me daba alguna razón para explicar la causa de su negativa para terminar la tesis y recibirse. Siempre había un capítulo pendiente. Prácticamente, lo obligué a que se recibiera con métodos no muy ortodoxos que digamos. Un día le dije: “Órale, se va a quedar encerrado y se pone a trabajar”. Se recibió y también se fue, pero sí me dio mucho gusto que se hubiese recibido. Otros han sido muy exitosos en los negocios (y ello no tiene nada que ver con la biología, pero sí con el trato personal que recibieron aquí en el laboratorio). Creo que el mejor cumplido que he recibido fue el de esa niña que dijo: “No sé qué sería de mi vida...” por todo lo que se comentaba y se vivía aquí con los compañeros de trabajo. Era una comunidad muy bonita y un espacio muy agradable de trabajo; eso logramos hacer.

### **Reflexión sobre las becas y los estímulos**

Un político muy famoso dijo: “Yo no doy consejos, porque el inteligente no los necesita y el pen... no les va a hacer caso”. Pero yo sí celebraría algo que, en su momento, fue muy bueno: las becas y los estímulos que nos da la Universidad. Creo que, a la larga, esto debió haberse revisado con mucho cuidado. Hace años, evidentemente, respondían a la

necesidad de frenar el éxodo de profesores que teníamos y, como una medida emergente, salieron las becas y los estímulos.

Lo que las becas y los estímulos actualmente favorecen el trabajo personal, no el trabajo colectivo. En realidad, así fue desde el principio. Como se favorecía el trabajo personal, y se deban ciertas puntuaciones para los ingresos (que eran varias quincenas en una sola emisión), a la larga eso pervirtió el mismo sistema y la institución quizá pronto va a tener problemas económicos muy serios —si no es que ya los tiene—. Por eso, seguimos trabajando, pero ya no es por el gusto de hacer el trabajo y verlo terminado, sino por los puntos que se nos van a dar. Creo que eso le rompió y le rompe la columna vertebral a la Universidad, porque ya no existe el gusto de que tú te sientes con un colega, discutas, platiques y saquen un artículo (o no lo saquen). Esto ha propiciado una dinámica en la que, si yo hago un trabajo y te pongo de coautor, tú haces uno y me pones de coautor a mí. Y así, yo ya no hice un trabajo, sino dos. Esto pulula, se propagó muy rápidamente y es una dinámica que el mismo medio nos ha obligado a adoptar, nos ha orillado a hacer eso a la larga. Y si una persona que está empezando incurre en esa dinámica, yo creo que empieza con el pie izquierdo.

Tampoco estoy pensando en que el maestro deba estar cubierto de harapos, lleno de sabiduría y sólo repartiéndola a diestra y siniestra. No, estoy pensando en lo que uno debe hacer, pero no por la recompensa que va a obtener. Evidentemente, un esfuerzo debe ser reconocido. En eso, estoy absolutamente de acuerdo, pero no debemos pensar en la recompensa de antemano, o si no, sólo me voy a juntar con fulano de tal, porque es muy productivo. No me voy a ir con él porque me interesa lo que está haciendo. Me cuesta trabajo y es difícil, porque la tentación realmente es grande. Sí, diría que lo mejor es que cada uno dé lo mejor que tiene y la recompensa llega. De eso estoy seguro, absolutamente seguro. Pero el trabajo debe hacerse sin parasitar a nadie. Mucha gente se va acomodando y eso no me agrada.

# Pasión por la Física, pasión por la enseñanza.

## Eduardo Piña Garza<sup>4</sup>

### Mi formación, mi gusto por la Física y mi acercamiento a la UAM

Nací en la Ciudad de México, en el Hospital Francés de la capital. Estudié Física en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Posteriormente, hice algunos estudios en la maestría en Física, dentro de la recién creada Escuela Superior de Física y Matemáticas en el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Viajé a Europa para obtener el doctorado en Bélgica, en la Universidad Libre de Bruselas, en el servicio de Físicoquímica del profesor Ilya Prigogine, un conocido científico y premio Nobel. El grupo de Prigogine era famoso y él era un personaje que había destacado en el ambiente europeo, aunque durante la Guerra Mundial estuvo refugiado en Estados Unidos.

La Física me atrajo desde que yo era niño por los fenómenos tan variados e interesantes que se presentan en ella, como los electromagnéticos y los nucleares. Cuando ya tenía más experiencia, también empezó a interesarme la fisicoquímica. Al regresar a México, me incorporé primero al reactor de Salazar, que está en el camino entre México y Toluca. Ahí trabajé poco tiempo, porque me cambié al Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), donde el doctor Leopoldo García Colín me invitó a fundar con él la rama de investigación que se creó en el Instituto. Fue un trabajo muy interesante, en el que participaron químicos (principalmente haciendo catálisis), físicos y matemáticos. Ahí, permanecí algunos años, desde 1967 hasta 1974, cuando me trasladé a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Del proyecto de la UAM, me atrajo el ambiente académico universitario que yo había vivido en Bruselas y que quería revivir en México. Cuando regresé en 1967, además del Instituto del Petróleo, me recontrató el IPN. Estuve ahí trabajando en tiempo parcial, impartiendo clases y realizando investigación. Me atraía mucho el ambiente universitario por las ideas de libertad, de respeto a la cátedra, por la posibilidad de hacer una investigación con plena libertad.

Al crearse la UAM en 1974, decidí tratar de ser uno de sus fundadores. Empecé en Azcapotzalco. Yo sabía que el doctor García Colín venía al campus de Iztapalapa para fundar la Universidad, pero dijo que no quería que todos sus colaboradores del Instituto del Petróleo fuéramos a la UAM.

Para poder ingresar a la UAM, fui a hablar con el doctor Casillas García de León, que era el rector fundador del campus de Azcapotzalco. Me recibió en la Escuela de Minería y, después de platicar con él, me invitó a colaborar en la Unidad Azcapotzalco, donde tuve la oportunidad y honor de fundar la UAM, realizando una labor de apoyo en el tronco general de asignaturas, haciendo física para ingeniería, porque ahí estaban en diseño varias carreras de ingeniería —algunas tradicionales y otras más novedosas—, que requerían ese tronco general científico, que incluía matemáticas, física y química. Trabajé en Azcapotzalco hasta

---

4 Doctor en Física. Profesor distinguido.

1977, cuando me hicieron la invitación para formar parte de la terna y me eligieron como director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM-I, en abril de 1977.

En febrero de 1976, el primer director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) en Iztapalapa había renunciado. Desafortunadamente, renunció al mes de haber sido elegido, y no fue sino hasta abril del año siguiente que volvió a hacerse la elección de un director de División. Entre febrero y octubre de 1976, nuestra División estuvo a cargo del secretario académico, el doctor Fernando del Río Haza. Entre noviembre de 1976 y abril de 1977, la División estuvo al cuidado de la secretaria académica, la doctora Araceli Reyes Guerrero, que era una experta en álgebra avanzada.

También renunció en 1975 el primer jefe del Departamento de Ingeniería. En lugar de elegir pronto a su sucesor, los miembros de este Departamento decidieron inventar una Jefatura que llamaron “de autogestión”. Se trataba de una codirección por medio de una asamblea departamental. Esta idea, fuera de la Ley Orgánica de la UAM, produjo situaciones donde el consenso no podía establecerse y nacían discrepancias, sin existencia de arbitraje.

Cuando llegué a dirigir la División en Iztapalapa, experimenté una situación más tranquila. En eso había contribuido mucho el nombramiento, en el Consejo Divisional, del doctor Diego Bricio Hernández como jefe de Ingeniería. Era un ingeniero químico, con una formación importante de matemáticas; originalmente, era un matemático con un doctorado en Ingeniería Química, que también conocía mucho. Impartía cursos en esa disciplina, pero también era un gran matemático, que se distinguía por su originalidad.

Él colaboró conmigo y me ayudó a formar Ingeniería, porque, al principio, la Universidad requería cursos comunes del tronco general para todas las licenciaturas de la División. Entonces, se privilegió la contratación de matemáticos, de físicos y, en menor medida, de químicos. Teníamos la necesidad de contratar a muchísimos especialistas en ingeniería con conocimientos diferentes, porque muchos estudiantes habían terminado el tronco general y había una gran demanda de profesores para cubrir la enseñanza de los cursos superiores en las licenciaturas de Ingeniería. Contratamos una cantidad enorme de profesores ingenieros. Fue lo que más se contrató en mi tiempo: ingenieros de todo tipo. También se contrató químicos, porque, comparado con otros, el Departamento de Química era pequeño, y México requería la formación de más químicos. Para las licenciaturas de Física y Matemáticas, había ya muchos profesores contratados.

Cuando llegué a la dirección de la División, había un solo Departamento de Ingeniería, formado por cinco áreas. Las cinco querían ser Departamentos y querían separarse, siguiendo el ejemplo del Departamento de Física y Química, que se separó en dos (para lo cual colaboré en los trámites legales en el Colegio Académico, participando en la defensa para que se aprobara dicha separación). A continuación, en la División, me tocó la formación de la terna para el nombramiento del primer jefe del Departamento de Química, el doctor Campero. Por ser el primer jefe de un Departamento nuevo, según la Ley Orgánica, a él le correspondía el rector general de su nombramiento. Se formó la terna y, por fortuna, se nombró afortunadamente al doctor Antonio Campero, porque él ya estaba en Iztapalapa trabajando y realizando la labor de jefe del Departamento de Química.

A partir de 1977, cuando ingresé a él como director de División, el Colegio Académico era una institución con una dinámica incansable. En ese entonces, se aprobaron en él los primeros reglamentos de interés general, como el reglamento orgánico; se aprobaron también todas las licenciaturas de las tres Unidades. Cada licenciatura fue analizada y dictaminada, separada en sus asignaturas, denominadas UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje). Formé parte de la comisión de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería que presentó y defendió cada una de ellas (licenciaturas y unidades que las formaron) ante el Colegio Académico. En esta labor, los coordinadores de las licenciaturas de nuestra División realizaron una colaboración invaluable.

La estructura de la UAM nació de estudios previos que optaron por el sistema departamental. En la Unidad Iztapalapa, la influencia de la estructura de facultades, que es la alternativa que eludió la UAM, se sentía, porque muchos profesores se habían formado en la UNAM. Hubo situaciones que permitieron defender la estructura departamental. En Ingeniería Biomédica, había un jefe de Área que al mismo tiempo coordinaba la licenciatura de Ingeniería Biomédica. En el momento en que los alumnos de esa licenciatura pidieron su renuncia, se nombró un nuevo coordinador, pero se confirmó al anterior como jefe de Área, sin aceptar opinión de alumnos sobre la jefatura. En otra ocasión, notamos que, en el Consejo Divisional, los alumnos estaban asociados a Departamentos, pero las licenciaturas se ligaron a los Departamentos por los cursos avanzados de cada licenciatura. Había una representación desproporcionada en el número de alumnos de una licenciatura con representantes en el Consejo Divisional. Se decidió entonces asignar dos representantes para las carreras más numerosas de ingeniería y un representante por los dos Departamentos de Física y Química. En este cambio ayudó señalar que los profesores comunes a todas las licenciaturas en el tronco general eran matemáticos, físicos y químicos.

El crecimiento natural de la Unidad Iztapalapa de la UAM requirió en 1979 la planeación de un edificio nuevo para nuestra División. Se planeó y diseñó a partir de ese año el edificio T; oficinas para la Dirección de la División y para las jefaturas de Departamentos, previendo dos jefaturas para Ingeniería. Se reservaron espacios para laboratorios de docencia y laboratorios de investigación. También oficinas para los profesores.

En mi gestión como director de División, se presentó el proyecto de la licenciatura de Computación, que inicialmente se proyectó como una colaboración entre Matemáticas e Ingeniería Electrónica. También se obtuvo en el Colegio Académico la aprobación del primer doctorado de la UAM.

## **Participación universitaria y logros institucionales**

En lo que respecta a mis mayores logros académicos, yo creo que el mayor sería el tipo de clases que he impartido, la investigación que he realizado y la divulgación que he fomentado. En cuanto a los cursos que impartí, han sido muchísimos cursos diferentes. En la carrera de Física, han sido sobre física teórica, principalmente, pero también cursos en matemáticas, que los colegas del Departamento de Matemáticas nos han permitido impartir a algunos físicos, porque son materias que nos interesan más a nosotros (las Funciones Especiales de la Física, por ejemplo, que impartí muchas veces porque —como

el título lo dice— son de interés a nuestra disciplina). También son de interés a la química y a la ingeniería, pero pues así se llama el curso. Este curso lo tomaron también alumnas y alumnos de Ingeniería, Química y Matemáticas, porque son matemáticas de interés general con aplicaciones en las ciencias físicas y la ingeniería. Otros cursos que enseñé y quiero mencionar son los de Termodinámica, Dinámica de Fluidos, Elasticidad y Mecánica Clásica (principalmente Rotaciones).

### **En la investigación, me he movido mucho**

Regresé de Bruselas a México influido por la escuela de Prigogine. Ésta se vinculaba mucho al trabajo que también hacían en investigación personas importantes que estuvieron en la UAM, y que antes estuvieron en el Instituto del Petróleo o en el Politécnico, como fueron el doctor García-Colín, el doctor Eliezer Brown, entre otros.

En el Instituto Mexicano del Petróleo empezamos un proyecto de investigación en el campo de la teoría cinética de gases, dirigido por el doctor Leopoldo García-Colín. Participamos en ese proyecto junto con los investigadores Jesús Robles Domínguez y Lázaro Barajas. En esta colaboración conjunta, encontramos la formulación correcta que generalizaba a mezclas de gases densos los trabajos clásicos de Enskog. Corregimos la teoría para hacerla congruente con la termodinámica irreversible de mezclas de gases densos. Nuestros resultados dieron lugar a publicaciones importantes de frontera, una de las cuales recibió más de sesenta citas. La misma sirvió de tesis de licenciatura de Lázaro Barajas, que él presentó en la UNAM. Posteriormente, Lázaro obtuvo el doctorado en el extranjero, y tanto él como Jesús Robles Domínguez se incorporaron a la UAM, Unidad Iztapalapa. La investigación sobre teoría cinética de mezclas la retomamos en la UAM-I, pero ahora con Patricia Goldstein, quien se doctoró con el doctor García-Colín, en la UNAM.

En Iztapalapa, a tres años de su fundación, se habían formado varios grupos de investigación en varias áreas. Entonces, opté por seguir el camino marcado por el director fundador de la División, el doctor Carlos Graef Fernández, quien hizo aportaciones importantes a la mecánica clásica. En los primeros años, habían contratado al profesor Juan de Oyarzábal, español nacionalizado mexicano, que era también un experto en cuestiones de mecánica y en rotaciones. En 1976, impartieron una mesa redonda en la Unidad Iztapalapa sobre rotaciones, donde participaron cinco o seis investigadores, todos hablando de la rotación; investigadores de primer nivel, entre ellos, no sólo Graef y Oyarzábal, sino también el doctor Jorge Flores, que fue un destacado investigador de la UNAM. Se exhibieron todos sobre rotaciones y trompos.

Este ha sido un campo al que he dedicado mucho tiempo de investigación, tanto en aplicaciones clásicas como cuánticas, con respecto a las moléculas, el aspecto rotacional de las moléculas, es decir, la química cuántica de las moléculas. Pero también en el aspecto clásico de mi maestro Oyarzábal, quien enseñó Mecánica, tanto en la UNAM como en el Politécnico, donde llevé con él cursos de maestría. Él sabía mucha de mecánica, porque fue marino: peleó en la Guerra Civil española, disparando los cañones de treinta milímetros del acorazado Jaime I; después, fue capitán del destructor Almirante Valdés. Como capitán de barco, le interesaba mucho cómo se movía el barco como un cuerpo rígido. Podía aceptar que el barco se bamboleara un poco, pero él no decía que se bamboleara,

sino que se adrizaba —sus palabras de marino—. El barco puede dar vuelta con el timón, pero está prohibido dar vueltas alrededor de su eje principal horizontal, porque se produce el naufragio. Oyarzábal era un gran profesor; ayudó a fundar la UAM. Falleció en 1976.

También me interesó la elasticidad. Desde la licenciatura, hice mi tesis en cascarones, muy cerca de los ingenieros. Como utilicé un lenguaje tensorial, esto ocasionó que, cuando Prigogine vio mi tesis de licenciatura, dijo: “Pues usted va a hacer relatividad con nosotros”, y me mandó a trabajar con el profesor Balescú.

En la UAM, he trabajado mucho la dinámica clásica. Fundé un área de esa especialidad en la UAM para seguir la tradición de Graef y de Oyarzábal, y así formar un grupo de mecánica clásica, que se puso de moda con el tema del caos. Apareció en la ciencia el llamado caos, debido a la fuerza tremenda de evaluación de las computadoras. Las computadoras abrieron un camino nuevo: las posibilidades de encontrar respuesta a problemas que no se podían ya resolver por la carencia de matemática, de funciones que permitieran describir el comportamiento caótico. Pero entonces, con ayuda de las computadoras, se abrieron las puertas al desarrollo del caos. Ésa fue una rama que dominó el mundo durante varios decenios y, a través de mi área de mecánica, también contribuí a él.

Como aportación al desarrollo del caos, publiqué sobre algunos temas específicos: en particular, sobre el asunto de los sistemas que son tan complicados que se le llama caóticos. A mí no me interesaba producir el aspecto desordenado, que le podría interesar a un ingeniero químico, fabricando pinturas. Ahí, lo importante es un buen mezclado. A mí me interesaba más bien el posible control y orden que se pudiera descubrir en esta disciplina tan complicada. Obtuvimos algunos resultados a partir de conceptos geométricos, de líneas de simetría, de grupos no lineales. Estas ideas las descubrimos en la Unidad Iztapalapa con algunos colegas de la UAM, que fueron alumnos míos y ahora se han convertido casi en mis maestros. Entre otros, destaca Lidia Jiménez, una profesora brillante que fue mi alumna y ahora es colega y publica con Jaume Llibre, un investigador de renombre mundial que vive en Barcelona. Nos visitó en febrero para continuar su trabajo con Martha Álvarez y con Lidia Jiménez, con quien él acaba de publicar un trabajo sobre rotaciones, tema que me interesa. En ese trabajo, citaron dos de mis publicaciones.

También he publicado algunos trabajos de divulgación. Publiqué *Cacería de cargas*, un libro donde me interesan los plasmas, que fue una de las especialidades de mi director de tesis de doctorado, el profesor Radú Balescú. Él me dirigió una tesis en física estadística relativista, pero su interés principal eran los plasmas y su aplicación al control de la fusión nuclear, el control de las bombas de hidrógeno, que no se ha logrado hasta la fecha. Todavía seguimos jugando con los *Tokamak* y con otras técnicas en busca del control de los plasmas a temperaturas solares. Con Balescú, también hicimos incursiones en la física estadística relativista, y realizamos algunas publicaciones que fueron populares.

También escribí un libro sobre relojes. En parte, el interés me vino un poco por influencia familiar, porque mi padre tenía un reloj en su escritorio de pared, que algún día desarmé y volví a armar; es un reloj ametralladora (por la rapidez de sus campanas) que todavía funciona. Está en casa de uno de mis hijos y yo lo he reparado varias veces. Escribí el libro porque el doctor Julio Rubio, uno de los exrectores de la UAM, como sabía de mi interés por los relojes, me dijo: “Si haces tu libro rápido, lo vamos a usar de regalo

de Navidad”. Me lo dijo ya tarde, en el Congreso de Física en octubre: ya faltaba muy poco para diciembre... Bueno, yo ya tenía mucho del libro hecho, pero no había nada por parte de una editorial. El texto no estaba terminado. Había muchísimas fotografías ya tomadas, porque fuimos a ver los relojes del Castillo de Chapultepec, los de la Secretaría de Hacienda, los de muchas iglesias y campanarios. Nos peleábamos con los curas para que nos dejaran fotografiar los relojes, y ellos no querían que uno invadiera su territorio, esas alturas a donde ellos mismos no subían. Pero nosotros sí subimos a la Catedral Metropolitana con Jorge Lodigiani, un fotógrafo de Ciencias Biológicas muy hábil, que me ayudó a tomar fotografías del reloj de la Catedral de 1805, así como de otros relojes en el Castillo de Chapultepec y varios lugares.

La investigación trasciende porque es nueva y es aplicable, porque se aplica a desarrollos nuevos. La importancia de una investigación puede juzgarse en función del desarrollo que produce en el futuro. La física que se hacía en el Instituto Mexicano del Petróleo parecía modesta, pero abarcaba aplicaciones para detectar yacimientos y propiedades físicas, cuyo dominio permite medir mejor lo que se quiere vender, lo que se está purificando, lo que se está fabricando, etcétera. Después, en la Universidad, la investigación es más ambiciosa, porque busca la originalidad en el descubrimiento de propiedades físicas. Se hace por medio de las publicaciones mediante las cuales uno hace pública la existencia de ideas nuevas aplicables y desarrollables.

En cuanto a la enseñanza, ha habido muchas novedades. Desde luego está el aspecto de la computación. Cuando yo llegué a la UAM, no estaba muy desarrollado, excepto en las grandes computadoras. Un primer avance en Azcapotzalco fue que nos regalaron unas calculadoras que valdrían pocos pesos —cosas muy primitivas—, pero servían para hacer cálculos y algunas de ellas eran pequeñas computadoras capaces de hacer hasta programas. Fueron muy útiles como herramientas. Pero la computación de mayor tamaño con pantallas se tardó mucho en llegar. La primera computadora que llegó a la División —que yo recuerde— estaba en el Área de Termodinámica. Todos invadíamos Termodinámica para compartirla, nos la prestaban a ratos, porque nadie más tenía computadora. Pasó mucho tiempo para que todos pudieran tener su computadora en la oficina. Eso ha ayudado mucho a los profesores; ha ayudado mucho a los alumnos para hacer trabajos que de otra manera serían mucho más pesados. El descubrimiento de las memorias permitió avances gráficos que sustituyeron los graficadores y dieron paso a la impresión actual. La ciencia dejó de depender de la ayuda de las mecanógrafas y los dibujantes.

Más recientemente, durante la pandemia que nos atacó, la computadora fue el método de enseñanza para todo mundo, que pasó a ser virtual. Los resultados no fueron buenos, porque solamente los que se habían adelantado estudiando las tecnologías de enseñanza virtual pudieron aprovechar de forma plena toda la tecnología desarrollada. Muchos de los profesores que no estábamos acostumbrados a las herramientas virtuales tuvimos que aprender por necesidad, porque lo único que había era ese modo de enseñanza. Así es que yo admiré esa posibilidad de comunicarme con los estudiantes a través de la computadora y enseñarles. No estoy muy satisfecho con mi desarrollo personal en ese sentido, porque los años me pasaron encima y no pude utilizar todas las ventajas ya desarrolladas, que admiro mucho, pero no puedo presumir de haberlas utilizado plenamente. Podríamos decir que la computación la uso para hacer cálculos, desarrollos, estu-

dios y, sí, la he usado para la investigación. Mis publicaciones tienen cálculo numérico como un ingrediente importante en mecánica. Pero en lo que respecta a la enseñanza, todavía no soy partidario, aunque por todos lados me empujan hacia allá. Como suelen decir: “Chango viejo no aprende”.

## **Cambios institucionales**

Desde luego, he visto cambios en la UAM. Han sido tan lentos que casi no los siente uno. Han sido muy lentos y paulatinos. Al comparar a los primeros alumnos, de hace cuarenta años, con los actuales, sí se notan algunas diferencias, sobre todo porque la pandemia perjudicó mucho el aprovechamiento de los muchachos. Antes de eso, también hubo otros desarrollos de enseñanza a nivel media superior que sufrieron un menoscabo con ciertas políticas tomadas por la Secretaría de Educación Pública, como tolerar calificaciones medias en secundaria y preparatoria (aunque sobre todo en la secundaria). Se decidió ser muy tolerante con las calificaciones medias y rechazar enérgicamente la reprobación de los alumnos.

En principio, esto está bien para obtener buenos números, pero no ayudó a obtener buenos resultados de enseñanza, y sí bajó la calidad del conocimiento matemático que traían los muchachos. Cada vez peores matemáticas, cada vez más tolerancia. Y eso creó un problema muy grave, más que para la Universidad, para el país, porque éste requiere de gente bien preparada para resolver sus problemas y no sólo en matemáticas, sino en muchas otras áreas. En el sistema de enseñanza viejo que yo aprendí, la preparación de nuestros profesionales era muy satisfactoria. En la medida de lo posible, yo pediría elevar ese nivel de aprendizaje, de trabajo por parte del estudiante para prepararse mejor y tener más éxito en su desarrollo profesional, y así alcanzar con más facilidad un buen sueldo, así como contribuir a la resolución de problemas que tiene el país. Sé que no puedo criticar a los estudiantes por no tener una preparación que debieron haber adquirido en el nivel medio. Pero sí creo que nosotros teníamos mejor preparación. Antes, a nuestros estudiantes les exigíamos más. Y no es que no quisiéramos exigir ahora, sino que no se puede, porque el nivel que tienen no lo permite.

Los profesores que ingresan a la Universidad están bien preparados, tienen muy buenas ideas y da un gran gusto contemplar su juventud, así como la energía con la que realizan su investigación y por la cual logran publicaciones en revistas de prestigio.



## Una voz de la primera generación de la UAM pone sus conocimientos al servicio de la Universidad. Florina Ramírez Vives<sup>5</sup>

### Mis orígenes, mi pueblo y mi trayectoria como estudiante en la UAM

Soy originaria de un pueblo de Chiapas, llamado Chicomuselo. Es un lugar caluroso rodeado por dos ríos, que en mi infancia eran cristalinos, pero ahora ya están contaminados. Somos una familia de cinco hermanos, tres hermanas mayores y un varón, que es el más pequeño de la familia (aunque una de mis hermanas ya falleció, por lo que ahora sólo quedamos cuatro). Los cinco hermanos compartíamos clases en la misma escuela, pues únicamente había una maestra en todo el pueblo. Así se estilaba en un pueblo tan pequeño, que no contaba con pavimento, ni con luz, ni con agua potable. Solo teníamos los dos ríos.

Al cumplir ocho años, mis hermanas me llevaron a la ciudad de Comitán, Chiapas, que se encuentra a dos horas y media de mi pueblo, y en esa ciudad ingresé a un colegio de monjas para estudiar la primaria. Luego, a los catorce años, estudié la secundaria en San Cristóbal de la Casas, que está a hora y media de Comitán. En el mismo lugar, cursé los dos primeros años de la educación media superior en una preparatoria particular, donde conocí a un maestro que impartía Química Orgánica, y quien posteriormente nos platicó sobre la apertura y la convocatoria de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). El tercer año de preparatoria lo realicé en el Área de Ciencias Biológicas, pero en Tuxtla Gutiérrez —la capital de Chiapas— y en la preparatoria que ahora es la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

Así, para cuando terminé el tercer año de la preparatoria, yo ya tenía cierto conocimiento sobre la existencia de la UAM. Esa época fue una etapa difícil para mí, pues mi padre no quería dejarme estudiar. Mi madre y mi hermana Flor abogaron para que yo siguiera estudiando. Recuerdo que mi padre pensaba que las mujeres deberían casarse jóvenes, pero, como ninguno de mis hermanos había ingresado a una universidad, a mí me permitieron seguir adelante con el compromiso de terminar la carrera.

Recuerdo que el viaje en autobús desde mi pueblo a la Ciudad de México era de casi dos días. Y de Comitán hacia acá era como de veinticuatro horas, pero aun así, mi padre venía a verme cada tres meses para traerme dinero. Él me decía: “Esto es para tres meses”, y claro, en ese entonces no había forma de pedirle más dinero. No había teléfono ni otro medio de comunicación, así que tuve que aprender a ahorrar, pues ese dinero tenía que alcanzarme para todos mis gastos hasta que mi padre volviera a visitarme.

Así llegué a la Ciudad de México para presentar el examen de ingreso a la licenciatura de Química Farmacéutica Biológica, en la UAM, Unidad Xochimilco. Mi primer año del tronco común en el sistema modular fue muy grato, porque conocí a gente de diferentes partes y de otras áreas curriculares, pues compartíamos actividades con alumnos de todas las licenciaturas de la Unidad. Ya en el segundo y tercer trimestres separaron a

---

5 Profesora adscrita al Departamento de Biotecnología.

todos los alumnos de la División de Ciencias de la Salud, con los cuales compartí muchas clases del tronco común (especialmente de la carrera de Medicina). Obtuve un buen promedio. Sin embargo, en el cuarto trimestre, cursé Química y Matemáticas, pero en el sistema modular, con muchas actividades autodidactas, por lo que teníamos que buscar nuestras propias fuentes y preparar muchas exposiciones.

Los alumnos que tenían posibilidades económicas podían adquirir sus propios libros, pero los que veníamos de provincia debíamos buscar libros en otras bibliotecas públicas, ya que la UAM no contaba con suficiente material. Ese trimestre fue muy complicado para mí. No me acoplé al sistema modular, por lo que busqué otra opción dentro de la UAM. Indudablemente, no podía regresar a mi pueblo, esa nunca fue la intención por el compromiso adquirido con mis padres. Así que busqué otra licenciatura en el Área de Ciencias Biológicas para que se pudiera revalidar el tronco general. En ese entonces, el coordinador de la licenciatura de Ingeniería Bioquímica era el doctor Alejandro Hernández, que en paz descansa. Él accedió a aceptarme, porque tenía buen promedio en el tronco general, aunque sí me dejó en claro que la licenciatura no sería fácil, ya que se trataba de una licenciatura completamente nueva y diferente, y que además debía esperar al menos dos trimestres para que se abrieran las materias que debía cursar. En el periodo de espera, trabajé en un Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), hasta que finalmente ingresé a la Unidad Iztapalapa a finales de 1975.

Ya siendo estudiante de la Unidad Iztapalapa, viví cerca de las avenidas La Viga y Ermita. Tenía que trasladarme en combi al centro de Iztapalapa y, de ahí, abordar otra combi que nos dejaba en La Purísima. En otra ruta, podía trasladarme en la combi que venía desde La Viga y nos dejaba por el lado de Gavilán, pero cerca de Rojo Gómez, pero teníamos que caminar desde Rojo Gómez hasta la Unidad. En esa zona, había terrenos de milpas y sembradíos, con muchos animales como vacas y caballos, pero no había casas ni estaba pavimentado, así que atravesábamos por todos esos sembradíos hasta llegar a la biblioteca y al edificio S, o a los salones, que aún eran como galeras. No recuerdo si ya estaba el edificio B, o parte de éste, donde ahora se ubica la oficina de Sistemas Escolares. En aquel entonces, éramos muy pocos alumnos.

Recuerdo que ingresé aquí a la UAM, Unidad Iztapalapa, para cursar el cuarto trimestre, llevando precisamente Física y Química, materias que se me hicieron muy difíciles. Tengo presente que, en los primeros días de clases, el doctor Raúl Alcántara —que en paz descansa— me preguntó quién era yo, pues no me ubicaba como alumna de los cursos anteriores. Le respondí que venía de UAM, Unidad Xochimilco, y su respuesta fue: “Usted no va a aprobar conmigo, porque carece de los conocimientos que yo les pido”. Efectivamente, reprobé su curso. Así que, con esos comentarios y con la incertidumbre de trabajar con nuevos compañeros, ese trimestre fue complicado.

En ese entonces también tomé clases de Química con el doctor Cruz, quien, según sé, falleció en el sismo de 1985. Era una persona muy atenta y paciente que se tomaba el tiempo de explicarnos. Gracias a su ayuda logré pasar esa UEA (Unidad de Enseñanza Aprendizaje). Por esos años, también conocí a los profesores Gustavo Viniegra, Jorge Gómez y Óscar Monroy. De ellos aprendí mucho, y les debo gran parte de mis conocimientos en microbiología y bioquímica. El doctor Jorge Gómez —que en paz descansa—

tenía un carácter fuerte, pero fue un buen maestro, del cual aprendí sobre microbiología y el gusto por el estudio de los microorganismos. Así fui avanzando hasta que concluí la licenciatura en 1980.

Antes de terminar la carrera, con una compañera y amiga de Tlalmanalco, Estado de México, acordamos mudarnos a una vecindad, ubicada a una cuadra de la Universidad para estar más cerca. Rentábamos un cuarto que sólo tenía una estufita de dos capuchones, pero el baño era comunitario, por lo que desde temprano llegábamos a la Universidad para bañarnos y desayunar en la cafetería. Estábamos todo el día en la Universidad, pero debíamos correr a la vecindad antes de que oscureciera, ya que en la cuadra no había casas ni alumbrado. También recuerdo que pasábamos mucho tiempo en la biblioteca y sacábamos copias de los libros y tareas que nos dejaban.

Otro aspecto que también recuerdo es que, aunque la UAM era una Universidad pública, las colegiaturas tenían un costo considerable en comparación con otras instituciones, lo que implicaba un costo significativo para nosotros; tal vez, por ello también teníamos varios compañeros, hijos de empresarios o de gente con dinero, que traían coche o los venían a dejar en coche, e incluso algunos hasta llegaban con chofer. Entre ellos, recuerdo a un compañero de clase: Federico de la Garza, originario de Monterrey —creo que de los Garza de Monterrey— que llegaba en su coche y tenía muchos de los libros que requeríamos en la licenciatura. Fue un gran compañero y una persona muy amable, ya que compartía los libros con algunos de nosotros.

Dentro del grupo de compañeros, también estaban tres normalistas que eran muy grillos. No recuerdo muy bien si la carrera originalmente se llamaba Ingeniería Bioquímica o Bioquímica Industrial, pero ellos hicieron que se cambiara el nombre. Le dieron mucha lata al doctor Alejandro Hernández, que por mucho tiempo fue coordinador de la carrera, hasta que finalmente el nombre de la licenciatura cambió al que actualmente tenemos: Ingeniería Bioquímica Industrial.

## **Mi trayectoria profesional en la UAM**

Durante la licenciatura, tomé tres Unidades Enseñanza Aprendizaje con el doctor Óscar Monroy. La última fue precisamente sobre Ingeniería de Reactores, que en aquel tiempo tenía otro nombre. Mi amiga de Tlalmanalco y yo buscábamos continuamente al doctor Monroy, porque no entendíamos muy bien sus ejercicios; muchas veces lo acompañábamos al edificio S, donde tenía su laboratorio para preguntarle las dudas sobre sus clases y platicar con él. Por su carácter un poco desesperado, a veces recibíamos algún regaño por no haber preguntado en clase, pero lográbamos que nos atendiera y explicara las dudas. Un día de esos, lo encontramos en la explanada principal cerca de la Rectoría y nos preguntó si queríamos hacer el servicio social con él. Yo inmediatamente acepté, y desde entonces, sigo colaborando con él como parte de su grupo de trabajo.

El doctor Monroy me enseñó la tecnología de los procesos de digestión anaerobia, empezando con proyectos que desarrollamos en el primer piso del edificio S, inicialmente como parte de mi servicio social, y, cuando me titulé, me contrató como ayudante de investigación becada por Conacyt. En 1984, realicé mi primer intento para ingresar a la UAM para ocupar una plaza de ayudante. En ese entonces, participamos quince aspi-

rantes, de entre los que recuerdo a los doctores Ernesto Favela y Gerardo Saucedo, que en esa época también eran recién egresados. El doctor Viniegra, que era jefe del Área de Microbiología, fue quien nos entrevistó. A mí no me fue bien en el examen, como a otros de los participantes. Creo que, al final, fue el doctor Saucedo quien se quedó con la plaza. Tiempo después, el doctor Óscar Monroy se fue de sabático a los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (LANFI), y ahí concluyó mi beca de ayudante. Sin embargo, él me recomendó con la doctora Eugenia Olgún Palacios, de la Universidad de Xalapa, ya que ella junto con su esposo tenían un laboratorio de control de calidad por la zona de Satélite, donde estuve trabajando alrededor de ocho meses. En realidad, no me gustó mucho el trabajo y además estaba muy retirado del lugar donde vivía. Cuando el doctor Monroy regresó del sabático, me volvió a contratar como ayudante y, en 1985, nuevamente concursé por una plaza curricular. Así, el 6 de mayo de 1985, ingresé a la UAM, y seis meses después obtuve la plaza definitiva.

Ya como docente, impartí las Unidades Enseñanza Aprendizaje de Microbiología General y Bioquímica General. A la fecha, he impartido muchas otras unidades, como Química Analítica, Bioquímica Microbiana; además de otras afines a la microbiología y a la ingeniería bioquímica. Sigo colaborando en los proyectos de investigación junto con Óscar Monroy, así como con otros grupos de investigación del Área de Microbiología. Colaboré con el grupo de franceses que estuvieron en la UAM, como Jean Pierre Guyot, quien me enseñó las técnicas del cultivo de microorganismos anaerobios y fue mi asesor de la maestría. También colaboré con el doctor Adalberto Noyola del Instituto de Ingeniería, al igual que con otros investigadores que llegaron a realizar alguna estancia en el laboratorio, como el doctor Hervé Macarie —un gran amigo—. Como académica, he formado a muchos alumnos de licenciatura y posgrado, que, afortunadamente, ya no me es posible contar con los dedos de las manos, pues el tema que nosotros desarrollamos es llamativo para los ingenieros y nunca nos faltan alumnos de posgrado. También he formado alumnos de licenciatura y de posgrado de otras instituciones.

Estoy encantada de formar parte de la UAM, donde también he participado en puestos académico-administrativos. Tres veces he ocupado la coordinación de la licenciatura de Ingeniería Bioquímica Industrial y, también en tres ocasiones, he sido jefa del Área Académica de Microbiología del Departamento de Biotecnología. Me gusta participar en actividades o quehaceres de la institución, porque estoy agradecida con mis maestros y con la Universidad que me abrió sus puertas.

La UAM, como institución, nos ha dado mucho. Le debo el haberme formado, porque además de la licenciatura me permitió realizar una estancia de un año en Francia y obtener una especialidad en microbiología anaerobia. El doctor Bernard Ollivier del Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo (IRD) fue mi asesor y con él me formé en el estudio sobre los cultivos de bacterias anaerobias. Considero que tengo una formación más amplia en microbiológica y bioquímica que en ingeniería, por las diversas actividades que he realizado. Muchos alumnos me buscan precisamente por esta característica y me siento muy orgullosa de lo que sé y de lo que les puedo compartir en clases. Yo pongo mis conocimientos al servicio de la Universidad.

Realice mi maestría en Biología Experimental, enfocada en el área de Farmacología, con el apoyo del doctor Rubén Román, quien fue mi maestro. En ese tiempo, muchos

posgrados no estaban aún consolidados ni reconocidos por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt), y, por lo tanto, no teníamos acceso a becas, además de que teníamos tiempo de trabajar y estudiar al mismo tiempo en la UAM-I.

Si no hubiera ingresado a la UAM, me hubiera gustado trabajar en la industria farmacéutica. Me llama mucho la atención el desarrollo de fármacos para el bienestar de la población, pero bueno ahora estoy enfocada en el tratamiento de agua residual y de la basura. Considero que esta actividad también es de gran beneficio a la comunidad. Desafortunadamente, los proyectos que tenemos de investigación no siempre logran una verdadera aplicación.

El manejo del agua en México es muy preocupante. Se tiene evidencia clara de que nos vamos a quedar sin agua para el año 2030 y los gobiernos, aun conociendo el problema, no han apoyado estrategias de largo plazo. Más allá de la recuperación del agua de lluvia en algunas alcaldías, como en la de Iztapalapa, no hay asesoría para la recolección, tratamiento y uso. Algunos hogares ocupan el material para llenarlos de agua potable de las pipas que llegan, porque no les dieron financiamiento para completar el sistema de recolección. Luchamos por obtener financiamiento para proyectos que coadyuven en el manejo del agua, pero cada vez es más difícil y el presupuesto institucional es insuficiente. Requerimos de personal capacitado y fijo para el trabajo en la planta piloto de tratamiento de aguas residuales. De esa forma, la planta dejaría de ser demostrativa y podría funcionar mucho mejor, favoreciendo a la comunidad universitaria y a las comunidades cercanas. La idea que tenemos es aplicar la tecnología de la digestión anaerobia y aerobia para tratar tanto el agua como la basura, y generar combustible como parte de la economía circular. Sin embargo, yo estoy próxima a jubilarme y me gustaría que los alumnos que he formado puedan continuar con esta tarea.

## **La docencia: una actividad que me motiva y emociona**

Me emociona enseñar, compartir mis conocimientos y experiencias, formar alumnos, y que ellos verdaderamente entiendan lo que vemos en clase para que sean capaces de aplicarlo en el futuro. Actualmente, la oferta de trabajos es limitada en nuestro país, pero es importante motivar a nuestros alumnos a pesar de esa realidad. Las problemáticas de las nuevas generaciones de alumnos son muy diferentes. Lo que yo veo es que, actualmente, el nivel académico de nuestros alumnos ha disminuido; tal vez a consecuencia de la pandemia y porque con las clases virtuales no se cubrieron las habilidades prácticas que requieren los ingenieros.

Otro aspecto que me preocupa es ver a muchos alumnos sin motivación, por lo que generalmente les platico parte de mi historia, para que vean que una persona de escasos recursos económicos puede llegar a ser investigadora y que contar con una profesión les puede abrir las puertas hacia un mejor futuro. Me gusta ponerme también en los zapatos de los estudiantes, porque yo también fui uno de ellos. Les exijo, y si soy estricta es porque sé de dónde vienen, porque sé que les cuesta, porque a mí me costó, pero he sabido aprovechar las oportunidades y por eso estoy aquí. Tal vez, si me hubiera negado a realizar el servicio social con el doctor Monroy yo no estaría aquí. Me siento muy agradecida, porque hago lo que verdaderamente me gusta y disfruto mucho dar clases.

Sin embargo, me preocupa la apatía y la falta de compromiso de muchos alumnos. Ese compromiso que nosotros teníamos cuando ingresamos y que se notaba en otras generaciones posteriores. En mi caso, yo estaba consciente del esfuerzo que implicaba para mis padres poder pagar mi estancia en la Universidad. Como hija, yo tenía un compromiso conmigo misma y con mis padres; es decir, el compromiso era recíproco. Considero que ese compromiso se adquiere en la casa. Mi madre fue ama de casa, y mi padre, agricultor. Ellos estudiaron hasta el tercer año de primaria, porque era lo que tenían a su alcance y ambos tuvieron que trabajar desde muy jóvenes, pero tuvieron la visión y realizaron un gran esfuerzo para enviarnos a estudiar fuera del pueblo. Mis padres han sido un ejemplo y estamos muy orgullosos de ellos y de nuestro origen. Afortunadamente tres de los cinco hermanos concluimos una licenciatura. Mi hermano es médico veterinario de la UAM, Unidad Xochimilco, y después hizo la maestría en Chiapas; otra de mis hermanas es médico por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Tuvimos unos padres que lograron ver más allá. Pienso que quizá eso falta en los hogares de nuestros alumnos.

Actualmente, por la situación económica del país, ambos padres suelen tener largas jornadas laborales, por lo que dedican poco tiempo para interactuar con sus hijos, se descuida la unidad familiar y se pierden valores como el compromiso. Aunado a eso, nuestros alumnos en su mayoría son del Estado de México, e invierten al menos de dos a tres horas diarias —únicamente en el traslado— desde su casa a la Universidad, así que, para cuando llegan al campus, ya están cansados, lo que afecta su rendimiento escolar.

¿Qué podemos hacer los profesores? Debemos motivarlos y hacerles ver que la Universidad es un lugar para formarse profesionalmente y que el esfuerzo y compromiso los beneficiará en el futuro. Creo que deberíamos ser mejores docentes e interesarnos en el aprendizaje real y ofrecerles más oportunidades para que avancen curricularmente. Además, debemos enfocarnos en la enseñanza de las habilidades propias de la licenciatura, no en si obtuvieron el resultado preciso de un problema, sino en buscar alternativas para reducir la incidencia de reprobación.

Yo he sido coordinadora de la licenciatura de Ingeniería Bioquímica Industrial y también fui coordinadora divisional de Docencia. Durante esos años mi mayor tarea fue ampliar los cupos especialmente con las UEA de alta demanda. Constantemente estaba en la oficina de la Coordinación de Docencia, buscando alternativas de horarios y salones para abrir más grupos, o también haciendo labor de convencimiento con profesores para ampliar el cupo de sus grupos. Recuerdo que algunos profesores me reclamaban por ampliar sus grupos, pero siempre traté de convencerlos de recibir a más alumnos. Algunos alumnos me han agradecido lo que hice en la Coordinación y sé que realmente aprovecharon la oportunidad para no rezagarse. Otra acción que promoví como coordinadora divisional de Docencia fue la asignación de becas con fondos de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud, y de la Rectoría de Unidad, para que los alumnos de esa División pudieran tomar cursos intensivos de inglés. Eso les permitiría alcanzar el nivel solicitado como prerrequisito de inscripción a los cursos obligatorios, ya que los grupos que se imparten en Celex (Coordinación de Enseñanza de Lenguas Extranjeras) no alcanzan para todas las licenciaturas o los imparten en horarios en que los alumnos tienen clases de otras UEA. Desconozco si aún se otorgan esas becas, pero para mí fue un gran logro.

Actualmente, tenemos un área de oportunidad con el recambio de la planta académica. Muchos profesores lamentablemente han fallecido, y otros estamos ya pensando en la jubilación, así que los nuevos profesores se enfrentarán a esos y otros retos. Estamos recibiendo a profesores muy preparados, con doctorados y posdoctorados que, si bien no empezaron desde abajo —como muchos de nosotros— carecen de experiencia docente. Además, actualmente existen menos oportunidades de financiamiento para realizar investigación. Antes teníamos más acceso a fuentes externas con proyectos de intercambio que nos permitían salir al extranjero o recibir gente de otros países como parte de nuestra vida académica. Como profesores también veo una mayor reticencia a participar en actividades administrativas o en comisiones, y sólo se hacen por cubrir el requisito para completar los puntos para la beca o la promoción, sin un compromiso verdadero por la UAM. Debemos compartir con estos nuevos profesores el agradecimiento y el cariño a esta casa de estudios, porque les permitirá continuar con su desarrollo. Espero que le den prioridad a la enseñanza de la licenciatura y que también fortalezcan el posgrado.

Trabajar en una institución pública es un compromiso de participar en la docencia, la investigación y la gestión administrativa; aprender a sentirnos orgullosos de pertenecer a una institución como ésta, luchar por mantenerla en los primeros lugares e incrementar el prestigio de la UAM, Unidad Iztapalapa.

Estoy muy agradecida con Dios y sobre todo con mis padres por su apoyo, por saberme guiar, por el sacrificio que implicó sacar adelante a sus hijos, y ver cómo salieron adelante. También estoy agradecida con mi hija al darme las fuerzas y motivación para seguir adelante. Agradezco mucho a esta Universidad, y estoy muy orgullosa de pertenecer a la primera generación, sobre todo ahora en su 50 aniversario.



## La Universidad ha sido una pieza fundamental en mi vida. Patricia Saavedra Barrera<sup>6</sup>

He dedicado mi vida laboral a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la cual comprende un total de cuarenta y nueve años de servicio. Mi trayectoria comenzó el 1 de septiembre de 1974 como ayudante de profesor. Estaba por finalizar la licenciatura en Matemáticas en la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), cuando recibí la invitación de mi profesor, el doctor Alberto Ruiz Moncayo —quien fue el primer jefe de Departamento de Matemáticas de la Unidad Iztapalapa— para incorporarme a dicho Departamento. En ese momento, me encontraba en el proceso de independizarme, por lo que la oferta de trabajo fue muy oportuna y la acepté con gusto. Fui afortunada al obtener la definitividad en 1975, al concluir todos mis créditos de la licenciatura. En ese entonces, nunca imaginé que mi estadía en esta Unidad sería por tanto tiempo.

Los siguientes cuatro años trabajé como profesora asistente de tiempo completo y, en 1978, me fui a Francia a continuar mis estudios de posgrado becada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Aunque aún no existía el programa de formación de doctores en la UAM, me dieron una licencia sin goce de salario y la promesa de que conservaría mi plaza. Obtuve el doctorado en Matemáticas, en la Universidad de París VI, Francia, en diciembre de 1982. A principios del año siguiente, regresé a México a trabajar en la UAM. Desde entonces, he mantenido mi compromiso institucional y he sido testigo de su constante crecimiento y consolidación. La Universidad tiene un lugar muy especial en mi corazón; aquí he hecho buenos amigos y ha sido una pieza fundamental en mi vida a lo largo de los años.

Cuando ingresé a la Universidad a la edad de 21 años, no tenía una visión clara de mi futuro. Sin embargo, al embarcarme en mi doctorado, ya había definido mi camino: dedicarme a una carrera académica. Descubrí que enseñar a los jóvenes me brindaba una satisfacción profunda. Además, la investigación me permitía enfrentar constantemente nuevos desafíos, aprender y profundizar en la comprensión de mi disciplina.

En ese entonces, el Departamento de Matemáticas contaba con ocho profesores titulares, los cuales, aunque tenían en promedio 35 años —relativamente jóvenes—, para mí, representaban otra generación. El entusiasmo y la dedicación de estos docentes, junto con la presencia de destacados matemáticos, como los doctores Ernesto Lacomba, Richard Wilson y Luis Verde —quien se incorporó unos años después—, dejaron una huella profunda en mi desarrollo académico. Estos maestros no sólo compartieron sus conocimientos, sino que también fueron modelos a seguir en términos de carrera ejemplar, amor por las matemáticas, compromiso con la docencia y la investigación, así como en el establecimiento de estándares de calidad y ética para todos.

En el Departamento, predominaban los matemáticos teóricos o básicos, así que mi perfil como matemática aplicada adquirió importancia. Entre los ocho doctores, había especialistas en probabilidad (Alberto Ruiz Moncayo), computación (Mario Magidin)

---

6 Doctora en Matemáticas.

y estadística (Alberto Castillo), pero mi enfoque en la simulación y análisis numérico contribuyó positivamente al Departamento y a la formación de los estudiantes, tanto en licenciatura como en posgrado.

### **Es importante emprender nuevos proyectos y consolidarlos**

A lo largo de los años, he llegado a comprender la importancia no sólo de emprender nuevos proyectos, sino también de consolidarlos. La consolidación de un proyecto implica un esfuerzo constante y dedicado, en donde el compromiso es fundamental, especialmente en el ámbito de la docencia, donde asumimos la responsabilidad de guiar a los estudiantes hacia la obtención de sus grados.

He participado en el fortalecimiento del posgrado en Matemáticas, donde me he desempeñado como coordinadora en tres ocasiones. Una de estas etapas fue durante la transición del doctorado divisional al doctorado disciplinario; una transformación sustancial en la que participé activamente. Esa reforma se inició en la gestión del doctor Luis Mier y Terán y se concretó con la gestión de la doctora María José Arroyo.

En 2003, por iniciativa de un grupo de profesores del Departamento, se propuso al núcleo del posgrado en Matemáticas la creación del plan de estudios de la maestría en Matemáticas Aplicadas e Industriales, mejor conocida como MCMAI. Participé en impulsar este proyecto en todas sus etapas hasta su aprobación por el Colegio Académico, hace veinte años. Este plan de estudios aún conserva rasgos novedosos e innovadores, que lo distinguen de otros posgrados en matemáticas; los talleres de modelado le proporcionan al alumnado la oportunidad de realizar investigación interdisciplinaria, dirigida por profesores de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), lo que ha ampliado su formación y los ha capacitado para enfrentarse, a través del trabajo en equipo, a problemas complejos que requieren de soluciones integrales. Este enfoque, junto con su formación, ha permitido a nuestros graduados insertarse con éxito en el mercado laboral.

Mi participación no se ha limitado únicamente al posgrado. También participé con entusiasmo en definir la estructura divisional de nuestras licenciaturas. Formé parte de la comisión nombrada por el doctor Tomás Viveros, para dotar a nuestras licenciaturas con una visión integral centrada en el aprendizaje. Este esfuerzo se concretó con la modificación, del 2011 a 2014, de los planes de estudio de todas las licenciaturas de la División. Posteriormente, algunas de sus propuestas se tomaron en cuenta para enriquecer el modelo académico de la UAM, Unidad Iztapalapa: el MACCA (Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje).

En el Departamento, he contribuido al fortalecimiento del Área de Matemáticas Aplicadas, promoviendo la apertura de nuevas líneas de investigación que inciden en la formación tanto del alumnado de la licenciatura como del posgrado. Por ejemplo, en conjunto con otros colegas, actualmente trabajo para incorporar la ciencia de datos tanto a nuestra licenciatura como a la MCMAI; esto permitirá ampliar la perspectiva laboral para nuestros egresados.

La docencia en todos los niveles me ha dado enormes satisfacciones. Apoyar a los estudiantes para que superen obstáculos y avancen, muchas veces, hasta el posgrado, donde se desempeñan con soltura y madurez, es verdaderamente un proceso mágico.

Pienso que una cualidad fundamental en un profesor es la empatía. Por ello, todos los profesores siempre debemos ser generosos con nuestro tiempo y conocimientos al impartir nuestros cursos, y tomarnos esta labor con seriedad y profesionalismo. Somos un ejemplo y un referente para nuestros estudiantes, muchos de los cuales provienen de entornos complicados, por lo que su paso por la Universidad ensancha sus horizontes y les inculca la importancia de establecer relaciones tolerantes y respetuosas.

Trabajar en una universidad pública ha sido una experiencia de gran relevancia en mi vida; es una faceta que me llena de orgullo. El hecho de poder brindar una educación de calidad a todos aquellos interesados, sin discriminación alguna, representa —en mi opinión— una de las conquistas más significativas de nuestro país y es imperativo preservarla.

En este punto de mi carrera, mi deseo es canalizar mis esfuerzos al apoyo de las nuevas generaciones de académicos, animándolas a impulsar la Universidad hacia horizontes aún más ambiciosos, así como promover la excelencia y la accesibilidad a una educación de calidad para todos.

### **Dedicación y concentración, elementos esenciales para alcanzar la excelencia en la investigación**

Me desenvuelvo en dos áreas de trabajo que son notoriamente distintas entre sí. Mi formación es en matemáticas, pero mi especialización se centra en el análisis numérico. Esta disciplina abarca la implementación de algoritmos matemáticos, diseñados para resolver problemas que carecen de una solución analítica, y que, en su mayoría, constituyen los desafíos más interesantes. Esta metodología permite extraer información cuantitativa sobre el comportamiento de las soluciones que, a su vez, facilita la simulación de los fenómenos que se estudian y permite explorar distintas soluciones al problema de una manera barata y rápida. Este es un campo fértil para la investigación interdisciplinaria, lo que me ha permitido colaborar con expertos de otras disciplinas.

En los últimos años, me he dedicado especialmente a abordar problemas de modelación del tráfico vehicular. Mi ingreso a este campo se dio gracias a la doctora Rosa María Velasco, profesora del Departamento de Física, a quien admiro y agradezco su generosidad al introducirme a este fascinante tema. Hemos colaborado estrechamente y publicado varios artículos juntas, lo que ha enriquecido mi perspectiva y enfoque en la modelación matemática. La modelación del tráfico es un campo sumamente interesante, que abarca diversos enfoques. Me he centrado más en los modelos macroscópicos, los cuales pueden resultar en ecuaciones bastante complejas y con pocos resultados cualitativos. Inicialmente, mi enfoque estuvo orientado hacia la parte numérica y, actualmente, mi enfoque aborda aspectos más teóricos, en los que he colaborado con el doctor Joaquín Delgado. Este trabajo conjunto fue reconocido con el Premio a la Investigación en 2017.

La otra línea de investigación que cultivo se centra en finanzas matemáticas. Este tema capturó mi interés a principios de este siglo, llevándome a retomar conceptos de probabilidad y estadística que había estudiado durante mi licenciatura, pero en los cuales no me había especializado. Poco a poco, me he adentrado en un terreno que demanda un sólido conocimiento de procesos estocásticos y estadística, que constituyen herramientas muy poderosas en el tratamiento de este tipo de problemas. He trabajado con ecuaciones

diferenciales estocásticas, optimización, series de tiempo y otros temas complementarios. Esta diversidad de enfoques y disciplinas ha requerido que aborde y profundice en varios temas, ampliando así mi perspectiva en matemáticas.

En la MCMAI existe una creciente demanda de estudiantes en la línea de salida hacia finanzas matemáticas. Este interés se atribuye, en gran medida, a la percepción de que este campo ofrece salarios atractivos, especialmente en sectores como la banca y las casas de bolsa. Cuando las y los estudiantes me consultan sobre este aspecto y mencionan la motivación financiera, suelo recalcar que, si bien es cierto que trabajar para bancos puede ofrecer buenas remuneraciones, los instrumentos financieros son tan complejos que requieren regulación y supervisión. Por eso, México necesita de reguladores competentes, individuos capaces de evaluar la confiabilidad de dichos instrumentos y mantener el orden en el sistema financiero. Esta demanda se refleja en la Bolsa Mexicana de Valores, el Banco de México y otras instituciones financieras que buscan profesionales capacitados para asegurar la integridad y el correcto funcionamiento del sistema.

He dirigido aproximadamente dieciocho tesis de posgrado, y es gratificante observar que varios de mis estudiantes han continuado con éxito sus trayectorias académicas. Entre ellos, María Luisa Sandoval, Héctor Juárez y Francisco Sánchez Bernabé, quienes también son profesores en nuestro Departamento, y de Marina Salazar, profesora en el Departamento de Ciencias Básicas de la UAM, Unidad Azcapotzalco. Además, me llena de satisfacción que algunos de mis alumnos de la MCMAI han buscado oportunidades académicas en el extranjero, obteniendo doctorados en lugares como Canadá, Dinamarca, Finlandia y Francia, mientras que otros se han incorporado a bancos, compañías de seguros y empresas públicas.

El trabajo de investigación es, por naturaleza, muy exigente, y para contribuir de manera significativa, es esencial sumergirse completamente en el tema, lo que requiere tiempo y paciencia. Este proceso no sólo es necesario para que los resultados sean publicables, sino también para garantizar la calidad requerida. En este sentido, la dedicación y la concentración son elementos esenciales para alcanzar el nivel de excelencia que se busca en la investigación. Aunque a veces se requiera hacer sacrificios, como dedicar tiempo después de la jornada laboral o reservar horas durante los fines de semana, perseverar es fundamental para tener una carrera académica balanceada y significativa.

Continuar realizando investigación es un reto para los jóvenes doctores que recién se incorporan a la Universidad; en particular, para las mujeres jóvenes, cuyo ingreso coincide con la crianza de sus hijos. Muchas de ellas prefieren en ese momento dedicarse a otras actividades y dejan de lado la investigación. Para ellas, el mayor desafío es promoverse en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) como candidatas a investigadoras. Por ello, junto con otras colegas matemáticas, en 2004 impulsamos la creación del apoyo financiero Sofía Kovalevskaya de la Sociedad Matemática Mexicana, cuyo objetivo es propiciar que un mayor número de mujeres se doctoren en matemáticas y se incorporen al trabajo académico como investigadoras. Este apoyo ha beneficiado a más de setenta matemáticas, y es importante mencionar que, gracias a la generosidad de Neal Koblitz y de Ann Hibner Koblitz, se ha podido financiar año con año este proyecto.

## Dirigir un Departamento implica lograr consensos

Asumir una jefatura de Departamento siempre trae consigo desafíos. Como jefa o jefe de Departamento, uno se encuentra en la posición de ser el eslabón entre los jefes de Área, los coordinadores, el profesorado, los ayudantes y el alumnado. Mantener una comunicación constante con ellos, escuchar sus opiniones y tomar decisiones consensuadas son aspectos esenciales de esa labor. Estoy convencida que la única forma efectiva de liderar es mediante decisiones que cuenten con el respaldo de la mayoría. En la UAM, los profesores son particularmente celosos de este enfoque. Desde mi punto de vista, las decisiones autoritarias no permanecen y no dejan una huella significativa. Por lo tanto, si realmente deseas tomar decisiones que perduren y dejen un impacto positivo, el consenso es la clave.

Desafortunadamente, me tocó asumir parte de la jefatura durante la pandemia. Durante un periodo de más o menos año y medio o dos años, los profesores estuvieron fuera de la Universidad y los jefes de Departamentos nos vimos en la posición de asumir roles diversos y ser el enlace entre los profesores, los alumnos y los ayudantes. Fue una situación extraordinariamente compleja, pero hicimos lo mejor que pudimos dadas las circunstancias. Nuestra principal meta era brindar apoyo a los profesores, quienes tuvieron que adaptarse abruptamente a la enseñanza remota. Nuestro papel era respaldarlos en todo sentido, proporcionándoles *software*, equipo y poniendo a su disposición todo el presupuesto necesario. Este respaldo se extendió tanto a los profesores definitivos como a los curriculares.

Lamentablemente, sufrimos la pérdida de varios profesores, lo cual fue muy doloroso, pues no tuvimos la oportunidad de participar en homenajes o realizar un duelo colectivo debido a las restricciones. A pesar de las adversidades, nos esforzamos para mantenernos informados y garantizar la continuidad de la Universidad. Estos años fueron difíciles tanto para los profesores como para los alumnos, quienes enfrentaron retos significativos en sus condiciones de estudio. Fue un periodo desafiante para toda la comunidad.

Debo expresar mi profunda gratitud y reconocimiento a los profesores de mi Departamento, quienes se adaptaron a las circunstancias y brindaron su apoyo a todas las iniciativas que impulsé. Durante mi tiempo como jefa de Departamento, experimenté cambios de coordinadores, conformación de comisiones dictaminadoras divisionales y de Área antes del proceso de insaculación; y, en cada ocasión, conté con el respaldo dedicado y comprometido de mis colegas. Su generosidad y entrega fueron notables, y guardo una experiencia positiva de mi tiempo en la jefatura. En cuanto a la relación con los otros órganos personales, guardo también un buen recuerdo: las discusiones siempre fueron solidarias, respetuosas, abiertas y francas. Soy una persona directa en la expresión de mis puntos de vista, y, en todas las instancias de la Universidad, encontré receptividad a mis sugerencias.

Considero que esta experiencia fue un cierre importante en mi participación académica. Entiendo que todos los académicos debemos participar activamente en la vida colegiada, asumir responsabilidades y contribuir al desarrollo de la Universidad en roles como coordinadores, dictaminadores y jefes de Departamento. Es parte de construir conjuntamente esta institución. Aunque hubo momentos difíciles, en retrospectiva, valoro positivamente esta experiencia, y espero que también haya sido beneficiosa para mi Departamento y para la Universidad.

## Un ambiente académico positivo se refleja en toda la Universidad

La Universidad es un entorno laboral que requiere cuidado. A menudo, damos por sentado que el ambiente académico perdurará indefinidamente, pero es fundamental ser conscientes de que debemos preservarlo. La presencia de un ambiente académico positivo se refleja en los pasillos, en los cubículos de los profesores y en las interacciones entre docentes y alumnos, e influye directamente en la experiencia de quienes nos rodean. Es esencial esforzarnos para que nuestros alumnos se sientan acogidos al llegar al Departamento, percibiendo un entorno propicio y positivo. Este ambiente puede deteriorarse fácilmente, debido a conflictos internos no resueltos. La clave está en ser respetuosos y comprender que nuestro comportamiento importa, y que debemos esforzarnos por proteger y cuidar la armonía de nuestro entorno.

Por último, me gustaría dirigirme a aquellos que, como yo, están al final de sus carreras académicas. ¿Qué papel nos toca jugar durante este periodo previo a la jubilación? Desde mi punto de vista, nos toca poner al servicio de la institución nuestra experiencia, madurez y serenidad. Parafraseando el poema de Apollinaire, hemos visto pasar mucha agua bajo los puentes, por lo que podemos guardar la cabeza fría cuando las cosas se ponen difíciles. En todas las situaciones, tratemos de ser parte de la solución y no del problema. Seamos generosos con nuestros jóvenes colegas, proporcionándoles todas las facilidades necesarias y compartiéndoles nuestra experiencia para guiarlos hacia una trayectoria académica exitosa. Son ellos quienes liderarán nuestro Departamento en el futuro. Sigamos siendo rigurosos, pero procuremos allanarles el camino. Esta actitud contribuirá tanto a un recambio generacional exitoso para nuestra Universidad como a su fortalecimiento.

## El amor es fundamental y trasciende en las actividades que realizamos. Luz Elena Zamudio Rodríguez<sup>7</sup>

### El inicio de un viaje institucional en la Unidad Iztapalapa de la UAM

Quiero agradecer la invitación para realizar este viaje retrospectivo por mis cuarenta y seis años de vida en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Disfruto recuperar mis vivencias en esta Universidad, siempre acompañada y apoyada por mi familia, a quien amo profundamente. En julio o agosto de 1974, cuando yo era profesora de Literatura y Redacción en el CCH Sur —del que fui fundadora— me invitaron a una entrevista con el doctor Luis Villoro, director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), para trabajar como docente e investigadora en el Área de Literatura, en la UAM-I.

Varios profesores, entre los que recuerdo a Laura Cázares, María Christen, Leticia Villaseñor y José Amezcua, empezamos a elaborar los programas de redacción que se impartirían en el tronco general de asignaturas de las licenciaturas de la División de CSH, que ya tenían planes de estudios, entre ellas, Ciencias Sociales, Economía y Sociología. Como no estaban terminadas las instalaciones de la Unidad Iztapalapa, nos reuníamos a trabajar en un edificio que rentaba la UAM, ubicado en Insurgentes Sur. En septiembre, las instalaciones ya estaban en condiciones para albergarnos. Para llegar, pasábamos entre milpas y caminos dificultosos. Yo, con mi poderoso Volkswagen amarillo canario, podía llegar sin problema a la Unidad Iztapalapa, donde no imaginaba que permanecería durante cuarenta y seis años. El flechazo ocurrió de inmediato. Me enamoré del entorno que estimuló mi desarrollo en la investigación y la docencia en literatura, parte importante de mi realización profesional.

El hecho de participar en el diseño de los planes y programas de estudio de la licenciatura en Letras Hispánicas despertó mi entusiasmo. Poner en práctica lo que estaba en el papel, con la opción de revisar periódicamente los contenidos en las reuniones de coordinación, apoyados por el trabajo que llevábamos a cabo en las áreas de investigación, era muy estimulante, por la creatividad que implicaba. Elaboramos algunas antologías, que fueron de gran ayuda para las clases. Nuestra experiencia y reflexión en torno a los cursos de redacción e investigación documental dieron como resultado un libro colectivo, titulado *Técnicas actuales de la investigación documental*, publicado por la editorial Trillas y la UAM en los años ochenta, que sigue reeditándose. Se utiliza en varias instituciones nacionales e incluso en el extranjero. La última edición la hicimos hace poco más de dos años.

El entorno físico también se iba enriqueciendo. Recuerdo a Arnold Belkin pintando los murales, que son parte de la fisonomía de nuestra Unidad. Algunos estudiantes participaron ayudando al artista. Esta colaboración de los muchachos se daba en oportunidades diversas.

Pasados algunos años, estudié mi doctorado en Literatura Mexicana en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con una beca que me otorgó la UAM

---

7 Doctora en Literatura Mexicana.

en los años noventa. Eso también me acercó a la actividad que realizaban los alumnos. Me actualicé y, una vez doctorada, regresé con entusiasmo a continuar como profesora e investigadora.

La dirección de trabajos terminales también me involucraba con la investigación que se llevaba a cabo en los seminarios de titulación. Tuve la oportunidad de coordinar los cursos de Redacción, la licenciatura en Letras Hispánicas y el posgrado en la línea de Teoría Literaria. Esto seguía formándome y me acercaba desde otro lugar a los estudiantes y a las materias que cursaban en niveles distintos. Asimismo, haber pasado por la Jefatura del Área de Investigación en Literatura Hispanoamericana me permitió seguir involucrándome con mis colegas profesores, de quienes aprendí mucho en las reflexiones sobre temas literarios.

Hablo en pasado, porque hace dos años me jubilé. Sin embargo, la próxima semana estoy invitada a dar una clase sobre la novela *Dulcinea encantada*, escrita por Angelina Muñiz-Huberman, texto que el profesor Juan Pablo Muñoz estaba impartiendo para un curso de la licenciatura en Letras Hispánicas sobre el exilio español. Hace un mes, fui a la feria del libro en Pachuca a presentar un libro de poesía publicado por la Rectoría de la UAM.

Algunas de las materias que me tocaba impartir y que disfrutaba mucho eran las de Introducción a la Lírica, en las que revisábamos con ejemplos de diferentes épocas conceptos como la metáfora, el símbolo, la sinécdoque, la métrica y la rima, entre otros. Me gustaba trabajar también sobre lírica hispanoamericana y, en cada trimestre, diseñaba mis programas para profundizar en el conocimiento de algún poeta o movimiento literario; es decir, yo también me iba renovando. Así, trataba de fomentar el entusiasmo que las obras provocaban en los estudiantes.

La UAM-I ha apoyado a los profesores para publicar sus trabajos en libros o en revistas especializadas, como *Signos Literarios*. A mí me publicaron varios artículos y cuatro libros; uno sobre el poemario *La rosa separada* de Pablo Neruda; otro en coedición con la editorial Juan Pablos sobre la novela *Dulcinea encantada* de Angelina Muñiz-Huberman; otro sobre ensayos diversos; y el cuento infantil *La niña de Comitán y los brujos de Chactajal*, en la colección *Déjame que te cuente*. También participé en libros grupales, que se hicieron en las áreas de investigación, y en otro, a partir de un curso sobre tres generaciones de poetas: Enrique González Martínez, Enrique González Rojo y Enrique González Arthur —profesor de Iztapalapa—, que compartí con estudiantes de la licenciatura. Considero que estas experiencias despertaron curiosidad en los estudiantes, así como el diálogo que tuvieron con escritores que invitaba a mis clases, entre ellos: Coral Bracho, Natalio Hernández y Jorge Fernández Granados. Otra actividad de difusión cultural en la que participé fue la grabación de un disco, que también me publicó la UAM, donde relacioné las canciones mexicanas con poemas líricos de diferentes regiones.

## **Los ineludibles retos y desafíos institucionales en la UAM-I y su intensa actividad académica**

Pienso que la educación está en constate evolución gracias a los avances tecnológicos, pues les permite a los estudiantes tener acceso a la información de manera ilimitada. Todas son herramientas de trabajo que les facilitan la búsqueda y la difusión, pero no el tra-

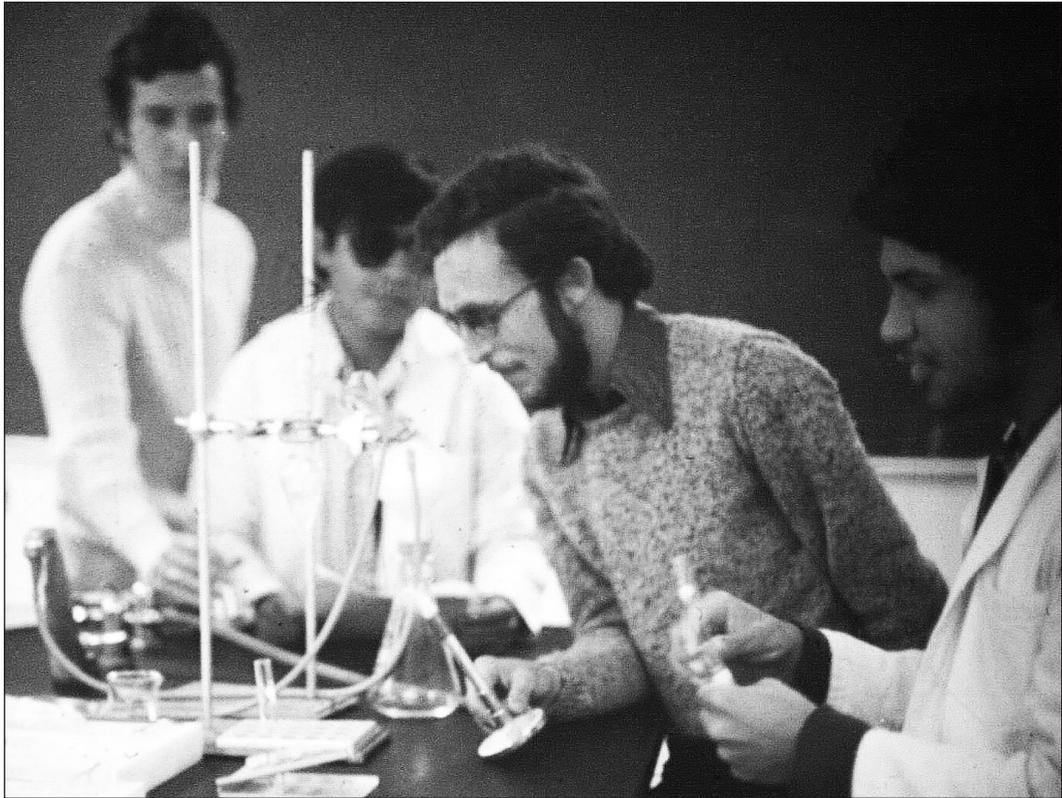
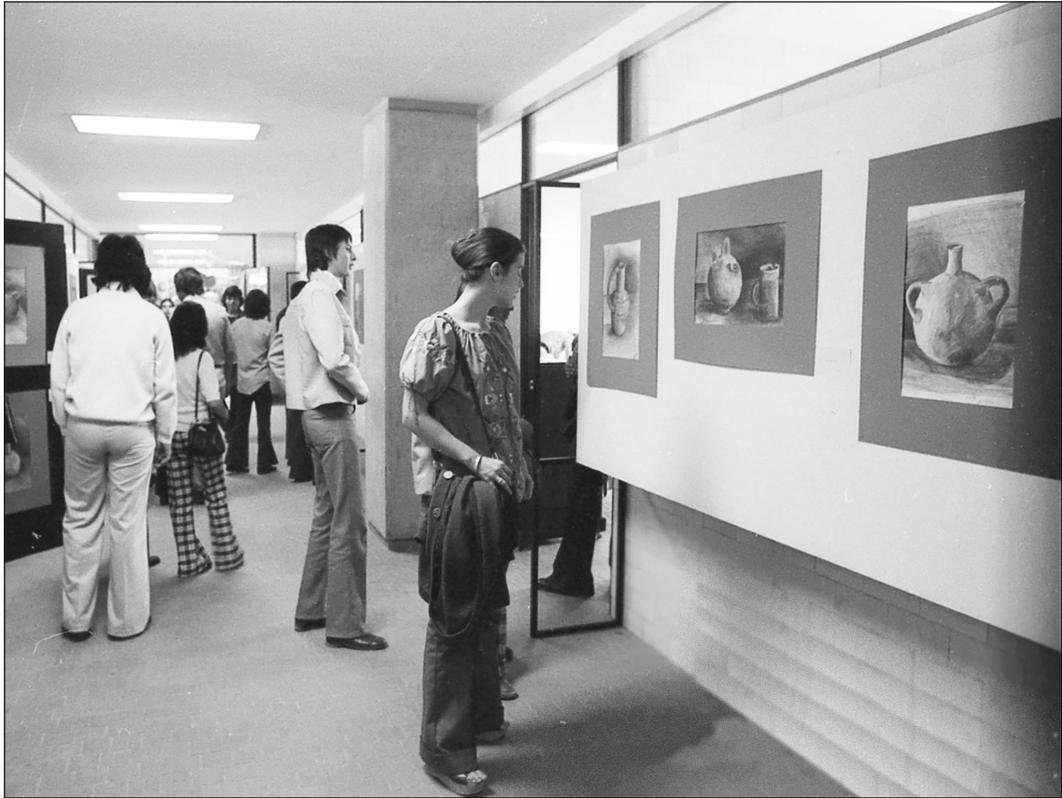
bajo de análisis, interpretación y reacción. Es importante que no confundan los medios de ayuda con el objetivo de su preparación y su trabajo profesional. Yo creo que eso no se puede modificar; es decir, hay que facilitar el uso de los nuevos medios de tecnológicos que sirven para verificar una palabra, buscar la ubicación de un lugar o una definición, pero no para lo que implica el trabajo personal.

Con motivo del centenario de nacimiento del escritor mexicano Juan José Arreola, que se celebró en 2018, Alfonso Macedo uno de los asesorados de tesis de licenciatura sobre el tema —ahora doctor y actual coordinador de la licenciatura en Letras Hispánicas de esta Unidad—, me animó a preparar un homenaje en 2016. En el grupo organizador participaron tres estudiantes: Eder Tapia, Tzara Vargas y Antonio Martínez. Nos reuníamos una vez por semana en mi cubículo, donde incluso comíamos. En una ocasión, nos dejaron encerrados en el edificio F hasta que nos auxiliaron para salir. Imagínate el grado de emoción en el que estábamos.

El entusiasmo y el trabajo nos permitieron ir juntos a conmemoraciones en Guanajuato, Guadalajara y Zapotlán el Grande, para participar con ponencias sobre la obra del escritor jalisciense. Logramos organizar el homenaje *Variarreola: las invenciones de Juan José a 100 años de su nacimiento*, que fue considerado como el más representativo del centenario. En él, participaron otras Unidades de la UAM, como Cuajimalpa y Azcapotzalco, y otras instituciones como la UNAM, la Casa LAM, la Biblioteca Lerdo, la Universidad Veracruzana y otras universidades más del país y del extranjero.

En su momento, salió a la luz un número de la revista *Tema y Variaciones* de Azcapotzalco y el libro *Juan José Arreola, las 1000 y una invenciones*, que se publicó en Iztapalapa. Este acontecimiento resultó para mí inolvidable. En el evento, participaron escritores, actores, familiares, entre ellos su hijo Orso. También se llevó a cabo una exposición de pintura y torneos de ajedrez y ping-pong —aficiones que cultivaba Arreola—. El impacto fue maravilloso; seguramente es un recuerdo que quedó grabado en muchos estudiantes. Se hicieron unas grabaciones que todavía no se han dado a conocer —ojalá pudieran salir— sobre traducciones de textos de Juan José Arreola a otros idiomas, como náhuatl, francés, italiano, entre otros. Espero que la Celex (Coordinación de Enseñanza de Lenguas Extranjeras) pueda difundirlas.

Actividades como las mencionadas hacen que los profesores, como fue mi caso, se involucren académica y emocionalmente con sus estudiantes. La pasión por “el hacer” es contagiosa. El amor es fundamental y trasciende en las actividades que realizamos. Yo me sentía transformada cuando estaba dando clase porque tomaba mi papel; es decir, me preparaba muy bien, lo mejor que podía para cada ocasión. Ahí, me sentía un gran personaje que dialogaba con los chicos.



## Formar estudiantes con pasión por la ingeniería. Gretchen Terri Lapidus Lavine<sup>8</sup>

### Formación profesional e ingreso a la Unidad Iztapalapa de la UAM

Llegué a Iztapalapa en 1975, cuando la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) tenía apenas unos cuantos edificios. Básicamente, había dos edificios de salones de clases y un edificio donde estábamos todos los profesores, que era el edificio R; la biblioteca estaba en la planta baja del edificio D y la cafetería era de una sola planta. Realmente, la Universidad estaba empezando; no teníamos nada de equipo, pues teníamos muy poco material de vidrio y muy pocos reactivos.

Antes de mi incorporación a la UAM-I, yo había estado en la maestría y trabajaba de una forma semindependiente. Llegué a México y dije: “Yo quiero estar en una universidad en donde pueda realmente empezar a desarrollar no sólo la investigación, sino también la cuestión docente, con ideas diferentes de los cánones de la época, para así cambiar un poco la forma de aprendizaje de la ingeniería química. Y que, además, me acepte con apenas la maestría”. Eso fue lo que me motivó a trabajar en la UAM.

La cuestión es que, en la maestría, yo empecé, como la gran mayoría de los ingenieros químicos experimentales de esa época, en el área de catálisis. Aunque no me dedicé a catálisis, sino a aspectos de química de superficies y coloides. Con esta experiencia en las dos áreas —que no era tanto—, yo empecé a trabajar en el Departamento de Física y Química. Me pusieron en el grupo de catálisis muy exitoso en ese momento (liderado por el doctor Ricardo Gómez) para tratar de hacer una concordancia entre la fabricación de los catalizadores utilizando mis conocimientos de química de superficies y adsorción.

En ese momento, yo estaba en el Área de Química y podía empezar a enseñar Química General, cuando, además, no sabía hablar español. Empecé así, tratando de pescar el español aquí y allá. Cuando empecé a colaborar en docencia, mi español era bastante rudimentario, así que me dieron un grupo de repetidores. Querían que yo me fogueara con ese alumnado y resultó que impartía las clases medio en inglés, medio en español. Pedí ayuda a los mismos estudiantes para que me ayudaran. Era como tratar de hacer una clase colectiva e implementar todo mi entusiasmo con ellos; además, la mitad de ellos eran mayores que yo. Yo tenía 23 años. Eran de la misma generación, pero de una cultura distinta. Ellos me ayudaron y yo traté de ayudarlos. Había un par de personas que sí tenían un buen nivel de inglés y que me ayudaban bastante en la clase. Esto fue en 1976-1977.

En 1978, concursé por una plaza en Ingeniería Química cuando ésta salió (ya teníamos contrato colectivo). Y gané al concurso de oposición. Con un grupo de profesores jóvenes que estaba liderado por Enrico Martínez, empezamos a hacer únicamente investigación en catálisis para no dispersar los pocos recursos que teníamos en aquel entonces. Entré en la parte de fabricar catalizadores, de prepararlos mediante la adsorción de metales para obtener catalizadores bimetálicos.

---

8 Doctora en Ciencias. Profesora Distinguida.

## **Aportes profesionales a la investigación y logros académicos**

Yo me había dedicado a la adsorción de iones metálicos sobre superficies de alúmina. Eso es lo que estaba trabajando y era química de superficies y química de soluciones. A partir de ahí, por razones personales, decidí tomar mi primer año sabático en un lugar donde trabajara algo sobre iones metálicos. Así que fui a la Escuela de Minas de Dakota del Sur. Empecé a buscar personas que conocieran de metodología extractiva, pues querían que yo trabajara sobre la adsorción de iones metálicos en zeolitas. Entonces, ellos dijeron: “Si puedes trabajar en esto, tenemos unas zeolitas naturales a las que nos interesa dar un valor agregado”; desafortunada o afortunadamente, los experimentos para llegar al equilibrio tardaban una semana. Entonces, le pedí a mi mentor de allá que, por favor, me diera otra cosa que hacer y me dijo que tenían un problema de química de soluciones, y era que en la lixiviación no sabían explicar un cierto comportamiento. Entonces, empecé a estudiar más o menos qué era la lixiviación y en eso me quedé. Ese sabático fue el comienzo de mi línea en hidrometalurgia en 1983, cuando regresé. Eso ya es historia de cómo he transcurrido en esa línea de investigación.

Dentro de mis logros académicos, creo que una de las cosas que me atraía del grupo de Ingeniería Química —además de amistades personales—, era que, en esas épocas, aprendimos los unos de los otros sobre varios campos de Ingeniería Química y hasta comíamos juntos. En esta época, teníamos un gran maestro que no formaba parte de la Universidad todavía, que era Uriel Aréchiga, el viejo mentor de Enrico Martínez. Él propuso que a la última parte de la carrera fuéramos integrando un proyecto terminal y grupal entre tres o cuatro estudiantes. Sugirió que dicho proyecto abordara un problema —en ese momento, fue de sustitución de importaciones— y que formara parte de los grupos de investigación. Entonces, ellos podían diseñar plantas con base en la experimentación. Me atrajo mucho ese concepto y creo que es de las marcas registradas de la UAM. Es una de las cosas que ha distinguido a nuestros egresados.

Algo que involucra en diferente medida a los alumnos de licenciatura en los proyectos de investigación, empezando por los estudiantes de posgrado, es que estudian aspectos muy específicos de un proceso o cierta etapa de un proceso —llámese lixiviación o cementación—, dentro de lo que es el campo de hidrometalurgia. Y a partir de ahí, la investigación, los logros e innovaciones en este proceso, así como las ideas nuevas se filtran a los alumnos de licenciatura en sus proyectos terminales. Después, esos trabajos muy específicos de Ingeniería Científica, o Ciencias de la Ingeniería, se aplicaban al diseño de plantas de procesamiento —en este caso, de minerales.

Esto me atraía muchísimo. En un principio, empezamos con la fabricación y la producción de catalizadores como proyectos terminales. Entonces, los alumnos de la licenciatura tenían la posibilidad de implementar conocimientos, de aprender de los colegas de posgrado y de integrarse en el grupo, aplicando todo lo que aprendieron a lo largo de los tres años anteriores de la carrera.

## **La gestión académica**

Con respecto a la coordinación de la carrera, uno de los aspectos que consideré más importante era que no dejáramos que los alumnos pasaran por la Universidad sin dejar

su huella. Había, especialmente al principio, una serie de personas que tenían problemas para pasar el primer año de tronco común, y luego, medio pasaban y llegaban a los cursos básicos de Ciencias de la Ingeniería, teniendo muchos huecos en su formación. Eso no les permitía avanzar.

Por eso, una de las cosas que más me gustó fue la posibilidad de ir siguiendo individualmente a las personas, y esto lo hacía con la ayuda de Servicios Escolares y una base de datos de los historiales académicos de todos los alumnos, que me permitían hacer un seguimiento de cada uno. Claro, cuando son doscientos alumnos, uno no conoce a todos, pero puedes sacar su historial y decir: “Tú tienes problemas aquí y acá. Te aconsejo que vayas por este u otro camino”. Entonces, yo creo que el seguimiento es la cosa más importante que yo he dado para la Coordinación, porque gracias a esto, seguir la trayectoria de los alumnos individualmente se ha hecho posible, a través del personal en la oficina de Atención a Alumnos, que ayuda a los estudiantes en la División. De esa forma, todos los coordinadores ya tienen esta información (la llamada “sábana”).

En cuanto a la participación en actividades académicas y administrativas, yo creo que mi fuerte no fue ser representante. Yo no quise ser ni representante, ni jefa, ni estar en los consejos, porque pensé que podía contribuir mejor de otra manera. Una de las cosas que empezaba a darse en la UAM era el tabulador académico, que no existía. Hasta entonces, las comisiones dictaminadoras utilizaban lo mismo que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y era un tabulador totalmente subjetivo. Por ejemplo, para alcanzar la categoría de Profesor Titular C, tenías que ser mundialmente conocido. Mientras unas comisiones dictaminadoras decían: “Si tiene una publicación en Guatemala o en Arabia Saudita, eso quiere decir que usted es mundialmente conocido”; otras comisiones solamente tomaban en cuenta una colección de artículos de nivel muy elevado. Además, tomaban en cuenta nada más la parte de la investigación y muy poco la de docencia. Entonces, al reunirme con compañeros de otra Unidad y de otras Divisiones y disciplinas, tratamos de consultar a distintos grupos de profesores para ver qué consideraban como lo más importante de las actividades en su ramo y, a partir de ahí, cuál era el orden de importancia de las mismas.

Así, podíamos más o menos tener una idea de lo que los profesores en las diferentes disciplinas consideraban logros importantes, tanto en la investigación como en la docencia y en la cuestión de difusión de la cultura. Fue un trabajo arduo de un par de años y tuvimos muchas reuniones con diferentes grupos de profesores. Nosotros propusimos un tabulador semicuantitativo. Por otro lado, en ese momento, estaba la discusión con la propuesta de las autoridades, el rector y los jefes de División, que era exactamente como en la UNAM. Así que nosotros empezamos un trabajo de convencimiento en la comisión del Colegio Académico, en el cual estaba el doctor Gustavo Chapela, quien, en ese momento, era el director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería. Él dijo que veía muy bien nuestro modelo. Hubo muchos profesores en nuestra contra, pero finalmente, después de muchos años, en 1985, se adoptó el nuevo tabulador.

Desde entonces, se ha ido cambiando el tabulador, desvirtuándolo totalmente de sus orígenes. Podríamos decir que tenía cierta lógica en los valores del puntaje, dependiendo del esfuerzo de los profesores en las tres labores principales de la Universidad.

Casi no se otorgaban puntos a los puestos académico-administrativos; a los representantes de consejos y colegios sí, pero no por ser jefe de Departamento, porque pensábamos que dichos puestos ya tenían su compensación. Otra cosa importante es que era un sistema que nada más aplicaba para promociones. Posteriormente se degradó, con buenas intenciones de las personas involucradas de negociar con la SEP, pero el presupuesto para dar estímulos y becas salía totalmente del contexto del tabulador original, el cual no era el monstruo de hoy en día. Antes, era para pura promoción: un profesor a lo largo de su carrera se presentaba tres o cuatro veces ante la comisión dictaminadora. Ahora es cada año. Creo que podría funcionar bien si regresara a su lógica original: ser un tabulador que emanaba de los académicos.

## Los retos de la docencia y de la investigación

La “sábana”, que daba seguimiento a los alumnos de Ingeniería Química, era una radiografía que estaba pegada en mi pared cada trimestre. Los alumnos llegaban a ver dónde andaban. En ese momento, yo podía decir: “Vamos por aquí, vamos por allá”.

Me emociona la investigación y la docencia. Cuando los alumnos se emocionan, es un apoyo mutuo y lo disfruto mucho; si veo que yo puedo emocionar a los alumnos, entonces me siento feliz. Además, a ellos, desde su inocencia, les nacen ideas geniales. Muchas de las ideas de las patentes que nosotros tenemos como grupo —el cual conforman, no sé, quince o diecisiete— nacieron de ellos, de un trabajo conjunto. Hay unas discusiones padrísimas con ellos en las que hay lluvias de ideas. Porque una cosa es importante: sin pasión, van a ser ingenieros mediocres. Eso es lo que trato que ellos entiendan. No quiero que hagan una cosa que no quieren hacer, o que hacen porque su papá o su mamá les dijeron que siendo ingeniero van a ganar mucho dinero. No, hay que hacer la ingeniería como se debe, en grupo, con lluvias de ideas y entusiasmo y compartiendo experiencias de todo, de vida. La verdad es que nos volvimos amigos muy íntimos.

Dentro de la investigación y mis proyectos, puedo decir que empezamos con retos difíciles. En el campo, siempre hay retos que no están de moda, porque la gente los ha abandonado por ser imposibles. Yo difícilmente hago investigación de moda. En la minería que se trata de recoger los componentes de la basura electrónica para tratar de volverla materia prima para otras industrias, llámese hidrometalurgia de minerales como materia prima o minería urbana, siempre hay retos, porque cada material tiene sus características. Entonces, no es igual sacar el oro de los materiales de reciclaje que de los minerales. Además, se utilizan sistemas en los que nosotros tratamos de minimizar la contaminación.

Los procesos hidrometalúrgicos son el demonio, porque se utiliza mucha agua, la cual se contamina. Me refiero a procesos tradicionales, en donde se utilizan muchos reactivos y contaminamos mucho. Como gremio, los hidrometalurgistas somos contaminadores. Desde un principio, la idea era tratar de desarrollar procesos menos contaminantes y no utilizar tanta agua. En lugar de reactivos, utilizar electricidad y tratar de que el agua de los procesos se vuelva a utilizar, se recicle. Son retos de los que mis colegas mundiales, hasta hace poco, no se habían ocupado. Lo que nosotros queremos desarrollar son otros procesos; no voy a decir que no contaminan, pero definitivamente mini-

mizamos su impacto ambiental. Tratamos de utilizar menos agua, menos reactivos. Son retos que a veces no podemos lograr en un proyecto terminal. Pero, a través de varios, hacemos avances incrementales; esa es la idea de integrar todo.

Una anécdota memorable que tengo con los alumnos es que, en un principio, cuando trabajábamos con minerales y sobre todo con procesos tradicionales de extraer oro y plata con cianuro, teníamos que compararlo, estudiarlo, llegar al fondo de cómo funciona, etcétera. Y los procesos son larguísimos, son de veinticuatro horas. Entonces, la idea era hacer un experimento de veinticuatro horas, pero tomábamos muestras cada hora. Lo que hacíamos era armar una fiesta y desvelarnos; en mi oficina, que está frente al laboratorio, poníamos botanas, música y todo mundo bailaba. En los proyectos terminales de maestría y doctorado, nunca éramos muchos, unas cinco o seis personas cuando mucho; y ahí estábamos toda la noche, acompañando a la persona que tenía que tomar las muestras durante las próximas veinticuatro horas.

En una de estas fiestas, hubo un accidente. No fue accidente explosivo, pero una solución salpicó a una persona que estaba tomando la muestra; aún con sus guantes, sus gafas, su bata y todo, una gota de cianuro entró en su boca. Lo que sucedió es que el vidrio donde estaba tomando la muestra se rompió, estalló y se salpicó. Paramos todo para buscar antidotos. Y la cosa es que, sin esa solidaridad grupal, no hubiera sido lo mismo. Ahora ya no hacemos eso, ahora todo lo hacemos a temperatura ambiente. Si el experimento tiene que correr las veinticuatro horas, todo el mundo se va a su casa, se regresa y se toman las últimas muestras de tres o cuatro horas, pero al día siguiente. Pero eran años de estar acompañando, y la fiesta se armaba. Era realmente un trabajo de grupo. También yo tenía mis condiciones de frontera: estaba criando un hijo y tenía que dejarlo con alguien, o acordar dejarlo con alguien o con su papá para poder estar en esas actividades de veinticuatro horas.

## **Recomendaciones al profesorado universitario**

Una de las recomendaciones para los jóvenes académicos es que, sin perder la posición que uno tiene y sin llegar nunca a los extremos (es decir, sin volverse el cuate que sólo va a tomar cerveza y a emborracharse con los alumnos), es recomendable entablar amistad con los estudiantes. Finalmente, somos colegas y ellos serán nuestros colegas más adelante. Hay que volverse amigos, pero no cuates de despapaye. Mantener la cordura y también ser un buen mentor, pero un mentor que no sea lejano, sino que entienda los problemas de todos los días. En mi caso, siendo la única mujer, hay problemas con los hijos que muchos tienen, con sus parejas, con sus papás. Muchas veces ellos mismos son los cuidadores de sus papás y sus hermanos. Hay que tratar de ser flexibles, pero con la meta de que haya un trabajo que se realiza en beneficio de todos nosotros; más que nada, de ellos para ellos mismos. Tratar de hacer amistad y ser mentor al mismo tiempo para los futuros colegas.

Desde la Universidad, como institución, es importante promover actividades para que los alumnos se apasionen. Todos venimos de una sociedad en donde nuestros profesores eran muy, muy lejanos. Siempre tenían sus horarios de consulta, pero nunca íbamos por varias razones. Por ejemplo, podía pasar que el profesor fuera un acosador;

entonces, cuando las mujeres íbamos a consulta, íbamos en grupo. La cuestión es tener una política para tratar de involucrarnos, tener alguna forma de apasionarlos con proyectos. Por ejemplo, dentro del mismo curso, darles un proyecto, pero no un proyecto individual, un proyecto que puedan hacer como parte del curso. Porque muchas veces lo que pasa es que pierden el hilo, no saben qué impacto tendrá más adelante el curso de balances o de termodinámica. Es importante asignar como parte del curso algún proyecto en donde ellos puedan aplicar sus conocimientos.

Eso aprendí en mi primer semestre en mi universidad, el Worcester Polytechnic Institute. Ahí, en el primer trimestre, teníamos una optativa que se titulaba Ingeniería I, en donde nos hacían proponer un diseño —no de ingeniería química sino de cualquier ingeniería en particular—, resolver un problemita que pudiéramos hacer con nuestra imaginación. Por ejemplo, diseñar un teclado para alguien que fuera discapacitado. Entonces, trabajando con estudiantes de otras disciplinas, se trataba de diseñar algo mediante sesiones de lluvia de ideas y evidentemente investigando en libros. Ahora, se puede hacer en Wikipedia, en Internet. Nosotros podemos proponerles un problema para que se animen, para que se den cuenta de que lo que están haciendo sirve de algo. Yo creo que este tipo de apasionamiento, aunque sea en pequeña escala, les dará sed de aprender más.

La verdad es que no me siento diferente desde que soy Profesora Distinguida. Como me preguntó mi papá, después de que acababa de defender mi tesis de doctorado: “¿Cómo te sientes de ser doctora?” Yo le dije: “Igual. Claro, tiene ventajas económicas, pero yo me siento igual”. No sé por qué no hay más profesores distinguidos. La verdad, muchos de nosotros somos distinguibles. Entre mis colegas, hay muchos distinguidos que no tienen nombramiento. Va a ser difícil dejar la Universidad, pero sí lo voy a hacer para dejar el lugar a otros. También tengo otros proyectos de todo lo que hemos desarrollado en el laboratorio de hidrometalurgia. Son tecnologías que yo quisiera que se lleven a la práctica. Tengo ganas de verlas en práctica y ojalá yo pudiera hacer que se contrataran, que se abriera lugar en las industrias para contratar exalumnos de la UAM, porque ahorita la industria no contrata a gente que es muy apasionada y entregada a su carrera. Además, no sé por qué la industria no les paga lo que valen. En fin, yo quisiera poder implementar esos procesos para que la industria entienda el valor de lo que están haciendo los alumnos de la Universidad.

## La realidad siempre nos ofrece nuevos temas para resolver. Carlos Manuel Romero Ramírez<sup>9</sup>

### Mis inicios en la UAM-I

Soy originario de la Ciudad de México y estudié la licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En 1974, mientras cursaba el segundo semestre de la licenciatura, ingresé al laboratorio de Fisiología en calidad de aprendiz y ayudante. En esa época, entre los años 1972-1976, la UNAM estableció los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH) y los planteles de Cuautitlán, Zaragoza, Acatlán e Iztacala de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENEP). Todo ello coincidió con la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). La apertura casi simultánea de todas estas instituciones de educación superior también requería de la contratación de profesores, por lo que varios ayudantes, laboratoristas y tesisistas que estaban terminando la licenciatura en Veterinaria fueron invitados a cubrir muchas de las vacantes generadas en las diferentes instituciones.

En ese entonces, en la Facultad de Veterinaria se acostumbraba que los alumnos que eran ayudantes de laboratorio podían utilizar plazas de laboratorista, así que yo tuve la oportunidad de ocupar una de esas plazas. Ya estaba en el tercer semestre de la licenciatura cuando ingresé como laboratorista al Departamento de Fisiología, de la Facultad de Medicina Veterinaria de la UNAM. Ahí estuve durante mis estudios de licenciatura y pasé a ser profesor una vez que me titulé. Al poco tiempo, tuve la oportunidad de impartir clases en la ENEP Zaragoza, ahora Facultad de Estudios Superiores (FES), donde participé en la creación del programa de la materia llamada Reproducción y Propagación en Biología, que incluía una parte de Reproducción Animal y una parte de Propagación Vegetal, que posteriormente impartí. Al poco tiempo, también me invitaron como profesor de Fisiología a la actual FES Cuautitlán, donde estuve de 1978 a 1982.

Desde que estaba en la facultad ya conocía al doctor José Cortés Zorrilla, *Pepe*, quien era muy buen amigo del doctor Carlos Calderón, mi maestro de Fisiología en la facultad. Pepe Cortés tenía conocimiento de mi trayectoria en el Departamento de Fisiología y mi participación como docente. Sin embargo, fue hasta el año 1983 cuando Pepe Cortés me invitó a la UAM para impartir una materia, que en aquella época se llamaba Reproducción de Especies Domésticas, dentro de la entonces área terminal de Biología de la Reproducción de la licenciatura de Biología, y desde entonces, me incorporé a la UAM.

Por esos años, yo también estaba aprendiendo técnicas de radioinmunonálisis, en el Instituto Nacional de Nutrición con mi segundo maestro, el doctor Carlos Valverde. Así que, en la UAM, junto con el doctor Tomás Morato Cartagena, implementamos el uso de radioinmunonálisis para el estudio de hormonas esteroideas con anticuerpos. En este proyecto, también participó el doctor Pablo Gustavo Damián Matzumura, que en esa época estaba realizando su servicio social en el laboratorio y que, al poco tiempo, obtuvo una plaza en la Unidad. En aquel entonces, el radioinmunonálisis era algo muy

---

9 Profesor adscrito al Departamento de Biología de la Reproducción.

novedoso, aunque ahora ya es una herramienta prácticamente olvidada. En esa época también aprendimos a desarrollar los anticuerpos, que eran muy solicitados por otros grupos de investigación, y durante algún tiempo estuvimos donando los anticuerpos que desarrollamos.

### **“Los vientos chiveros”, un ejemplo en la solución de problemas reales**

Nuestros primeros estudios se enfocaron en la reproducción y adaptación de animales rumiantes, como vacas, ovejas y cabras, utilizando como herramienta la determinación de varias hormonas, como progesterona, estradiol y cortisol. Uno de los primeros trabajos se enfocó en el estudio del aborto no infeccioso en cabras, que frecuentemente se confundía con la enfermedad brucelosis, causada por varias especies de la bacteria del género *Brucella*. Por aquellos años, en 1985 más o menos, nació la Asociación de Técnicos Especialistas en Caprinocultura (Asteca), a quienes les presentamos los primeros trabajos relacionados con la estacionalidad reproductiva de las cabras.

Los técnicos conocedores de los problemas reales de la crianza y reproducción de cabras me dijeron: “Ustedes, en las universidades, siempre están en su torre de marfil, inventándose problemas que resolver, cuando en la realidad tenemos un grave problema de abortos en las cabras”. Ellos ya habían descartado la brucelosis, porque habían muestreado el estómago de cabritos recién abortados, así como los niveles de anticuerpos a *Brucella* en las hembras, sin encontrar rastros de esta enfermedad. Pero mencionaban un fenómeno al que le llamaban “vientos chiveros”: las hembras que estaban por terminar su periodo de gestación, entre los meses de enero y febrero, presentaban un alto índice de abortos, dejando muchos cabritos tirados en los corrales, y ello ocurría justo unos dos tres días posteriores a eventos de “norte”, ocasionados por el paso de corrientes de masas de aire frío desde Canadá y Estados Unidos hacia México.

Ese problema despertó nuestro interés, pues estaba directamente relacionado con la fisiología de la adaptación. Así que realizamos un trabajo de seguimiento por más de dos años, midiendo los niveles de cortisol (hormona secretada en respuesta al estrés) y progesterona (hormona asociada a los procesos de regulación de embarazo). Nos encontramos con que, efectivamente, había una elevación previa de cortisol materno en las cabras que abortaban, a diferencia de las que no abortaban. Este cortisol materno se eleva en respuesta al frío y a todo el estrés térmico que sufre la hembra, lo que acelera los mecanismos de trabajo de parto en un animal que está a término e induce el aborto. Cabe mencionar que es el mismo cortisol —sólo que secretado por el feto— el responsable de inducir el parto. Así, logramos comprender y explicar el aborto no infeccioso de cabras. La solución práctica al problema de los “vientos chiveros” fue construir una barrera para evitar la exposición al viento frío e incrementar el aporte de calorías en la dieta. El productor estaba muy complacido con la solución que se le planteó y constantemente señalaba: “Desde que Carlos Romero descubrió que el cortisol es el responsable de los abortos, mis cabras ya no han vuelto a abortar”.

Posteriormente, trasladamos esta experiencia, junto con el doctor Rodolfo Rosado, al estudio de la retención de placenta en vacas estabuladas. Encontramos que el uso del picolinato de cromo disminuye el cortisol circulante, y con ello logramos mejorar significativamente algunos problemas reproductivos en un hato de vacas lecheras, como los

abortos y la retención de placenta. Probamos nuestros hallazgos en campo, dado que eran de especial importancia para los ganaderos locales e incluso de otros países, como Estados Unidos, ya que las vacas que presentaban retención de placenta generaban un calostro de mala calidad y, en consecuencia, sus crías presentaban muchos problemas infecciosos. Así, por algún tiempo, continuamos evaluando el efecto del estrés en diferentes momentos de la gestación en rumiantes domésticos, aplicando las bases de la fisiología. Con estas experiencias, aprendimos a trasladar los problemas reales a preguntas académicas, para que nuestra investigación realmente tuviera un impacto positivo y de fácil aplicación en la sociedad. La realidad siempre nos ofrece nuevos temas por resolver.

En otro proyecto, desarrollamos y patentamos un sistema rápido, basado en el uso de anticuerpos a progesterona, para diagnóstico de gestación en la leche de vacas y cabras, con un alumno muy destacado de la licenciatura de Biología de la Reproducción, y que incluso ha sido asesor de la FAO. Sin embargo, a pesar del apoyo institucional recibido y del interés manifestado por la Asociación Nacional Ganadera, no logramos encontrar una ruta para comercializar la patente. Finalmente, venció la vigencia de ésta y, con el tiempo, aparecieron en el mercado otros sistemas similares. Vemos con desánimo el que los empresarios mexicanos no estén interesados en apoyar la investigación para el desarrollo de tecnologías, prefieren ser consumidores de la tecnología desarrollada en otros países.

Actualmente, estamos evaluando otras condiciones de estrés, como la variación de las condiciones ambientales. En realidad, el estudio de la adaptación al estrés no es un tema nuevo, pero en los últimos años ha resurgido con mayor fuerza el estudio de mecanismos de adaptación involucrados para enfrentar los alarmógenos ambientales que modifican funciones, que se manifiestan como enfermedades.

## **Experiencias en la docencia**

En un inicio, el tema de la Biología de la Reproducción era un área terminal de la licenciatura de Biología. Yo participé dentro del grupo de profesores que promovieron la creación de la licenciatura en Producción Animal, que fue aprobada formalmente en 1987. Años más tarde, participé en varias modificaciones y adecuaciones de la licenciatura, siendo la más reciente aquella en la que se modificaron todas las licenciaturas de la Unidad con la incorporación de las Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Iztapalapa (PODI). Esta última modificación involucró la incorporación de optativas divisionales y extradivisionales, así como la incorporación del idioma inglés, para desarrollar un plan de estudios con mayor flexibilidad curricular. Dentro de estos procesos, también propuse la creación de varias UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje).

A la fecha he impartido más de doscientos cincuenta cursos en la UAM en diversos tópicos. Aunque mi formación inicial se enfocó primordialmente en fisiología, he impartido otras temáticas acordes a las necesidades de la licenciatura en Producción Animal. Recientemente, he impartido cursos de sustentabilidad o ecotecnia y cultura culinaria. Este último curso es muy interesante, ya que se asocia la cultura culinaria con los procesos productivos pecuarios; es decir, se evalúa el impacto del proceso de transformación de los productos de origen animal con la calidad final del producto. Además, revisamos aspectos como las denominaciones de origen de muchos productos, como quesos y embutidos europeos. Asimismo, revisamos productos típicos de nuestro país, como

las carnitas “estilo Michoacán” o la barbacoa “estilo Hidalgo”, incluyendo aspectos de edafología para explicar las propiedades de los suelos y su relación con la producción animal y vegetal.

Por ejemplo, en la cuenca del río Balsas, con suelos muy ricos, puedes plantar cereales y procurar la crianza de animales monogástricos, como los cerdos, con los que puedes preparar carnitas. En contraste, las zonas desérticas y áridas como Monterrey son más propicias para la crianza de cabras, en las mismas tierras donde se cultiva orégano. Los compuestos responsables del aroma del orégano pasan a la leche con la que se alimentan los cabritos, generando ese aroma tan particular del cabrito “estilo Monterrey”, que no se consigue en otras regiones del país. Así, vamos analizado diversos procesos productivos con la calidad de productos de origen animal. También he impartido cursos de prácticas pecuarias de la licenciatura, que incluyen tres UEA con enfoque pecuario y otras tres con enfoque agropecuario.

Recientemente, propuse a la dirección de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud un proyecto que consistía en reactivar el trabajo en la granja de la licenciatura en Producción Animal. Con un grupo de alumnos de Práctica Pecuaria I, llevamos gallinas de postura para la producción de huevo. Además del manejo de los animales, también se les enseña a producir un alimento balanceado, ya que los alimentos comerciales son costosos y no siempre puedes garantizar que cubran todas las necesidades alimenticias. Considero que es una experiencia de aprendizaje muy valiosa, porque reproducimos a nivel planta piloto las actividades propias de una granja industrial. Los alumnos llevan los registros de producción, consumos y conversiones alimenticias; todos estos registros están disponibles en la nube y pueden emplearse para ejemplificar problemas en temas de nutrición o contabilidad administrativa, entre otros.

Los alumnos se han involucrado muchísimo en el proyecto, así que, al concluir el trimestre, ellos decidieron continuar con el proyecto creando el grupo denominado Avibarrío. Se organizan y vienen los fines de semana para atender a los animales, incluso trabajaron durante el anterior paro estudiantil, ya que todos los animales estaban rompiendo postura cuando estalló el paro de cincuenta días. Pero ellos se organizaron para negociar con las paristas y así atender a los animales. Algunos alumnos han salido y otros se han incorporado, pero el grupo siempre ha mantenido su compromiso y entusiasmo. Esta experiencia les permitió aprender mucho más allá de lo que es la producción avícola: aprendieron a programarse, organizarse y negociar, así como otras habilidades que aplicarán en su vida profesional. Estoy muy contento con esta experiencia docente.

Dentro de las tareas pendientes en docencia, puedo mencionar que nuestros alumnos requieren de mayores habilidades de comunicación con los productores y aplicar sus conocimientos para resolver los problemas que ellos plantean. Ese aprendizaje se da con el ejemplo: las prácticas de campo deberían ser el espacio donde los alumnos aprendan, bajo el acompañamiento de sus profesores, el trato cotidiano con los productores rurales.

Asimismo, estamos trabajando con la jefa del Departamento en una revisión del plan de estudios, para promover la difusión como extensionismo. Buscamos acercarnos a los productores como lo hacen otras instituciones, como la Universidad de Luisiana, donde cada mes colocan una carpa para intercambio de ideas con los ganaderos de la

región. Actualmente, tenemos algunos acercamientos con el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C. (Inca Rural), ya que, durante la pandemia, nos invitaron a impartir unos cursos vía Zoom para los pequeños productores de huevo. Esos cursos quedaron grabados y están disponibles en YouTube. Han sido muy populares, por lo que nos están llamando para dar otros cursos.

Por otra parte, a la luz actual del conocimiento, ahora necesitamos incorporar genetistas moleculares en la licenciatura de Producción Animal, así como reforzar temas de reproducción aplicada, la recuperación de especies y genética animal para el desarrollo de ecotipos, adaptados a diferentes condiciones climáticas y geográficas de México.

### **Personajes excepcionales**

A lo largo de mi trayectoria en la UAM, he conocido a muchas personas. He estado en contacto con alumnos de diversos orígenes, pero recuerdo a uno de ellos que me pareció excepcional, José Luis Sánchez Asenjo. Él fue, en algún momento, consejero divisional o académico: estudió Física y era profesor del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), pero se le ocurrió estudiar Biología Experimental, así que se inscribió aquí en la UAM-I. En aquel momento, yo impartía Fisiología de Vertebrados para los biólogos experimentales, y me tocó como alumno. Nos hicimos grandes amigos, pues él era un viejo tan viejo como yo, o a lo mejor un poco más.

Un día, me invitó a su club de ciencias en el CCH. “¿Qué es eso?”, dije yo. “Es un club que no da calificaciones extra a los alumnos, no tiene ningún valor curricular, pero tiene varios requisitos para entrar: los alumnos deben asistir a clases de química, física y matemáticas todos los sábados en el CCH y comprometerse a aprender una lengua extranjera”. José Luis invitaba a algún profesor para impartir una charla y llevaba a los alumnos con diferentes investigadores, según sus intereses y vocación académica. De ese grupo llegó un alumno que ingresó, primero, a Biología Experimental; estuvo trabajando en el laboratorio e incluso aparece como autor en una publicación, pero luego decidió que prefería las matemáticas y ahora es matemático. Creo que es el único matemático que tiene un artículo publicado en Ciencias Biológicas. También, de ese club, salió el doctor Emilio Domínguez, que se integró al grupo del doctor Javier Velázquez Moctezuma, así como la doctora Edith Cortés Barberena, que se quedaron aquí.

Con colegas he tenido diversas vivencias, pero alguien que me marcó mucho fue el doctor Tomás Morato Cartagena; un viejo del que aprendí mucho, aun cuando yo ya estaba viejo. El doctor Morato fue de los pioneros del estudio de esteroides en México y a nivel mundial. En el penúltimo año de estancia en la UAM, lo llamaron de la Endocrine Society para hacerle un homenaje por su trabajo en esta área. Frecuentemente, nos dábamos un rato para tomar un café y charlar sobre sus experiencias. Siempre he pensado que todos necesitamos de alguien que nos guíe y comparta su experiencia.

### **Tiempos de cambio**

He sido testigo de múltiples cambios dentro y fuera de la UAM. Fui pionero en el Área de la Zootecnia en generar anticuerpos y desarrollar radioinmunoanálisis para hormonas esteroides en México. Pero los ciclos se van cerrando y los tiempos cambian. Ahora, es más frecuente el uso de herramientas de biología molecular en múltiples campos de la

investigación, especialmente en genética y para la identificación de enfermedades, así como en otros campos de la biología de la reproducción.

Tenemos la obligación de actualizarnos y transmitirle a nuestros alumnos la importancia que tiene el estudio de la zootecnia y la biología de la reproducción en nuestro país y para el beneficio de la sociedad. La zootecnia no es nada más “corretear vacas”, sino entender las bases científicas que sustentan las prácticas de instalaciones, manejo, nutrición, reproducción, entre otras cosas, y eso implica tanto el trabajo de investigación en campo como en el laboratorio para encontrar nuevas soluciones.

También soy de la idea de que algunos ya tenemos que ir dejando lugar para gente nueva. No es porque ya no tengamos ideas, pero nos falta la energía suficiente para estar en el laboratorio doce horas o venir los sábados y domingos, como lo hacíamos unos años atrás. Por otra parte, a raíz del del temblor de 2017, seguido de otros eventos como la huelga, la pandemia y la toma de instalaciones, perdimos nuestro espacio de trabajo en el laboratorio del edificio S. Este hecho nos afectó muchísimo, ya que además de la afectación del espacio, perdimos muestras y reactivos, generando un espacio de inactividad y la consecuente reducción en la productividad. Esta situación se está revirtiendo gradualmente y creo que se resolverá favorablemente. Considero que estamos en un momento de renovación generacional, lo que, si bien crea un poco de crisis, en poco tiempo veremos a una Unidad revitalizada y con mayor empuje y fuerza.

A 50 años de la fundación de la UAMI, estoy muy orgulloso de mi trabajo y de la labor que realizamos en esta casa de estudios.

## Enseñar pensando la posibilidad de mundos mejores. Ricardo M. Falomir Parker<sup>10</sup>

### La lectura de *Los hijos de Sánchez* me cautivó

Hasta el tercer año de la preparatoria, que era el último año del bachillerato, yo pensaba que lo que quería estudiar en la universidad era Filosofía. Pero entonces, en casa de mis papás me topé con el libro de Oscar Lewis, que lleva por título *Los hijos de Sánchez*.

Leí el libro y quedé terriblemente fascinado, cautivado. Dije: “Yo quiero hacer eso”. Y hasta la fecha, sigo siendo un terrible admirador de Oscar Lewis. Admiro la forma en que combina todas las dimensiones: la histórica, la subjetiva y la social; cómo combina lo micro y lo macro; cómo combina desde lo más íntimo hasta lo más estructural; en qué tipo de sociedades existe lo que él llamó “la cultura de la pobreza”, etcétera. Oscar Lewis fue para mí un hallazgo maravilloso, porque gracias a su lectura pasé el último año de preparatoria feliz con mi decisión de estudiar Antropología.

Entonces, empecé a buscar escuelas. Existía en esa época una escuela de antropología en Jalapa e incluso fui allá a un congreso de estudiantes de antropología. Era el año 1969 y la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH) salía del conflicto del 2 de octubre, muy involucrada en la movilización estudiantil. Mi conciencia política en ese momento era casi inexistente, así que no veía condiciones muy propicias para estudiar antropología en la ENAH. Yo tenía interés en estudiar antropología y no tanto en participar en un movimiento estudiantil, así que no quedaban más opciones que Jalapa o la Universidad Iberoamericana. Por fortuna, opté por la Ibero, ya que en esos años salieron de la Escuela Nacional de Antropología e Historia algunos de los mejores profesores de antropología, y fueron atraídos a la Ibero. Así coincidió con la llegada de Arturo Warman y de Ángel Palerm, que llegaron a la Ibero a refundar el Departamento de Antropología. Con su llegada, el Departamento cambió radicalmente y se vinculó con el mundo antropológico internacional.

Terminé mi tesis en la Universidad Iberoamericana con Ángeles Sánchez, que hasta la fecha es mi pareja. Se trata de una tesis conjunta sobre Tlaxcala, dirigida por Ángel Palerm. Fuimos después a estudiar un posgrado en la Universidad de Mánchester en Inglaterra.

### Entrar como profesor a la UAM, un evento feliz en mi vida

Nos fuimos de 1975 a 1978 y al regreso la opción más atractiva (casi la única que exploramos) fue la de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Varios de mis colegas y profesores de la Ibero habían fundado el Departamento de Antropología en la Unidad Iztapalapa. Estaban Esteban Krotz, Andrés Fábregas, Roberto Varela, Patricia de Leonardo; esos son algunos de los nombres que recuerdo en este momento. El Departamento de Antropología en la UAM se había fundado en 1975 y, a mi llegada a México en 1978, vi que había posibilidades de concursar por una plaza. Así inicié mi carrera como profesor

---

10 Maestro en Antropología.

en la Universidad Autónoma Metropolitana. Esto fue un evento feliz en mi vida, y continuó siendo profesor hasta la fecha. El 16 de mayo de 1978 fue mi ingreso.

El ingreso a un sistema trimestral no fue tan novedoso para mí, pues en el Departamento de Antropología de la Universidad de Manchester, en Inglaterra, teníamos un sistema de trimestres. Como profesor, sí fue más difícil ajustar la bibliografía a once semanas de clase y todos tuvimos que pasar por un proceso de aprendizaje. Teníamos que hacer ajustes: decidir qué bibliografía poner y qué no incluir. La mayoría nos habíamos formado en un sistema semestral y teníamos ahora que condensar los materiales a un trimestre.

Veníamos de los eventos de 1968, y la antropología había sido impactada de manera muy severa por el movimiento estudiantil de esos años. Muchas cosas cambiaron a nivel nacional y a nivel de las universidades. La comunidad antropológica nacional estaba confrontada y dividida en torno a perspectivas teórico-ideológicas. Sin embargo, la UAM ofrecía un programa muy bien equilibrado entre las distintas perspectivas teóricas antropológicas. Eso me pareció muy afortunado. Entiendo que Ángel Palerm fue invitado por Luis Villoro para fundar el Departamento de Antropología. Lo acompañó un grupo formado por profesoras y profesores egresados de la Universidad Iberoamericana y de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, que fundó un Departamento muy bien equilibrado desde el punto de vista de sus perspectivas teóricas. Aglutinados en torno a Ángel Palerm, consensuaron un plan de estudios que no tomaba partido en esos debates, que ahora se ven muy lejanos (como el debate entre “campesinistas vs. proletarización”), pero que, en ese momento, era una batalla en la que cada uno de los integrantes de la antropología mexicana habitaba diferentes trincheras. Apenas nos comunicábamos y había una guerra de epítetos.

Así pues, los primeros fundadores del Departamento de Antropología en la UAM tuvieron la inteligencia de formar un programa más equilibrado. Esto resultó en la construcción de un proyecto de Departamento muy atractivo, que incluía distintas perspectivas. Había siete corrientes antropológicas, revisábamos la historia de la antropología y veíamos y leíamos un poco de todo. Esto me gustó mucho, más el hecho de que muchos de ellos habían sido mis colegas y otros más mis profesores. Así que yo llegué casi sintiéndome en familia.

El plan de estudios con el que iniciamos la docencia tenía dos características. Ser plural en su enfoque teórico y estar fundamentado en el trabajo de campo. En la Ibero, mi primer trabajo de campo fue una pesadilla espantosa, porque yo tenía un semestre en antropología y ya había que hacer trabajo de campo (me lo dirigió Warman y Fábregas). Empezamos con un recorrido de campo y los profesores nos preguntaban si había sistemas de riego, si había terrazas en los cerros, y yo no entendía nada. Este sistema se trajo a la UAM, y entonces empezamos con tres trabajos de campo, uno cada año de la carrera, después de concluir el tronco común. Eso era una parte fundamental del programa. Ángel Palerm (que era la mano que mece la cuna detrás de muchas discusiones) decía que la antropología mexicana podía subsanar muchas de sus fallas, como la falta de recursos bibliográficos, apoyándose desde una etapa temprana en el trabajo de campo. Era una perspectiva, que ahora veo un poco empirista, que decía: “Vayan al campo a ver qué ven”. Con una formación teórica incipiente, ya entraban al campo. Después se redujeron

a dos trimestres, que se realizan en la segunda parte de la formación de los alumnos en el tránsito por la licenciatura.

### **Años luminosos**

El Departamento y la Universidad estaban en un momento verdaderamente luminoso. Sentíamos que estábamos fundando una universidad nueva. Más allá del tema de los trimestres, pensábamos que se trataba de un proyecto distinto. La mística y el entusiasmo de todos los Departamentos (no sólo de Ciencias Sociales) era inmenso. Nos conocíamos todos, coincidíamos en los órganos colegiados. Éramos amigos de los físicos y de los químicos. En fin, como dice Víctor Turner, había un ambiente de *comunitas* alrededor de echar a andar el proyecto de la UAM, que tenía apenas tres años de haberse iniciado.

Todo era novedoso, todo estaba por hacerse, todo era interesante. Vivíamos en la Universidad (algo que ahora no pasa). Aunque las clases eran en la tarde, llegábamos a las diez de la mañana al Departamento de Antropología, porque toda la actividad administrativa y académica se realizaba en las mañanas. Por ejemplo, los órganos colegiados sesionaban en la mañana. Prácticamente nos habíamos ya mudado a vivir a la UAM-I.

En el Departamento de Antropología, se creó una instancia que fue el Colegio de Profesores, que hasta ahora es una parte central del funcionamiento del Departamento. Se reunía entonces cada quince días en sesiones maratónicas. Había que reinventar todo. Contamos por fortuna con la mano de alguien como Esteban Krotz, que contribuyó en ese momento institucionalizando la vida departamental, haciendo reglamentos y procedimientos. Fue una gran ayuda. *El Flaco*, Roberto Varela, fueron quienes institucionalizaron el funcionamiento cotidiano del Departamento. Ellos abrieron la reflexión sobre qué se necesita para presentar una tesina, qué comités debemos integrar, cómo se elige un comité, cuántos votos se necesitan, cómo debe ser la carta y el formulario. Todo lo que era la institucionalidad del Departamento se creó gracias a que ellos se encargaron de eso.

Fueron años hermosos y luminosos. Incluso el sindicato era una actividad que nos resultaba atractiva a todos. Era un contrapeso. Ahora, me doy cuenta de que no entendíamos cómo era la complejidad y maravilla de la estructura orgánica de la UAM. No entendíamos, por ejemplo, la desconcentración administrativa. Como en toda cultura política mexicana, queríamos que el rector fuera la máxima autoridad. Nos ha tomado casi cincuenta años darnos cuenta de que, según la Ley Orgánica, el rector general no es la máxima autoridad más que de muy pocas cosas. Entonces pensábamos que el sindicato, que se había formado unos años antes, era un contrapeso muy importante en contra de la burocracia. Teníamos esa confusión de la cultura política mexicana tradicional. También el sindicato era una instancia de vida colegiada, de vida participativa, entendida no “en contra de”, sino como contrapeso de autoridades que —insisto—, en esa perspectiva de la cultura política mexicana, siempre eran algo de lo que había que tener cuidado.

### **Una gran cercanía entre profesores y alumnos**

El perfil de los estudiantes en ese momento era muy distinto al de ahora. Estaba, por un lado, la ENAH y, por el otro lado, la Ibero. Entonces, la UAM llegó a hacer una oferta educativa novedosa y atractiva, y llegaron magníficos estudiantes al Departamento de Antropología. Estudiantes que han tenido trayectorias académicas brillantes. Estudian-

tes con un capital cultural muy semejante al de los profesores. Incluso era pequeña la diferencia en edades —yo habré tenido dos o tres años más que algunos de mis alumnos—. Había una cercanía muy grande entre profesores y alumnos, situación que lamentablemente con el pasar de los años se ha perdido. Ahora, soy más grande de edad que los abuelos de mis alumnos. Tengo 73 años y los abuelos de mis alumnos —siempre tengo interés en preguntar esto— tienen 60 años.

Ahora tengo alumnos que me dicen: «¡Usted fue profesor de mi papá!» En los primeros años, la cercanía era muy fuerte, ahora hay una distancia demográfica. De aquella primera generación, ha habido egresados que se han incorporado como profesores. Está el caso de Luis Aboites, que ahora es profesor en el Colegio de México; también Ana Paula de Teresa, que fue jefa del Departamento; otro egresado de esa primera generación fue Claudio Lomnitz, hijo de una antropóloga muy importante, que se fue al Colegio de México y después se fue a Estados Unidos, donde ha sido profesor en distintas universidades.

Pero, como he dicho, la demografía no para. Envejecemos sin pedir permiso, y ahora las distancias son mucho mayores. A veces, me cuesta trabajo entender de lo que hablan mis alumnos. Ya no entienden mis chistes, de los que hace diez o veinte años los alumnos se reían. Hoy, mis anécdotas ya no sirven de nada. Tengo que hacer todo el tiempo ajustes. Ellos hablan de TikTok y otras realidades con las que no estoy familiarizado. Yo pienso que debería haber un curso introductorio cada año, pero no para los alumnos, sino para los profesores: quienes no necesitamos un curso introductorio a la UAM, pero sí un curso introductorio a la cultura popular moderna, para que podamos hablar el mismo lenguaje, para que podamos conocer los grupos musicales que escuchan, las películas que les interesan, el uso de las redes sociales. Me sorprende que los alumnos no leen periódicos ni ven televisión, pero están perfectamente enterados. Pero no sé cómo lo hacen. Yo llego todos los días con mi recorte de periódico para iniciar las clases con una noticia que creo que puede ser relevante para un estudiante de antropología. No leyeron la noticia en el periódico, pero están informados. Entonces, tenemos que conocer cómo usan las redes y cuáles consultan. ¿Qué efecto produce eso en un profesor que entró a los 27 años a la UAM y hoy da clases a la edad de 73 años?

### **Para mí, los primeros cursos de la carrera son fundamentales**

Una de las más grandes satisfacciones en la UAM ha sido encargarme de los primeros cursos de la carrera. No se dio deliberadamente porque yo haya llegado al Departamento, diciendo: “Yo quiero los cursos iniciales”. Simplemente, así se dieron las circunstancias. Pero para mí una de las más grandes satisfacciones, es saber que hay gente que se enamoró (tal vez sea una palabra exagerada) de la antropología, en parte, por los primeros trimestres en la carrera.

Para mí, los primeros cursos en la carrera son fundamentales para entender dos cosas: una es el discurso sobre qué es la antropología; y la segunda es explorar su deseo o no de ser antropólogos. Para mí, eso es fundamental. Me parece que la oportunidad que tienen estos jóvenes de llegar a una universidad y poder estudiar lo que quieren es un privilegio inmenso, especialmente si lo vemos a nivel nacional. Nuestros alumnos y alumnas tienen el privilegio de escoger la carrera que les gusta.

Para mí, es fundamental que se pregunten sobre el deseo de ser antropólogos durante el curso de introducción a la antropología. Como al principio no conocen nada de la literatura, yo les digo: “Pregúntense; hagan de cuenta que este libro es un espejo en el que no pueden interrogar al autor, no lo que está diciendo, pero sí pueden preguntarse: “¿Y a mí eso que me importa?, ¿es esto lo que yo quiero hacer?, ¿yo quiero dedicarme a esto?, ¿me interesa saber por qué los chinos no soportan la leche, o por qué la cultura es el concepto más importante para explicar las diferencias humanas?” Entonces, les repito esa pregunta obsesivamente durante los primeros trimestres, para ayudar a los alumnos a tomar esa decisión tan importante. Les ayudo a familiarizarse con su propio deseo, a interrogarse sobre su deseo. Siempre hago la analogía de que, así como se preguntarán sobre su opción de pareja, se pregunten sobre la antropología: “¿Es esta la disciplina que quiero?” En fin, hay que preguntarse todo el tiempo por el deseo.

Les digo este criterio: “Si mi curso de Introducción a la Antropología sirve para que ustedes se cambien de carrera, habrá sido un curso muy exitoso. Si, por el contrario, sirve para que se queden, habrá sido igualmente exitoso. ¿Me explico? Les ayuda a ustedes a indagar —eso pienso— sobre su deseo de ser, o no, antropólogos”. No ceder ante el deseo, sino perseguir su sueño. Si hay que cambiarse de carrera, háganlo. Ellos pueden decir: “Es que ya tomé un curso de antropología”, pero yo les digo: “¡Qué importa!” En términos de la trayectoria de una vida entera, un curso y un trimestre es una fracción de segundo en la historia de una persona. Así que eso no debe ser un impedimento en que continúes tu búsqueda, si la antropología no fue lo que quisiste. Busca otra carrera. ¡No cedas!

Aquí también interviene otra variable, que es mi formación psicoanalítica. En 1990, empecé una formación psicoanalítica paralela a mi interés en la antropología. Siempre fue un “matrimonio bastante feliz”. Había muchos antecedentes en la historia de la antropología de este “matrimonio”. Alfred Kroeber, por ejemplo, fundó el Departamento de Antropología en la Universidad de California en Berkeley, pero además abrió un consultorio en donde ejercía la psicología en San Francisco. Hay muchos ejemplos en la historia sobre la relación entre los dos campos. El psicoanálisis nos enseña a preguntarnos sobre nuestro deseo, de eso trata la exploración del viaje psicoanalítico. El desconocimiento es una característica del yo. El yo es una entidad escindida, contradictoria y compleja, y el desconocimiento es una característica fundamental. El yo es la punta del *iceberg* en materia psicoanalítica, y el desconocimiento del yo propio es enorme. Cada mañana nos levantamos tú y yo sin saber por qué soñamos lo que soñamos. Se supone que el yo lo sabe todo, pero el yo (pobre) no se entera de casi nada. Ni por qué tiene la manía de lavarse las manos veinte veces, ni por qué tiene esos pensamientos obsesivos que tienen que ver con sentimientos y experiencias desagradables, ni por qué escoge una pareja, ni por qué escoge una carrera. Eso influyó mucho en que les insistiera y transmitiera a los alumnos la necesidad de preguntarse todo el tiempo, interrogarse todo el tiempo, si quieren o no ser antropólogos.

### **Nada es natural ni necesario en el ámbito de la sociedad y de la cultura**

Yo estoy absolutamente enamorado de mi carrera. Pero mi padre siempre me preguntaba: “¿Para qué sirve la antropología?” Y desde que entré a la carrera, me empeñé en hacer esa pregunta que tanto me incomodaba: “¿Para qué sirve la antropología?” Desde entonces, tengo siempre un ojo muy pendiente en eso, y es algo que siempre me ha gustado traer a

la discusión en las clases. Me gusta empezar las clases leyendo una noticia de contenido antropológico interesante, para que mis alumnos tengan muy presente, muy claro, el papel que juega la antropología en la sociedad.

Hoy, me duele horriblemente que seamos una profesión que no figura, que es invisible en la discusión de grandes problemas nacionales. Por ejemplo, el tema del Tren Maya. Me parece una tragedia que la comunidad antropológica mexicana haya permanecido en silencio respecto a ese problema. Eso me parece una gigantesca tragedia. Y yo soy parte de esa tragedia, yo fui parte de esa tragedia en la medida en que fui parte de ese silencio, de esa complicidad al ver el destrozo de la selva, desde que se construyó Cancún en nuestras narices y nos quedamos callados. Ese es un pecado mortal de la antropología contemporánea en estos gobiernos. Hemos sido invisibles; me duele que tengamos que presenciar esa tragedia de cómo se devasta una selva como proyecto turístico nacional, y que nosotros, desde la antropología, no hayamos podido formular una alternativa y decirle al poder: “Señores, aquí hay otra alternativa”. Nosotros, como antropólogos, somos las personas mejor capacitadas para plantearle al poder alternativas de ecodesarrollo. Conocemos muchos casos muy exitosos de la región del Amazonas, donde las comunidades nunca renuncian al control ni al poder de sus propias comunidades, pero abren sus puertas al turismo globalizado, para que turistas alemanes, suecos y escandinavos pasen una semana en el Amazonas comiendo la comida que come un nativo de esa zona, conociendo la vegetación, flora y fauna, navegando en canoas los afluentes del Amazonas. Es una vacación maravillosa. Todo eso con el control en las manos de las propias comunidades. Sabemos de estos proyectos, y sin embargo, hemos sido omisos.

Yo creo que los jóvenes antropólogos que egresan de la carrera deben haber aprendido a pensar que las cosas podrían ser de otra manera, que nada es “natural ni necesario”. Me parece que deben saber que todo lo que el sentido común tilda de “natural” debe ser cuestionado, interrogado, desnaturalizado. Eso nos lo enseña la antropología maravillosamente desde que Margaret Mead nos dijo que no sabemos qué es “masculino” y “femenino”. Porque masculino y femenino en tres tribus de Nueva Guinea significan cosas enteramente distintas. Debemos transmitirles esa mirada, esa forma de ver el mundo, la práctica de cuestionar e interrogar, sobre todo al poder. Decirles: “Mira, no es ni natural ni necesario que las cosas sean como son; las relaciones de género no tienen por qué ser así. Mira, en otros lugares, son de otra manera”.

Ese pensamiento comparativo y relativista me parece que tiene un valor inmenso, que es el que yo quisiera que nuestros estudiantes adoptaran. Que se empaparan de esto y fueran voceros de esa mirada en el mundo profesional donde vayan actuando, y en su propia vida personal. Pensar: “Mi relación de pareja no tendría por qué ser de esta manera, no es ni natural ni necesaria, ¿cómo la cambio?, ¿cómo puede ser distinta?, ¿cómo puede ser en otros lados?” Esa mirada de la antropología es terriblemente subversiva. Es el aspecto más subversivo de la antropología: “¡Nada es ni natural ni necesario en el ámbito de la sociedad y la cultura! ¡Podría ser de otra manera!” Si nuestros alumnos piensan así, me parece maravilloso. Un ejemplo de ellos es el siguiente. Acabamos de leer un artículo de Judith Butler, donde critica la ideología que la Iglesia y las fuerzas ultraderechistas han pasado en contra de la teoría de género. Estas instancias le llaman a la teoría de género “ideología de género”. Butler analiza ese punto de vista y lo desmantela. En este proceso

analítico, dice Butler una frase maravillosa: “No es que neguemos el sexo, es que el sexo siempre está en disputa”. Esas palabras, deberíamos pirograbarlas: “Es que todo está en disputa”. Nuestros alumnos deben comprender esta aproximación, y participar, y ayudarnos como sociedad a pensar de otra manera. Abrir las anteojeras, desnaturalizar lo que es considerado “natural”, cambiar aquello de lo que se dice que, como así ha sido siempre, así tiene que ser.

## **Hacernos visibles como disciplina y como Universidad**

Me parece que es urgente que nos hagamos visibles como una comunidad académica que cultiva diferentes ramas del conocimiento. Debemos hacernos visibles e indispensables. En todas las áreas del conocimiento que cultiva la Universidad, hay problemas en disputa. Hay problemas en conflicto. Por ejemplo, hay problemas con los transgénicos: ¿por qué la UAM no ha hablado? ¿Por qué no somos una figura pública clara, una voz importante en la comunidad? Eso es lo que tenemos que dar, y devolver a la sociedad, a la comunidad. Podemos participar en la discusión de problemas como los transgénicos y la violencia de género. En todo eso podemos participar y devolver.

Es fundamental que esta necesidad de participar y devolver a la comunidad se incorpore en la formación de los alumnos. Es la posibilidad de un futuro profesional. O nos volvemos indispensables o no va a haber trabajo. Nuestros egresados deben ser voces que consultar. El ámbito académico de la docencia y la investigación se están saturando a pasos agigantados, nuestros alumnos requieren de otros campos de actividad profesional. Por eso debemos reinventarnos y hacernos indispensables. Debemos reinventarnos, porque los campos de la investigación y la docencia se están saturando, y en ese sentido, es importante que los estudiantes aprendan que debemos visibilizarnos.

En relación con la antropología, el mundo entero está hablando de la multiculturalidad, de la importancia de los estudios de la cultura, y la antropología permanece esperando que le vengán a preguntar, que la inviten a participar. Así me siento como antropólogo cuando veo algunos temas que veo en los trabajos de nuestros estudiantes. Y me pregunto: “¿Cómo conectamos esto con el mundo de allá afuera? ¿Cómo hacemos para que esto se traduzca en algo que a la sociedad le importe?”

## **Admiro mucho el valor moral de las y los estudiantes**

He trabajado muchos años con alumnas y alumnos que están al final de la carrera y no logran aún concluir su investigación final. En esos casos difíciles, donde ya les quedan tres trimestres antes de causar baja, siempre les he insistido que tiene que sopesar la situación. Suele suceder que llegan con un proyecto de investigación que se quedó atorado, pero, por ejemplo, ahora trabajan en un *call center*. Entonces, la mejor solución que encuentro es decirles algo como: “Haz tu trabajo sobre un *call center*. Junta las dos cosas: tu actividad como investigador y tu actividad como trabajador. Ayúdanos a pensar cómo son esos lugares, qué nuevas formas de trabajo capitalista existen ahí, cómo es la precarización en el siglo XXI. Si eres chofer de Uber háganos sobre eso”. De esa manera, usa su trabajo profesional para su trabajo académico. Trata de fusionarlo de la mejor manera posible.

Ahora, en el curso de Conflicto y Cambio, estamos concluyendo con el tema de las salidas que hay para esta situación de precarización y capitalismo voraz. Ante la endofa-

gía, donde todo lo engulle, todo lo traga, todas las formas de disidencia las incorpora y las convierte en mercancía, y las devuelve como un tejido huipil muy bonito, y te lo vende como mercancía en Nueva York. Entonces, frente a esos panoramas tan desoladores, ¿qué alternativas habría?

El futuro ya no es lo que era antes. Como cuando militábamos en un partido que nos iba a conducir al paraíso. Eso ya no pasa. Hoy ya nadie te conduce a ningún lado, si no te conduces solo o en colectivos pequeños, nadie conduce a nadie. Es la quiebra de esas formas de organización política y sindical. Yo admiro mucho el valor moral de las alumnas y los alumnos que analizan estos problemas y los enfrentan.

### **Tratemos de levantar la mirada y pensar en otras posibilidades de vida**

A la pregunta de qué consejo daría a los profesores jóvenes que van entrando a la Universidad, yo respondería: “No se entretengan viéndose el ombligo”. Es algo que me rompe el alma. En la antropología, mientras estaban devastando la selva, estábamos en la comunidad antropológica mexicana (aunque sea una comunidad imaginaria, como dice Anderson) viéndonos el ombligo. El nuevo reglamento del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt) puso a pensar en “los puntitos”, mientras el mundo transcurría en nuestras narices y sucedían cosas tan dramáticas —insisto— como lo del Tren Maya.

Debemos tratar de levantar la mirada. Es una comunidad demasiado autorreferenciada, discutiendo, por ejemplo, si el reglamento esto o aquello, o si el Conahcyt metió una “h”, o si mejor la quita. Me siento muy alejado de toda esa discusión que veo que preocupa a todos mis compañeros y de la UAM. Sobre todo, en lo que respecta al tema del sistema perverso de puntos y de premios, que se ha llevado a unos extremos increíbles. Entonces, a los profesores jóvenes les diría que no pierdan la perspectiva. Tienen que juntar puntos para “pagar la renta” pero les diría que tarde o temprano levanten la mirada y vean hacia el frente, al horizonte. Pues el mundo no se acaba ahí, viéndose el ombligo. Que levanten la mirada y vean el mundo que los circunscribe, y el mundo que habitan sus alumnos. Que nunca pierdan de vista eso. Y que tengan conciencia clara de la increíble relevancia del tesoro que tenemos, del privilegio que tenemos, de ser antropólogos. La antropología es un instrumento maravilloso como herramienta para pensar la posibilidad de mundos mejores, como dice el zapatismo. Creo que es una herramienta fundamental para eso. Pensar en otras posibilidades de vida. Que nunca pierdan de vista eso y que lo transmitan a los alumnos.

## De estudiante a profesora en la UAM-I. Mina Konigsberg Fainstein<sup>11</sup>

### La licenciatura en Biología Experimental, antes y ahora

Cuando yo entré a la Universidad, inicialmente iba a estudiar Ingeniería Bioquímica, pero después, en el primer año, me dije: “No me veo como ingeniera” y me cambié a Biología Experimental. La licenciatura me gustó mucho. Los profesores me parecieron muy buenos. A todos los biólogos experimentales que conozco nos fascina; tenemos la camiseta súper puesta y siempre decimos que es la mejor carrera. Supongo que las personas de las demás carreras tal vez digan lo mismo de sus licenciaturas, pero para los biólogos experimentales es una cosa muy particular. La licenciatura me gustó mucho, fue muy bonita. La maestría y el doctorado ya me parecieron más complicados y tuvieron sus dificultades.

Cuando yo ingresé a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la docencia era fantástica; en esa época, era fenomenal. La cosa es que éramos muy poquitos biólogos experimentales. Entonces, algunas materias las llevábamos con los ingenieros bioquímicos, otras con los biólogos, pero muchas las llevamos solitos. Pero éramos tan poquitos que, por ejemplo, en una materia podíamos ser dos estudiantes y dos profesores o una estudiante y un profesor; a lo mucho, tres personas. Muchas de las prácticas las llevamos en los laboratorios de investigación. Eso era padrísimo. Primero, porque veíamos las cosas mucho más reales, cómo se estaba investigando; luego, porque llegamos a tener una relación muy cercana con los maestros. Eso a mí me parece una experiencia increíble, que ya es imposible, porque ahora hay muchísimos biólogos experimentales. Ahora, los grupos ya son normales, digamos. Pero a mí me tocaron grupos de una, dos o tres personas; eso era personalizado.

Cuando yo entré, Biología Experimental era área de concentración, pero al principio de la carrera lo cambiaron a licenciatura, y entonces yo ya salí con el título de licenciatura en Biología Experimental. Me tocó que hicieran equivalencias, el cambio de materias y ahí, por ejemplo, algunas materias que me costaron mucho trabajo, como Matemáticas IV (en la cual veía algo que no sé cómo se llamaba, pero una cosa horrorífica de cálculo con geometría analítica. Algo terrorífico) me la cambiaron por Filosofía de la Ciencia. Entonces, esas materias ya no las llevé, pero salí ya como bióloga experimental.

A mí me gusta mucho dar clase, pero sí creo que ya no es como era antes. Ahora, mis grupos son de treinta o treinta y cinco personas. Por más que trato de platicar con ellos, de aprenderme los nombres de los alumnos y las alumnas, no es lo mismo que cuando éramos dos y estábamos ahí horas y horas con el profesor. Pero eso es algo que era irreal, nada más fue un momento. Pienso que la mayoría de los profesores, mis compañeros, todos son personas muy preparadas que le echan muchas ganas. Creo que la licenciatura sigue siendo muy buena; a mí sigue pareciéndome así.

---

11 Profesora adscrita al Departamento de Ciencias de la Salud.

La licenciatura ha tenido varios cambios, actualizaciones, y hemos ido probando diferentes cosas. En algún momento, se decidió quitar varias materias para dar más flexibilidad y poder tomar muchas optativas, pero después se vio que sí se necesitaban algunas UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) obligatorias, que se habían eliminado. Por ejemplo, se quitó Inmunología, que yo sí llevé, y ahora ya se volverá a poner. Hemos hecho varios cambios y pruebas, todos tienen sus ventajas y desventajas, pero pienso que, en general, sí se han hecho cosas buenas. Por ejemplo, ya desde hace tiempo tienen un tronco terminal, que implica pasar un año en un laboratorio de investigación. Eso me parece muy bueno para que los alumnos y alumnas puedan ver lo que se hace en los laboratorios.

Por eso, pienso que la licenciatura ahora está bien, pero cada tanto se tiene que volver a renovar. Por ejemplo, el tema de Bioinformática, que no estaba considerado, en la nueva adecuación ya viene, junto con las materias de Proteómica, Genómica. Todo eso que es nuevo se tiene que integrar.

### **De estudiante a profesora en la UAM-I**

Para mí, fue un poco el azar lo que me hizo quedarme a trabajar en la Universidad. Cuando salí de la licenciatura, me ofrecieron quedarme en la UAM. En esa época, había muchas oportunidades y también me ofrecieron ir a otros lugares. No sé, creo que estaba más fácil la cosa, porque saliendo de la licenciatura tuve varias oportunidades de ser técnica o hacer investigación, no como profesora independiente, pero sí en un grupo. Al final, decidí quedarme en la UAM, porque me gustaba mucho esta cosa híbrida de hacer investigación y docencia.

También tuve la suerte de que empecé con una plaza curricular por tres meses, que luego prorrogaron. Después, justo en el momento que yo estaba ahí, fue un momento en que la UAM decidió contratar investigadores jóvenes, recién egresados y que se formaron en la UAM, pero contratarlos de manera definitiva. De mi Departamento, fuimos tres, y a los 24 años yo ya tenía una plaza definitiva. La verdad esa fue una gran oportunidad que muy poquitos tuvimos; entonces quise aprovecharla.

### **Mis alumnos son mi motivación**

Cuando yo estudié la maestría y el doctorado, aunque estaba inscrita en la UAM —en esa época te permitían hacer los trabajos experimentales fuera— el trabajo de maestría lo hice en el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (Cinvestav) con el doctor Carlos Gómez Lojero, y el de doctorado en el Instituto de Fisiología Celular con el doctor Alejandro Zentella Dehesa. Después, cuando me preguntaban con quién me había formado, yo decía: “Soy alumna de Zentella”, y todos decían: “¡Guau!” Entonces, pensé que, cuando mis alumnos salieran y les preguntaran con quien trabajaban, y ellos respondieran: “Soy estudiante de Mina Konigsberg”, les iban a decir: “Pues quién sabe quién es esa”, y por eso no iban a poder entrar a ningún lado. Entonces, decidí apurarme, sacar publicaciones y hacer cosas para que cuando mis alumnos vayan a un lado, pues sí se les abran las puertas, como a mí se me abrieron por haber sido alumna de Zentella o de Gómez Lojero. Pienso que esa fue mi motivación para ponerme a trabajar y tener logros, para que cuando mis alumnos fueran a tocar puertas dijeran: “¡Ah! Estudiante de la doctora Konigsberg, bueno, sí puede entrar”.

A mí lo que siempre me ha gustado es trabajar con estudiantes. Me gusta mucho dar clases frente a un grupo, porque es casi como un *performance* con un público cautivo, que te tiene que oír quiera o no. También me gusta estar con los y las estudiantes de mi laboratorio, también con los que están haciendo posgrado o incluso licenciatura, porque te mantienes con jóvenes, todo el tiempo es divertido y aprendes muchas cosas de lo que está pasando.

A mí me gusta mucho estar con los alumnos y platicar. Lo malo es que ahora, como ya tengo más responsabilidades, tengo menos tiempo y también se va haciendo más grande la diferencia de edad, entonces ya me ven como “la doctora”, vieja —no sé—; ya no se ponen a platicar tanto como antes, pero, bueno, sí, seguimos platicando y haciendo muchas cosas de convivencia en mi laboratorio para tratar de mantener eso un poco.

### El estudio del envejecimiento

En el laboratorio trabajamos envejecimiento celular. Muchos años trabajamos lo relacionado con estrés oxidante, senescencia celular, pero ahora nos estamos enfocando un poquito más en tratar de integrarlo con otras cosas. Básicamente, tenemos modelos celulares; tenemos muchos, pero los más importantes son astrocitos de cerebro y también el modelo animal con ratas —trabajamos ratas hembra—. Lo que ahora estamos viendo es la relación del envejecimiento, es decir, el aumento de la edad con la obesidad, el deterioro cognitivo y la senescencia celular; buscamos integrar todo eso. Porque las células senescentes, además de que pueden generar estrés oxidante, producen mucha inflamación y la obesidad también produce inflamación, y esas dos —digamos, inflamaciones— tienen efectos en el cerebro sobre los astrocitos, sobre las neuronas, sobre la barrera hematoencefálica, y eso tiene que ver con el deterioro cognitivo. Ahora, eso es lo que estamos estudiando en nuestro laboratorio.

Durante un tiempo, nos dedicamos al estudio de la longevidad en los murciélagos. Estuvo muy bonito también. Lo que pasa es que hemos trabajado a veces diferentes modelos en distintas colaboraciones. De pronto, también hemos hecho cosas con monos, no nuestros sino en colaboración, igual que con los murciélagos, con un investigador del Departamento de Biología, y sí las publicamos. Aunque algunas cosas se nos han quedado en el tintero y la verdad es que eso es imperdonable. Pero nos gustó. Fue muy interesante trabajar con murciélagos, porque viven mucho (bueno, dependiendo de la especie). Yo aprendí que hay muchísimas especies de murciélagos. Estuvimos trabajando, al final, con murciélagos hematófagos, de los que en México tenemos las tres variedades o tres especies. Estuvimos trabajando con *Desmodus* y con *Diphylla*, *Desmodus rotundus* y *Diphylla* —no me acuerdo del apellido—, y vimos que sí había diferencia en la longevidad. Nosotros lo que medimos en esos casos fue actividad de enzimas antioxidantes, daño al DNA, ese tipo de cosas. Pero no era nada más eso. Había que considerar muchas cosas, como el estilo de vida, porque había unos —me parece que los *Desmodus*— que viven en harén y son muy agresivos; entonces, los adultos tenían mucho más daño que los viejos y pensamos que los viejos eran los sobrevivientes, ya después de todo eso.

Eso fue muy interesante para nosotros, porque una cosa son los modelos de laboratorio y otra cosa es la realidad de la naturaleza, en donde influyen muchísimas cosas, el entorno, el medio ambiente, pero también la comunidad social, etcétera. Fue muy bonito.

Después, seguimos trabajando con otra alumna que investigó *Myotis velifer* y *Myotis vivesi*, que come peces. Ahí también vimos cosas muy interesantes. Eso sí se publicó. Sí, hemos trabajado con otros modelos diferentes. Ahora también voy a trabajar en algo con unas aves, porque finalmente el envejecimiento se puede ver desde muchos puntos de vista.

## La participación de los estudiantes

En todas las líneas de investigación, siempre están involucrados los estudiantes. Como usamos diferentes técnicas, diferentes herramientas, desde los modelos animales y celulares, muchos estudiantes participan en ellos. Cuando llegan al laboratorio, básicamente, les preguntamos: “¿Qué te gusta más, células o animales?” Y ya de ahí se van a células o a animales. Participan estudiantes de licenciatura, de maestría y doctorado, entonces, muchas veces los de doctorado les van enseñando un poco a los de licenciatura, pero ya en los seminarios y en los trabajos participamos todos. En todos los proyectos, hay siempre muchísimos estudiantes. Por lo menos en Biología Experimental, yo considero muy importante que el PI —el proyecto de investigación del último año— se realice en un laboratorio y que los estudiantes hagan varias cosas, que aprendan las técnicas o, por lo menos, que manejen bien una o dos, pero que vean varias de ellas para que se les abra un poco el panorama.

## Cooperar en el uso de los recursos

Creo que es muy importante cooperar y usar los recursos juntos. Por ejemplo, si una persona tiene un equipo, debería ponerlo a disposición de los demás. Eso se ha tratado de hacer desde hace años, pero no funciona muy bien. Todos deberían decir qué equipos tienen y tratar de compartir esos equipos en vez de seguir comprando los que ya tenemos. Yo creo que eso es importante: tratar de compartir, de ver qué equipos ya hay para no repetirlos, darles mantenimiento y tratar de tener nuevas tecnologías. Sí, es muy difícil. En especial ahora, hay unas muy nuevas que son caras, pero quizá si todo un Departamento lo necesita, podría comprarse un equipo departamental. Yo recuerdo que ha habido diferentes épocas en las que se ha tratado de tener laboratorios departamentales o divisionales con equipo común, pero duran poco tiempo y luego como que eso se diluye. Creo que se podría volver a hacer; por ejemplo, en otros lados tienen un cuarto de centrifugas, un cuarto de balanzas, etcétera. ¿Para qué necesita cada laboratorio su balanza? Y eso es algo muy sencillito, así que con mayor razón aplica para los equipos más costosos. Nosotros también mandamos a hacer fuera muchas cosas de biología molecular, de secuenciación, de RNA y otras. A veces, sale más barato mandarlo a hacer afuera que hacerlo uno mismo.

## La UAM-I y la violencia de género

Nuestra universidad atraviesa por un movimiento de carácter social. En este caso particular, fue el paro por violencia de género, que es un problema que no nada más tenemos nosotros en la Universidad, sino en todo el país, y —yo diría— en todo el mundo. Creo que es muy importante concientizar a las personas y cambiar un poco nuestra mentalidad. Yo participo en una comisión que se llama Preagén, que es una comisión para prevención de violencia de género. Desde esa comisión, se están haciendo un montón de

cosas, como cursos, talleres de sensibilización para mujeres, para hombres, para trabajadores, para estudiantes, etcétera. Es una labor muy importante. Yo he participado en varios de esos talleres y veo que todavía nos cuestan mucho trabajo muchas cosas. Hay que ir cambiando la mentalidad, sensibilizando y creo que eso nos va a tomar años. La violencia de género, los abusos, los feminicidios, etcétera, eso de ninguna manera tiene que suceder, pero también hay que cambiar en cosas pequeñitas. Creo que desde ahí tenemos que empezar a cambiar y aceptar a todas las personas como son, incluyendo hombres, mujeres, diversidades sexuales y genéricas, etcétera. También habría que ofrecer más oportunidades a las mujeres de que se desarrollen.

Es un trabajo muy difícil, pero ya lo hemos empezado. Hay personas que sí están abiertas y a las que sí les interesa, por lo menos, enterarse. Hay personas, en cambio, a las que les está costando mucho trabajo. Como dicen en la comisión, el trabajo con varones es difícil, y especialmente cuesta mucho trabajo en el caso de personas mayores, porque en la Universidad ya tenemos personas de más de 60 años. Es muy difícil cambiar la mentalidad de lo que aprendimos desde niños y decir: “Ya no es así, las cosas están cambiando”. Eso es muy, muy difícil. Hay otros profesores a los que, de plano, no les gusta y no quieren cambiar. Yo pienso que, en esos casos, habrá casi que esperar a que se jubilen, porque sí está difícil su situación. Pero, en general, los jóvenes sí están muy abiertos, creo que vienen con buena disposición y creo que sí vamos a lograr este cambio, pero no va a ser rápido. Las acciones de sensibilización se van a ir modificando con el tiempo.

Yo espero que llegue un momento en que no sea necesario estar haciendo esas sensibilizaciones, porque ya todo el mundo va a estar sensibilizado y ya va a tratar de no cometer ningún tipo de violencia o molestias, acosos, etcétera. Tal vez, en ese momento, ya no sea necesario dar esta sensibilización, pero va a tomar tiempo. Hay otras acciones afirmativas que sí se tienen que ir haciendo; por ejemplo, no tenemos un lactario. Si una estudiante o trabajadora está en el momento de amamantar, no tenemos un lactario para esas personas, mientras que en otras instituciones sí lo tienen. Eso todavía nos falta. O sea, hay muchísimas cosas que nos faltan. No hay paridad, por ejemplo, en los puestos de dirección entre hombres mujeres; eso también lo tenemos que resolver. Poco a poco, se va a ir modificando, conforme pase el tiempo, pero creo que sí tomará todavía bastantes años llegar a esos puntos.

## **La pandemia, aprendizajes y cambios**

Pienso que nuestra Universidad debe cambiar, porque el mundo al que se están enfrentando estos jóvenes está muy difícil, muy competitivo y sí necesitamos darles más herramientas. Cuesta mucho trabajo, tanto a ellos como a nosotros, ir cambiando la forma de enseñar, la forma de aprender. Pero pienso que sí, se están dando muchos cursos desde la Coordinación de Desarrollo Académico Institucional (Codai), pero lo mismo. Casi siempre son las mismas personas que toman esos cursos, entonces muchos de los profesores y profesoras siguen enseñando como antes y los alumnos siguen aprendiendo como antes. A los mismos alumnos y alumnas también les cuesta trabajo, porque cuando uno los pone a hacer equipos y hacer otras cosas, parece que les da más flojera que sólo sentarse y escuchar la clase. No es fácil, porque ellos y ellas mismas también se formaron en un sistema muy pasivo en el que te dicen la cosa, te la aprendes y la repites.

Pienso que la pandemia fue un gran aprendizaje para eso, porque tuvimos que cambiar nuestra forma de enseñar. Por ejemplo, durante la pandemia, yo hacía los exámenes y se los mandaba en un Google forms, y quién sabe si los contestaban ellos, ellas o quién o cómo, porque ni lo veíamos. Me empecé a dar cuenta de que lo que yo les preguntaba lo podían buscar en Internet, les salía la respuesta en Wikipedia y sólo la pegaban. Entonces, pensé: “¿Qué les estoy preguntando? Estoy haciendo que se aprendan algo que viene en Wikipedia, ¿y eso de qué sirve?” Tuve que cambiar mi forma de hacer los exámenes, y ahora para responder todas las preguntas que les hago, es necesario pensar.

Les pregunto: “¿Qué pasaría si una célula tuviera esta cosa?, ¿cómo respondería?, ¿cómo lo demostraría usted? o ¿qué se evaluaría?” Incluso, ahora ya dejo que hagan los exámenes con el cuaderno abierto, con el libro, y veo que sí les cuesta trabajo pensar, les cuesta mucho trabajo. Yo misma me sorprendo cuando veo que sacan la libreta y pienso: “¡Ah, es verdad! Yo les dije que podían sacarla, se me había olvidado”. En general, les cuesta mucho trabajo pensar una idea y no memorizarla. Tiene que ser una transición —no sé si rápida o lenta—, pero sí tenemos que cambiar, porque ahora con ChatGPT —esa inteligencia artificial—, ya no tienen ni que aprenderse, lo ponen y se los da. ¿Cómo vamos a competir contra eso? ¿Cómo van ellos a poder competir si hay esas cosas? Les tenemos que dar herramientas.

Pienso que, durante años, tal vez yo no les enseñé a pensar, y ahora ya estoy tratando de hacerlo. En clase, también les trato de hacer preguntas: “A ver, ¿por qué pasa esto?, ¿cómo creen que es esto?” Se quedan así pensando: “No, pues quién sabe”. Lo hemos hecho más o menos bien, no tan mal porque muchos aprendimos así y así pensamos. Pero creo que sí tenemos que modernizarnos. Por ejemplo, hay materias y hay cosas que se tienen que dar sí o sí; sí se tiene que aprender biología celular, bioquímica, biología molecular, pero tal vez no necesariamente aprenderse todo de memoria, sino más bien entender; por ejemplo, el ciclo de Krebs, en vez de aprenderse las moléculas, la regulación, por qué se da para un lado y eso cómo se relaciona con otra cosa. Pienso que sí tenemos que modificar esto un poco. Por supuesto, las cosas básicas se las tienen que aprender, pero entenderlas, más que aprenderlas de memoria, entenderlas y relacionarlas, que es lo que creo que ahí nos falla.

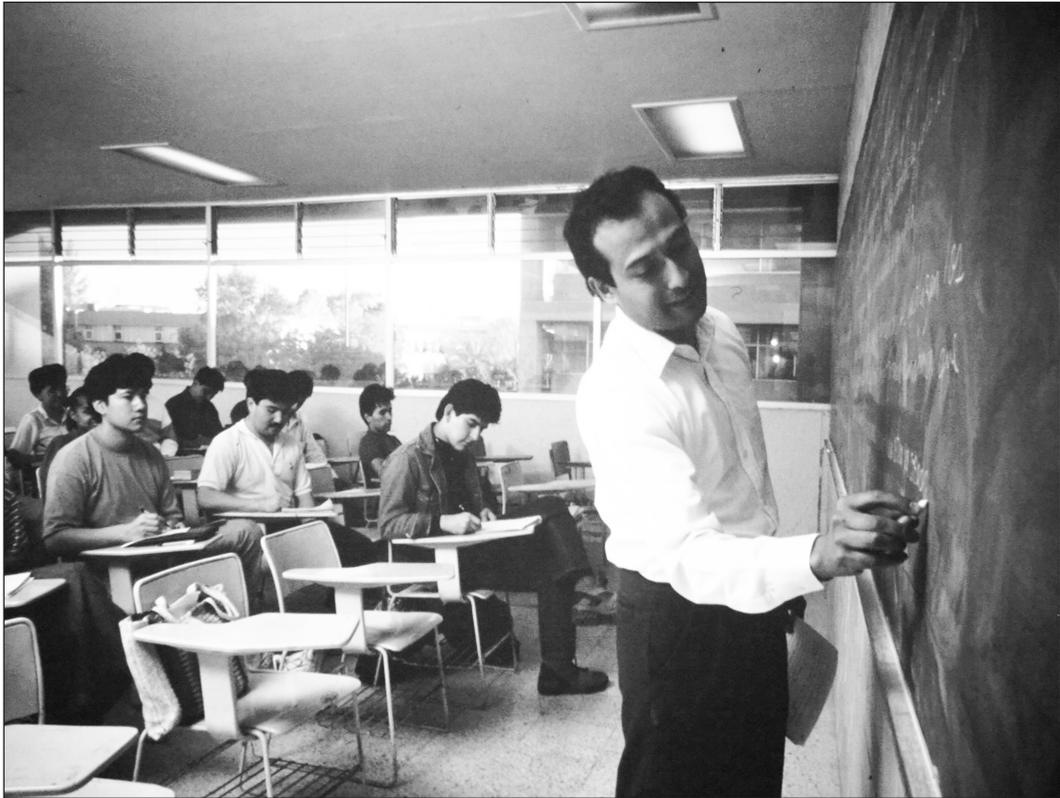
A mí también me preocupa eso de la inteligencia artificial. Eso es muy nuevo, ¿no? Yo creo que hay que aprender a usarlo y creo que puede ser una herramienta útil para bastantes cosas, pero si la usan en vez de pensar por sí mismos, no sirve. Ahora ya cambiamos. Yo me acuerdo de que a mí me pedían las tareas a máquina (no había computadora, tenía que ser a máquina). En cambio, yo se las pido a mano para que, por lo menos, lo tengan que escribir y no me la puedan copiar; si la tienen que escribir, algo se les quedará. Creo que la inteligencia artificial puede ser una herramienta útil, pero de ahí a que le solucione todo, no. Y, si solamente se basan en eso, yo creo que va a ser un error. Hay que aprenderlo a usarla como herramienta, pero no como sustituto del pensamiento. Eso apenas lo estamos aprendiendo, porque es muy nuevo.

### **Mis estudiantes son como mi familia**

La verdad es que, con muchos de mis estudiantes, y especialmente con los de posgrado, sigo teniendo una relación, en muchos casos, de amistad y de trabajo. Muchos de mis

alumnos se han quedado en el laboratorio desde licenciatura, maestría y doctorado, y muchos de esos alumnos, ahora ya trabajan conmigo en el laboratorio, como las doctoras Norma López Díaz–Guerrero y Adriana Alarcón Aguilar. También trabajaba con nosotras otra doctora, Viridiana Yasmín González Puertos. Ella era bióloga, pero lamentablemente falleció. No se me ocurre alguna anécdota, pero mis compañeros son mi familia y mi vida. También el doctor Armando Luna López, que está en el Instituto de Geriátrica, fue mi alumno y seguimos todos trabajando. Como que se va haciendo una familia gigantesca, aun con otros alumnos que ahora ya no están en la UAM, pero con los que sigo en contacto y trabajando. Pienso que eso es lo más bonito.

A mí me gusta que las clases sean un poquitito más personalizadas, aunque ahora no se puede mucho porque ya son mucho más estudiantes. Pero, por lo menos, hay que aprenderse el nombre de los y las estudiantes desde el principio; trato de aprenderme sus nombres desde el inicio, llamarlos por su nombre o como a ellos les gusta. Procuero preguntarles cuáles son los temas que más les interesan para tratar de hacer ejemplos de esos temas, tratar de aplicar un poco lo que se ve en clase a la vida. Veo que, cuando les hablo un poco de eso, como que ponen un poquito más de atención; a veces, sí se puede y resulta fácil, otras, no. Depende la materia. Trato de crear un ambiente de confianza para que sientan que pueden hacer todas las preguntas que quieran, para que no se queden con dudas. Yo les digo: “Si ustedes no me preguntan, yo les pregunto” y entonces les empiezo a preguntar, y así ya se animan a preguntar.



## Tener una conciencia crítica de la realidad y favorecerla en los estudiantes. María Elena Sánchez Azuara<sup>12</sup>

### Mis inicios en la psicología y mi llegada a la Unidad Iztapalapa

Desde 1962, empecé a trabajar como psicóloga, porque en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) —en donde estudié Psicología— existía la posibilidad de trabajar primero en la Universidad. Al inicio de un semestre, recibíamos a los alumnos que se inscribían a la carrera, y después nos daban otras actividades. Casualmente, al papá de una de mis compañeras lo nombraron director de un centro de salud. Como ella estaba más avanzada y ya estaba trabajando en lo que antes era la Dirección General de Rehabilitación (adonde iban sobre todo niños con discapacidades y se les canalizaba a diferentes centros), le dieron una plaza en ese centro de salud. Y, después, ella me pasó su lugar en el centro para discapacitados. Ahí empecé a trabajar como psicóloga.

Terminé mis estudios de maestría en Francia. Mi doctorado lo hice después en México y en una Universidad de Estados Unidos, la cual tenía convenio con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Mientras tanto, yo seguía trabajando. Estuve también un tiempo en Italia.

En los años setenta, trabajé en el Hospital Psiquiátrico Infantil y, después, en una estancia infantil del Centro de Investigaciones Nucleares. Cuando yo trabajaba allí, mi esposo, de origen italiano, tenía una formación que apenas empezaba a aplicarse en México —su especialidad era nucleónica y automatización—, y una vez terminada la huelga del Instituto de Investigaciones Nucleares en 1974, quién sabe cómo y por qué, lo llaman de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM, Unidad Iztapalapa. Asistió únicamente a realizar asesorías, mientras se dedicaba a perfeccionarse. Y entonces, me dijo: “Voy a estar todavía un año de sabático aquí en el Centro Nuclear, para seguir haciendo mis investigaciones por mi cuenta, y voy a estar en asesorías en la UAM”. Cuando terminó ese año, decidió entrar en la UAM. Todavía no estaban todos los edificios. Él estaba en el T o S; algunos de sus compañeros estaban donde se daba estadística, en el H. Allí, él hablaba con todo mundo. En esa época, todavía hablaba *itañol*, porque el español no lo dominaba aún y platicaba con todo mundo. Como era el mismo edificio para todas Ciencias Sociales y algunos cubículos de Ciencias Básicas e Ingeniería, de Matemáticas y Estadística, conoció a uno de los colegas que fue de los iniciadores de la licenciatura recién abierta en Psicología Social. Se puso a platicar con él y le dijo: “Mi esposa es psicóloga. ¿Habría posibilidad de que venga a trabajar acá?” Él rápido dijo: “Sí, puede concursar, y estaremos contentos de que entre”. Y pues sí, entré. Ese fue el contacto con la UAM, con Psicología Social y ya siempre me quedé.

Yo tenía muchos años de trabajar con niños. Trabajé mucho tiempo también en la clínica de la conducta, que ahora yo creo que casi no existe, porque ya es psicología dizque educativa en las escuelas. Cuando trabajaba en la clínica de la conducta, recibía-

---

12 Profesora adscrita al Departamento de Sociología.

mos a niños con problemas en la escuela; problemas de diferente tipo. El neurólogo y el psiquiatra inmediatamente etiquetan. Como yo ya estaba más acostumbrada a investigar, trataba de comprender qué es lo que producía esas manifestaciones; en realidad, lo estaba haciendo desde una mirada psicosocial; o sea, trataba de comprender qué estaba sucediendo en la escuela, qué escuela era, y, por otra parte, qué sucedía con la familia.

Me hicieron un área de apoyo psicopedagógico, esto es, trabajaba también con familias, y cuando trabajé en el Hospital Psiquiátrico Infantil, llegaron los argentinos que trabajaban en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, que habían tenido que salir del país por la dictadura. Se habían formado como psicólogos sociales psicoanalíticos. La teoría que seguían era, por una parte, psicoanálisis y, por otra, marxismo. Llegaron a México y fueron al Hospital Psiquiátrico Infantil... Me empecé a relacionar con ellos. Tenían una mirada de psicología social psicoanalítica, y yo quedé fascinada. Muchos de ellos empezaron introduciendo su formación en el grupo operativo en UAM, Unidad Xochimilco, en el sistema modular. Después de haber estado en la clínica de la conducta y ver los problemas con una mirada diferente, después de trabajar con toda la comunidad de la estancia del Instituto de Energía Nuclear, cuando me dijeron: “Psicología Social en la UAM”, yo pensé: “De allí soy”. Eso me gustó muchísimo, pues me permitió hacer otra integración de lo psíquico, de los procesos psicológicos. Es decir, hacer una relación dialéctica entre individuo y sociedad, y analizar los procesos psicológicos como producto de la interacción social.

### **Logros obtenidos en el trabajo y la colaboración en la UAM-I**

Lo que yo considero importante es que siempre he vinculado lo teórico con la aplicación práctica. El estar enseñando me ha llevado a aprender. Por ejemplo, algo muy significativo para mí: el primer grupo que tuve era un grupo pequeño —yo creo que eran como quince alumnos— y había un alumno que me llamaba mucho la atención, porque tenía interés y aportaba cosas nuevas. Yo siempre trabajo generando una dinámica de interacción entre ellos, de trabajo en equipo y luego de exposición al grupo y, en una ocasión, un equipo que él coordinaba, en vez de explicar su tema verbalmente, lo hizo en representación. Le dije: “¡Ah! Me pareció muy bien. ¿Qué es lo que hicieron?” A lo que me contestaron: “Pues hicimos *roleplaying*”.

Había oído algo de eso, sobre todo desde la Universidad, oí o leí algo sobre psicodrama; y ese término de *roleplaying* se me quedó muy grabado. Además, con los argentinos había visto actividades con la metodología del psicodrama que también ellos llevaban a la práctica. Me quedó esa espinita y empecé a aplicarla en mis materias. Después, en un congreso estaba el director de una escuela de psicodrama —la única que existía en México— y dije: “Ésa es mi escuela”. Entré a la formación de psicodrama y eso me ha sido muy útil.

También tengo muchas anécdotas con mi alumnado, así como los resultados no sólo de mi intervención, sino de los alumnos que avanzaron. Considero que han sido logros importantes a nivel institucional.

Lo que me emociona más de trabajar con los estudiantes universitarios es verlos crecer. Muchas veces hay quienes se acercan a mí todavía. Por ejemplo, tuve una alumna hace pocos años —cuatro o cinco— que se contactó conmigo por Facebook. El entonces

coordinador me llamó, porque yo estaba impartiendo las materias de seminario para año de investigación y trabajo de campo, y me dijo que había una alumna a la que acababan de llevar a servicios médicos, porque había tenido una crisis epiléptica y que ya estaba por terminar la licenciatura; estaba en año de investigación. Me preguntó si podía apoyar a la alumna en mis clases y darle después la calificación en recuperación. Acepté y empecé a trabajar conmigo.

En una ocasión, estaba en mi cubículo y otra vez le dio una crisis epiléptica y se cayó, pero estaba conmigo una alumna que sabía algo de enfermería. Me ayudó a reanimarla, mientras llegaban los de servicios médicos. Hablando con ella, cuando ya estaba en los dos últimos trimestres, supe que esa epilepsia y esas crisis la hacían sentirse atorada. Durante el año de investigación que realizó con los maestros, ella se sentía muy aprisionada, y además tenía otros problemas en su casa. Yo le di el contacto de una persona que podía ayudarla. Para colmo, resultó que estaba embarazada. También le sugerí una ginecóloga que la iba a tratar y que comprendería su situación; y, por lo tanto, sin asustarla, la apoyó. Terminó la licenciatura bien. Después, seguí viendo sus avances en la vida: se casó, nació su hijo; en fin, lo que publica en redes sociales muestra esos avances. Y pienso: “¡Qué bueno que así pasó!” Si yo logro dar una aportación y ayudar a que alguien salga adelante, es muy satisfactorio para mí.

## **Dejando huella en la licenciatura y el servicio social**

En la licenciatura de Psicología Social, desde el inicio, he vinculado la teoría con la práctica. En el inicio de mi carrera, donde trabajaba antes de llegar a la UAM, mi labor era de campo. Entonces, mis proyectos de investigación han sido de investigación-intervención; nunca me he quedado en la teoría, sino que he llevado mis conocimientos a la práctica.

Del trabajo de investigación que he desarrollado y las publicaciones que he hecho, mucho lo he realizado con mi esposo. Él fue el iniciador, en realidad, de Ingeniería Biomédica. Mi esposo me comentó que, cuando lo conocieron en el Centro Nuclear, hablaron con él, y después de ver su currículum, el entrevistador dijo: “No lo vayan a dejar ir, porque los conocimientos que él tiene aquí no los tenemos; no lo dejen ir”. Creo que alguien de la UAM lo supo y por eso lo llamaron. Él se interesaba en la Ingeniería Biomédica, en su vinculación con aspectos médicos y las enfermedades con una mirada diferente; por eso, algunas investigaciones las hice partiendo de lo que él estaba realizando. Por ejemplo, en un aparatito para medir la variabilidad de la frecuencia cardíaca, que era un aparato que se usa mucho tanto para la frecuencia cardíaca como para medir la condición de estrés crónico. Él estaba investigando su parte y yo la mía. Inicié un proyecto de servicio social sobre los determinantes del estrés crónico desde la infancia.

Lo que hacemos en servicios sociales es la intervención para la prevención del estrés crónico desde la infancia, lo cual significa trabajar con niños, adolescentes y familia. Lo primero de este servicio social fue comprender el proceso del significado del estrés, desde el punto de vista del sistema nervioso simpático, la simpaticotonía, vagotonía, así como las condiciones que generan esas alteraciones. Estuvimos investigando en diferentes poblaciones. Fuimos a un centro de ginecología para poder analizar antes del nacimiento y conocer la condición de la madre durante el parto. Estuvimos en el Centro

de Investigación Materno Infantil del Grupo de Estudios al Nacimiento, en un centro de perinatología. Después, llevamos esto al trabajo con niños; primero con niños y con las mamás de los niños, porque los papás o no existen o no asisten, entonces con quien asistiera. Pero los niños crecieron y querían seguir, así que pasamos de niños pequeños a un grupo de niños grandes, pero los niños grandes crecieron y querían seguir, así que abrimos un grupo de preadolescentes. Luego, ellos crecieron y algunos querían seguir, por lo que abrimos un grupo de adolescentes. Y como ellos también crecieron, hace un año se abrió un grupo de jóvenes.

En realidad, el proyecto que tengo es un proyecto de investigación-intervención con alumnos del servicio social. Este trimestre no ha sido tan grande, porque ya tienen otras alternativas de servicio social que antes no había y en la UAM-I ya hay más propuestas de servicio social para todos. El trimestre pasado todavía fueron treinta y seis; este trimestre, treinta, pero de cualquier manera es un número considerable, y tenemos un grupo de niños chiquitos, uno de niños grandes, otro de preadolescentes, muchos de adolescentes y de jóvenes, y finalmente un grupo de familia.

### **Desafíos futuros para la Unidad Iztapalapa**

Algo que la UAM propone respecto a la educación y que está tratando de desarrollar es introducir nuevas tecnologías. No estoy completamente en desacuerdo, porque las nuevas tecnologías nos pueden apoyar en muchos sentidos, siempre y cuando sean un apoyo para poder desarrollarnos más. Si es así, está muy bien y no las podemos descartar, pero no estoy de acuerdo con sustituir la interacción cara a cara por una interacción virtual, porque es con la interacción cara a cara que se genera la empatía que se vive con los estudiantes.

En lo que respecta a la educación, autores como Gramsci plantean que la educación básica y la secundaria deben ser obligatorias. Él considera eso muy importante, porque es allí en donde se forma una conciencia crítica. ¿Eso qué significa? Que la educación no es ponerse en el pizarrón a escribir y escribir y escribir, y ahora que los alumnos lo lean, y ahora que repitan o respondan tales preguntas. Eso no es educación. El docente debe de ser un docente orgánico contra la hegemonía, no orgánico para la hegemonía existente, y su objetivo principal es generar una conciencia crítica. El docente, para empezar, debe tener una conciencia crítica de la realidad y favorecerla en los estudiantes. De allí, la importancia del trabajo en equipo, del análisis, de que haya verdadera comprensión y no mera repetición; no van a repetir, van a analizar y comprender. En eso también encuentro aportaciones y, bueno, justo ahora es el tema que estoy viendo en una de las materias que imparto... Es lo que considero fundamental en la formación de los estudiantes.

Un recordatorio que le daría a los profesores jóvenes que recién comienzan su carrera académica es éste: la educación es un proceso dialéctico; nosotros enseñamos, pero también aprendemos. Yo he aprendido de los alumnos y el que más me llamó la atención fue aquel de *roleplaying*. Eso es lo que se hace verdaderamente y eso es lo importante, pero siempre hay que conocer y aprender más.

Me formé como psicodramatista. Incluso, en convenio con la UAM, he realizado muchas actividades con psicodrama, como educación continua y diplomados. Realicé dos o tres diplomados sobre psicodrama pedagógico, que tiene que ver con el *roleplaying*

precisamente. Se trata de aprender de los estudiantes también, porque es un proceso dialéctico y ese proceso implica cambios, considerar la complejidad de los procesos y de ese proceso de aprendizaje. Por ejemplo, lo que yo sabía sobre lecturas que conozco desde la Universidad sobre Freud, ahora ya las comprendo de forma diferente, porque al estar volviendo a leerlas para compartirlas con los estudiantes, me doy cuenta de que hay muchas cosas que no había comprendido en su verdadero significado.

La UAM trajo a un invitado francés, Moscovici. Fuera de leer sobre él, yo no comprendía su verdadera complejidad, entonces me interesó buscar información sobre su movimiento de ecología política. Ahora, hay algo de lo que dice Moscovici que les repito a muchos estudiantes: “El compromiso político del psicólogo social es generar cambios, partiendo de la comprensión de la complejidad de los problemas”. Todo lo que se refiere a su organización de ecología política es importantísimo y, como yo no lo había comprendido antes, tuve que estudiar. Eso lo va aprendiendo uno en este proceso. Eso es lo que yo recomendaría a los que se están formando como docentes.

Y sí, siempre se aprende algo nuevo de los alumnos. Siempre.



## **Hay que formar recursos humanos con mucha calidad y esmero en la parte ética de lo que significa ser ciudadano del mundo. Raquel Valdés Cristerna<sup>13</sup>**

Soy egresada de esta Universidad. Elegí solicitar el ingreso como alumna y, para mi fortuna, fui aceptada. Estudié Ingeniería Biomédica. Antes de terminar la licenciatura, cuando estaba trabajando en mi proyecto terminal, se presentó la oportunidad de ingresar como ayudante al mismo laboratorio donde realizaba mi proyecto. Entonces, ya estaba de tiempo completo en el laboratorio y pude convivir con quienes antes eran mis profesores, y que ahora son colegas y amigos míos. Ahí me di cuenta de que lo que hacíamos. Ese trabajo en el laboratorio era lo que me entusiasmaba. Terminé la licenciatura y surgió la posibilidad de concursar por una plaza de profesora temporal y me quedé. Desde entonces, todo lo demás ha sido una serie de oportunidades afortunadas que he sabido aprovechar.

Lo que me motivó a quedarme en la Unidad Iztapala de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) como profesora fue la oportunidad de trabajar de cerca con quienes fueron mis profesores y experimentar la labor de investigación en el laboratorio. Tuve la enorme fortuna de poder hacer eso.

Con respecto a la investigación, pertenezco al Área de Procesamiento Digital de Señales e Imágenes Biomédicas. Aunque el nombre es largo, describe de manera precisa las líneas de investigación que seguimos en el laboratorio. En particular, me he dedicado más al procesamiento y análisis de imágenes médicas. Si tuviera que especificar aún más, diría que me he especializado en imágenes cardíacas, cerebrales y, recientemente, he estado trabajando con imágenes fetales; este es el tema central de mi investigación. Nos interesa desarrollar nuevos algoritmos y métodos, especialmente métodos estadísticos, para extraer información de las imágenes y estudiar fenómenos clínicos y fisiológicos subyacentes a los datos que son las imágenes. Es decir, en la parte teórica, proponer nuevos métodos de análisis de este tipo de información. Además, nos importa que estos métodos o su aplicación tenga un impacto inmediato —de ser posible— en la práctica clínica. En el laboratorio, nos hemos enfocado —durante varios años ya— en contribuir a la parte más básica del tema, que es el desarrollo de los métodos estadísticos, pero también nos importa que haya un impacto sobre el uso o aplicación de éstos.

### **Tengo colegas biomédicos muy exitosos formados en mi laboratorio**

Como la mayoría del personal académico en nuestra Universidad, no fuimos formados como profesores o docentes, sino como investigadores. No obstante, estuve en un espacio privilegiado donde mis colegas cercanos eran también verdaderos profesores, pues tenían mucha intuición y vocación para enseñar. Esto me motivó a buscar alternativas y formas de mejorar mi docencia. Por lo tanto, diría que mis logros académicos se dividen en dos líneas.

---

13 Profesora adscrita al Departamento de Ingeniería Eléctrica.

En la parte de investigación, obtuve una habilitación que es reconocida, tanto dentro como fuera de la institución, siguiendo los parámetros habituales que suelen usarse en el ámbito académico. También considero un logro académico el haber podido participar en la docencia y formar a otros colegas. Ahora veo a esos colegas formados en mi laboratorio, que son ingenieros biomédicos exitosos, muy profesionales, que se desempeñan bien desde la licenciatura hasta el posgrado. Son colegas formados académicamente aquí, y eso me llena de satisfacción.

### **La formación ética del alumnado también es parte de nuestra labor docente**

Es importante que las y los estudiantes adquieran una formación sólida en la parte técnica, en ingeniería, matemáticas aplicadas, algorítmica, reconocimiento de patrones y estadística. Además, es crucial que desarrollen habilidades para abordar fenómenos clínicos y médicos de manera realista, considerando las restricciones y la responsabilidad ética que implica trabajar con datos sensibles, que pueden afectar el bienestar de otras personas. La formación debe abarcar tanto lo técnico como la conexión con el sector de la salud, así como la ética en el ejercicio de la investigación. Buscamos que las y los alumnos se desarrollen de manera integral.

A veces, parece que damos por sentado la formación ética de nuestros alumnos; pensamos que la formación técnica la garantiza. Pero, en realidad, es un aspecto que debemos reforzar y hacer conciencia de él en todas las profesiones. Es fundamental, en particular, que los ingenieros biomédicos asuman su responsabilidad profesional con seriedad.

### **Colaborar y mantener el espíritu de indagación en todos los ámbitos: una manera de enfrentar los desafíos del futuro**

Es innegable que la Universidad debe adaptarse a los cambios, estar a la vanguardia de los avances en el conocimiento, traducirlos al aula y a todos sus ámbitos y espacios para afrontar los retos del futuro. Sin embargo, la verdadera dificultad radica en cómo lograrlo de manera efectiva y eficiente. Aunque la Universidad está a punto de cumplir 50 años, modificar su estructura y afrontar esos cambios es un desafío considerable; la comunidad, que somos nosotros, no se mueve fácilmente. No tengo una respuesta definitiva de cómo hacerlo de manera eficiente. Lo que sé es que debemos colaborar y ayudarnos entre todos, manteniendo un espíritu de indagación en todos los ámbitos de la Universidad, ya sea en el aula o en una representación académica ante un órgano colegiado. Si mantenemos este espíritu y construimos comunidad, creo que podemos avanzar. No obstante, hasta ahora, debo admitir que aún no veo un progreso claro en este aspecto.

Hablando de cuestiones de género, diría que, en mi Departamento, el número de académicas es menor que el de académicos. Aunque la Universidad cuenta con mecanismos de ingreso y promoción que ayudan a que no haya discrecionalidad, aún se observan diferencias en el trato cotidiano. Hay formas de concebir ciertas soluciones que sí pasan por un filtro que tiene que ver con el género de quien presenta la solución. Sí, hay diferencias y por eso hay que seguir trabajando, porque sin duda debemos fomentar miradas distintas. Todos vemos problemas diferentes, que tenemos que discutir y visibilizar, y para los que tenemos que encontrar soluciones juntos.

En la Universidad, estoy en un lugar privilegiado, porque su organización apoya la equidad en el trabajo, pero sí tuve compañeras que, al egresar o de la carrera o trabajar fuera de la UAM, padecieron considerablemente. En sus casos, las promociones, el ingreso a los trabajos o las oportunidades para lograr ciertas mejoras profesionales fueron sesgadas y limitadas por cuestiones de género; inclusive, sufrieron discriminación. En la profesión y en el país, por supuesto, seguimos teniendo problemas serios en este aspecto.

En cuanto a mí, fue una elección personal, yo decidí comprometer mi vida, tiempo y energía por completo a la Universidad. Mi vida personal la puse en función de mi vida profesional; por omisión, decidí que fuera así. Me fui quedando con la demanda de la academia, del ejercicio profesional y fui limitando mi vida personal, circunscribiéndola a mi vida académica. Aunque fue una decisión propia, me queda claro que no necesariamente la toman o tienen que tomarla colegas que se ven en la misma situación. No es algo que otras personas tengan que plantearse.

### **A mí, la energía de la juventud, sus ganas de aprender y de hacer suya la vida, me resultan vitales**

Creo que una de las cosas más benéficas de ser profesora es el contacto personal con los estudiantes. Nuestro alumnado es muy diverso, lo que me ha brindado la oportunidad de conocer a personas valiosas, todas muy diferentes. Además, su juventud, su energía, sus ganas de aprender y hacer suya la vida —a veces, sin mucha claridad, pero sí con mucha energía—, son cualidades distintivas de los jóvenes, que considero vitales y que a mí me han resultado vitales.

Después de tantos años en la Universidad, hay una anécdota que quiero compartir. Como suele ocurrir en las licenciaturas de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería, no solemos completar la licenciatura en el tiempo esperado. Entonces, a mí me ha tocado darles clases a algunas personas que fueron mis compañeras. Recientemente, me reencontré con una compañera que fue de mi misma generación, no en la Universidad, sino en la vocacional. Aquí le di clases a ella y me encantó que, en una reunión con nuestros compañeros de la vocacional, contó esto y mencionó que yo fui su asesora de proyecto final. Ahora, es una profesora muy comprometida en el Instituto Politécnico Nacional, y me alegra mucho saber que la especialidad de los temas que enseña está relacionada con el proyecto que desarrolló aquí en su licenciatura.

Otra anécdota que quisiera compartir es que, recientemente, un joven vino a pedirme que nos tomáramos una fotografía juntos, porque acababa de recoger su título de licenciado en Química. Me emocionó mucho que viniera a pedírmelo. Conocí a este chico en su primer trimestre en la Universidad y no lo volví a ver en ninguna UEA (Unidad de Enseñanza Aprendizaje) después de eso. No le fue bien en el curso que le di, pero él dice que yo le aconsejé los temas en los que debía esforzarse —yo no lo recuerdo—. A pesar de eso, me emocionó mucho que, varios años después, viniera a buscarme para tomarse una foto juntos. Estas cosas, esos pequeños detalles, me emocionan, me tocan y me hacen pensar que algo hemos hecho bien.

Puede haber muchos otros estudiantes que prefieran no volver a verme, pero el hecho de que haya algunos que sí lo deseen me emociona mucho. No volví a ver a aquel estudiante después de su primer trimestre, así que esto fue muy significativo para mí.

## Hay que tomarse muy en serio el trabajo

A las nuevas generaciones de profesoras y profesores les diría que hay que tomarse muy en serio el trabajo. La profesionalización en la investigación es algo que, sin duda, se está consolidando. Sin embargo, creo que debemos prestar más atención a la formación de recursos humanos. A veces, parece que damos por sentado este aspecto, pero es fundamental prestarle atención a esta otra parte, que es muy relevante y que, además, deja mucha satisfacción.

La formación de recursos humanos es la razón de ser de nuestra Universidad, y debemos continuar formándolos con calidad y ética. México lo requiere y nuestro planeta también lo necesita. Debemos seguir líneas de investigación muy rigurosas y comprometernos con buscar soluciones a los problemas que tenemos, muchos de los cuales hemos provocado nosotros mismos. Este tiene que ser un trabajo muy riguroso, muy profesional, con mucha ética y con mucha conciencia social. Pero no debemos olvidar que parte de este trabajo tiene que involucrar la formación de recursos humanos en ese mismo tenor. Hay que formarlos con mucha calidad y con esmero en la parte ética, en lo que respecta a ser ciudadano del mundo. Pensemos en lo que significa ser un ciudadano de este mundo y este planeta, qué se requiere o qué se va a requerir de estos profesionales en los diferentes niveles que formemos. Los profesionales tienen que resolver problemas de este mundo.

Mi recomendación puntual es que seamos profesionales, que seamos muy rigurosos no sólo en la investigación que desarrollemos, sino en la formación de recursos humanos de calidad. Que tengamos mucho respeto por nuestro trabajo en todos sus niveles y en todos los ámbitos de nuestra labor académica, que estemos comprometidos con la institución y que contribuyamos a encontrar soluciones a los problemas de nuestro mundo. Debemos ser agentes propositivos de cambio.

## ***Mi modus vivendi es la UAM. Abel Senties Granados***<sup>14</sup>

### **El ingreso a esta Universidad, que es mi casa**

Yo me siento realmente afortunado de haber optado por esta profesión, que me satisfizo casi desde haber terminado la secundaria. Así, entré al CCH Sur ya con la idea de ser biólogo. En 1980, siendo estudiante de la carrera de Biología en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), tuve la fortuna de haber encontrado al doctor Francisco Pedroche. Justo fue él quien me invitó a venir a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) para hacer el servicio social y luego la tesis. Estoy hablando de 1983. Yo ya venía con la idea de estar en una institución de investigación o de docencia en su momento, porque la UNAM tiene esa cualidad de tener profesores o investigadores.

Estaba tomando una decisión de vida que me ha dado muchas satisfacciones hasta el día de hoy. Entonces, me dediqué a trabajar las macroalgas marinas, pero realicé mi servicio social y mi tesis en la UAM, y me quedé a trabajar aquí. Entré con una plaza de ayudante de profesor en marzo de 1985, todavía siendo pasante de la carrera de Biología, y en noviembre de ese año, me recibí de biólogo. Posteriormente, hice mi posgrado, maestría y doctorado en la UNAM, porque en la UAM-I apenas se estaba abriendo esa posibilidad. Ingresé a esta Casa abierta al tiempo en 1985. Para muchos de nosotros, también es una casa en donde no nada más se comparte la vida académica, sino también aspectos de nuestra vida personal.

Si algo he recibido de esta casa de estudios, es la fortaleza que aporta el tener un salario, además de entrar a un contexto muy académico. Tuve la seguridad de que aquí ya iban a contratarme, y por eso pude brindar mi experiencia en la investigación y en la parte docente. En el camino, ya como profesor-investigador, se me dio la posibilidad de irme de estancias de posgrado y sabático al extranjero, y después, de compartirle esa experiencia a los estudiantes de la Unidad Iztapalapa.

### **Favorecido por los estudiantes de posgrado y el trabajo de campo**

Durante estos treinta y ocho años, creo he sido muy favorecido, especialmente por todos los estudiantes de posgrado. Digo “favorecido” en un sentido más bien personal, porque ellos son con quienes hemos podido desarrollar muchas actividades académicas, especialmente la publicación de artículos, el ir de campo con ellos, etcétera. Lo digo sin hacer menos a los de licenciatura, pero ellos siempre tienen el ánimo de ir probando diferentes grupos biológicos, que son todo un universo, y rara vez vienen con ganas de desempeñarse en algún grupo en particular. Hablarles de las algas marinas a veces es algo muy nuevo; dicen que es la basura en las playas. Ahí empieza un camino que siempre hay que conservar, el poder ir exhortando y motivando a los alumnos en las salidas de campo. Siempre son bienvenidos y creo que siempre les hago ver que ir al campo es un pilar importante en su formación profesional, porque ahí es donde realmente se aprende y se gana mucho conocimiento de la naturaleza.

---

14 Profesor adscrito al Departamento de Hidrobiología.

Creo que si de algo puedo jactarme es que la UAM-I me ha adaptado para poder interactuar con los alumnos, pues al año puedo viajar de tres a cuatro veces con ellos. También me permitió poder desarrollar los aspectos personales de mi carrera académica: pude ir a Brasil a desarrollar actividades de investigación que también ayudan en nuestra formación. He recibido mucho conocimiento aquí en la UAM, tanto en los cursos que he dado como en los que he tomado. A mí y a mi grupo de macroalgas también nos aportó mucho el traer personas del extranjero, y ello ayudó al proyecto que desarrollamos dentro de la institución y que nos permitía (antes con más facilidad) traer gente de fuera y beneficiarnos de su información y de su propia formación académica. Decía que he podido experimentar muchas cosas con los alumnos de posgrado, ya sean maestrías o doctorados o inclusive con algunos profesores visitantes. Y, en ese sentido, se ha ido fortaleciendo el currículum del laboratorio, lo cual repercutió en la formación de una veintena de alumnos. He podido dar mi experiencia tanto de campo en el extranjero como la que he venido consolidando aquí. Contamos con un cuerpo académico consolidado, al igual que con nuestra propia área de investigación.

### **Los convenios brindan ganancias para los estudiantes**

Los convenios han repercutido en la formación de los estudiantes de posgrado, porque con ellos hemos podido establecer vínculos con otras instituciones. Yo he podido enviar a mis alumnos ahí. Afortunadamente, los alumnos en los posgrados tienen la posibilidad, tanto en maestría como en doctorado, de poder hacer estancias dentro del currículum del plan de estudio o del programa. Los jóvenes se pueden ir a concluir sus tesis o para hacer algunas colectas o algún trabajo metodológico específico.

Esto ha permitido fortalecer los cimientos que pusimos desde que yo también fui estudiante, porque así hemos podido aprovechar a nuestros colegas y sus colaboraciones. Los convenios me han permitido tener un vínculo con las instituciones que visité en su momento. Mandé a un par de estudiantes a Brasil, y a otros, a Bélgica, Francia, Austria, Estados Unidos, Portugal y España. Hemos tenido doctores visitantes para ofrecer cursos de actualización y trabajo de campo, lo que significó una ganancia para los estudiantes.

Tengo la satisfacción de haber enviado a Brasil a una estudiante que tuvo un desempeño muy bueno. Es una chica a la que le costaba mucho la intercomunicación. Ella no había salido al extranjero, pero logró hacer un doctorado. En ese entonces, inclusive me hablaron del Instituto de Botánica de la Universidad de Sao Paulo, preguntándome si podía enviar más personas así, porque la educación que tenían los mexicanos era la que necesitaban en Brasil. Yo no siento que el dar gracias o el saludar tenga que ser a fuerzas (lo vivo ahora con mis hijas y la verdad es que es difícil), pero los brasileños mismos reconocieron que el mexicano es más educado que ellos. En ese sentido, también me tenían como ejemplo; también en la parte académica, incluso con la doctora Marilza Cordeiro Marino, que en paz descansa. En el doctorado, ella me encaminó a que me dedicara a las algas rojas que ahora trabajo. Ella fue la directora, y la verdad es que creo que ahí tuve muchas satisfacciones de todo tipo, además de conocer a su gran familia. Creo que, como a cualquier ser humano, la vinculación de la parte humana el trabajo siempre me ha brindado muchas satisfacciones.

## **El modelo UAM, además de un gusto, es un aprendizaje**

Estar en una institución como la UAM, en la que se puede venir diario y realizar actividades experimentales en un laboratorio de investigación o en el campo, te lleva a un acercamiento o una especie de convivencia casual con los estudiantes, y eso propicia estar aprendiendo a diario; no nada más sobre temas académicos, sino a veces sobre temas de la vida cotidiana o simplemente de lo que oímos en las noticias en la radio en la mañana. El contacto diario con los estudiantes, además de un gusto, también es un aprendizaje constante.

Todo conduce a un aprendizaje y a mí me emociona simplemente ese diálogo, esa forma en la que uno está creciendo y en la que nunca termina de aprender. Ya no soy joven, pero sí puedo brindar cierta información que algunos de mis alumnos no tienen y ellos a su vez me retroalimentan a mí. Esa retroalimentación siempre es importante en cualquier dinámica, sea profesor-alumno, o inclusive papá-hijo, o abuelo-nieto, etcétera. Emoción y aprendizaje: yo lo resumiría en esos dos términos.

A treinta y ocho años de distancia, ha habido un cambio muy fuerte en varios aspectos de la UAM. Algunos han sido positivos, otros, negativos. La hidrobiología es una carrera que no es muy demandada en la Universidad. Me gustaría mencionar que empecé impartiendo cursos con grupos de cuarenta personas, y que el número ha ido disminuyendo por muchas razones; entre ellas, el que se trate de una carrera no muy demandada en la sociedad. Ahora tenemos grupos de quince, pero hemos llegado a tener grupos de diez personas en licenciatura. Son pocos alumnos, pero eso nos permite tener una mayor cercanía con ellos. Siempre se hace el esfuerzo, así tengamos un salón lleno o medio lleno.

## **El desarrollo de una investigación enmarcada en la ciencia básica**

Quiero resaltar que hemos sido pocos profesores en esta área. Entre las áreas de la División, la nuestra es de las menores en términos de integrantes. No quiero que suene como una disculpa, porque —de hecho— así tenemos más posibilidades de hacer algunas otras cosas con calidad. La disciplina y el compromiso de los pocos integrantes permite fortalecer la producción de artículos y la formación de recursos, y nos evita pensar que estamos en una competencia entre nosotros.

El trabajo que he desarrollado en el gran universo que es la biología se centra en las macroalgas marinas. Desde mi punto de vista, es un grupo apasionante. Yo empecé trabajándolo de una forma que se daba todavía en aquellos tiempos y que era parte de la “biología tradicional”. También le llamamos “biología comparada”; finalmente, no es más que una ciencia básica que nos permitía entender cómo clasificar lo que nos rodea, qué es la naturaleza, qué especies hay, dónde se distribuyen y cómo cambian con el tiempo. Esto se ha ido fortaleciendo con varias metodologías o estrategias de estudio, como es el campo de la biología molecular, entre otros.

Yo me especialicé en morfología de un grupo de algas rojas con importancia económica a nivel de ciencia básica. ¿Qué existía en nuestro país de estas algas rojas? ¿Cómo se conocían? ¿Cómo nos permitía su morfología definir esas especies? ¿Cómo estaban

clasificadas? En la década de 1980, cuando yo me recibí de la licenciatura, responder esas preguntas aún era el objetivo. La maestría la terminé en 1993 y, finalmente, en el doctorado empezamos con el trabajo de moléculas. Pero mis investigaciones siempre las enmarco en la ciencia básica; no hemos hecho mucho más que aplicarla en algunos ejemplos concretos, como la extracción de la pulpa pirogénica en las algas cafés o en las algas rojas.

En México, tenemos tres grandes grupos de algas: las algas pardas, verdes y rojas. Están en todos los litorales de este gran país, que, por fortuna, sólo tiene una zona templada y todo lo demás es tropical, lo que nos brinda varios ambientes donde ha podido expresarse este grupo de algas. Siempre estamos rodeados de algas, aunque el grueso de nuestra sociedad no las conoce, porque no ha sido un recurso en términos de pesquería o de algo que socialmente llame la atención. A diferencia de Japón o cualquier país de Asia, en general, donde las algas sí se comen y proveen al ser humano muchas cosas: además de alimentación, aportes médicos, cosmetológicos, etcétera. En el Occidente, o en nuestro continente, esos usos son más reducidos. Podría hablarse nada más de Brasil, Canadá, Estados Unidos y Chile. Desafortunadamente, en México, como en muchos de nuestros países hermanos de Centroamérica, aunque siempre se nos ha dicho que este recurso va a ser el alimento del futuro, las algas ni siquiera están en una NOM (Norma Oficial Mexicana). No están en una norma de calidad.

Son estos los retos que hemos tratado de enfrentar. Principalmente, dentro de la UAM, pero también hemos tenido vínculo con la Secretaría de Educación Pública, con el mismo Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, o con instituciones fuera del país, que han ayudado a aumentar nuestro conocimiento en lo que se refiere a algas marinas. Nuestra área se llama ficología comparada, porque se compara el organismo en tiempo y forma, y esto nos da un sinfín también de respuestas posibles, de cómo van variando los organismos en el ambiente marino y cómo, en su momento, pueden ser utilizados o conservados, en especial en el caso de algunos grupos algales, a los que sí se les ha visto mucha importancia comercial.

En ese sentido, el camino que hemos recorrido aquí también ha implicado descubrir novedades taxonómicas (especies nuevas para la ciencia), que son muy importantes dentro de un contexto mundial —por eso existen los herbarios, por poner un ejemplo—. Por eso, existen especialistas que se dedican a tal o cual grupo, que nos permiten tener una información importante a nivel tropical, ya que muchas especies utilizadas para varios fines sólo se han manifestado en aguas templadas. El conocimiento de ciertos países no lo hay aquí; más bien, hemos tenido que ir incrementando nuestro conocimiento. Los primeros colectores que hubo en nuestro país, para variar, fueron extranjeros.

Hablamos, por ejemplo, de Jacobo Agardh. En 1847, él fue uno de los primeros que hizo colecta de algas en nuestro país, principalmente en el Pacífico, región pionera en el conocimiento de la flora algal. Cuando apareció como institución la UAM, en 1974, todavía había muchos vacíos de información básica. Esta información básica se ha ido ampliando con estrategias como la ultraestructura con la microscopía electrónica o de barrido. La biología molecular nos ha permitido reconocer otro tipo de trabajos o estudios y, gracias a ella, he podido hacer convenios internacionales con Brasil, España, Portugal, Estados Unidos y México, como si se formara un gran polígono en el Atlántico, que nos ha permitido tener conocimiento en la parte de morfología, pero también con trabajos de

filogenia o sistemática molecular. ¿Qué significa esto? Es una estrategia, otro enfoque, una escuela realmente del pensamiento y del conocimiento, que genera hipótesis en el terreno de la sistemática algal.

## La Universidad y las nuevas tecnologías

No creo que tengamos que renunciar a seguir teniendo una universidad pública, que finalmente es lo que le aporta esa pluralidad de conocimiento y esa posibilidad de tener un recambio de profesores, gente que viene con ímpetu, como alumnos que ya traen otras ideas y otras formas. Creo que ha habido pasos importantes, como el de la biología molecular, y vemos cómo ya se han ido agrandando nuestros laboratorios, nuestros equipos, o nuestro conocimiento en la forma de ver muchas otras cosas.

Yo no sé qué tan rápido podamos contender con tecnologías nuevas y sobre todo con la inteligencia artificial, porque de repente parece que nos gana. Ahora, parecería que los jóvenes ya no tienen la sensación de querer hacer alguna exposición sobre algo. Me parece que la inteligencia artificial les va a ayudar a resolverlo en cinco minutos. Son problemas que yo no sé hasta dónde nos van a llevar. Digamos, ahorita los carros eléctricos ya están aquí, pero seguimos en un proceso de adaptación al respecto. Todas las cosas pasan por un proceso. Tenemos que entrar en la medida que podamos. Ahora, tenemos la construcción de este nuevo edificio, y hay que ir viendo también cosas de tecnología que tienen que incorporarse, pero acompañadas de un conocimiento que ya no nos va a tocar ahora nosotros, pero los jóvenes sí tienen la fuerza y la intención. También debe contenderse por la parte económica y nuestra Universidad tiene que seguir siendo un pilar en la sociedad a través de la generación de ese conocimiento nuevo.

No hay receta que nos diga cómo vamos a resolver esto mañana. Mi sospecha es que sí lograremos hacer varias adaptaciones, y las formas en las que tenemos que ir cambiando muchos de nosotros ya están probadas con otro tipo de tecnologías, herramientas o enfoques. Vienen nuevos enfoques y tenemos que estar a la par con los alumnos; por ejemplo, no sé qué tanto nuestra Universidad se ha metido a la mecatrónica. Esa es otra de las cosas que creo que hemos perdido, y a veces no sé si es por falta de recursos. No sé si es porque no hemos ido a la par de otras instituciones para así ingresar a este tipo de terrenos, pero no hay peor lucha que la que no se hace.

La evolución es procesual, pero está la oportunidad de hacer lo radical o que el mismo sistema te lleve a ir cambiando las cosas. Entonces, evolucionas de diferente manera; se vienen otros retos de selección natural. En el uso de la tecnología, hay que ir cambiando, pero se va a ver una mezcla con lo tradicional. No hay límites estrictos, pero de lo tradicional hay que insertar todavía conocimiento de cero. Ahora, de repente los jóvenes vienen con nula cultura e información práctica de la biología. Tenemos problemas no a nivel profesional, sino a nivel de secundaria y bachillerato. Hay que seguir todavía de la mano un poco con ellos hasta cierto nivel y luego arrancar. Sé que todo esto también está en función del presupuesto, y eso nos detiene a los viejos, a los tradicionales, a los que venimos haciendo esa “biología moderada”.

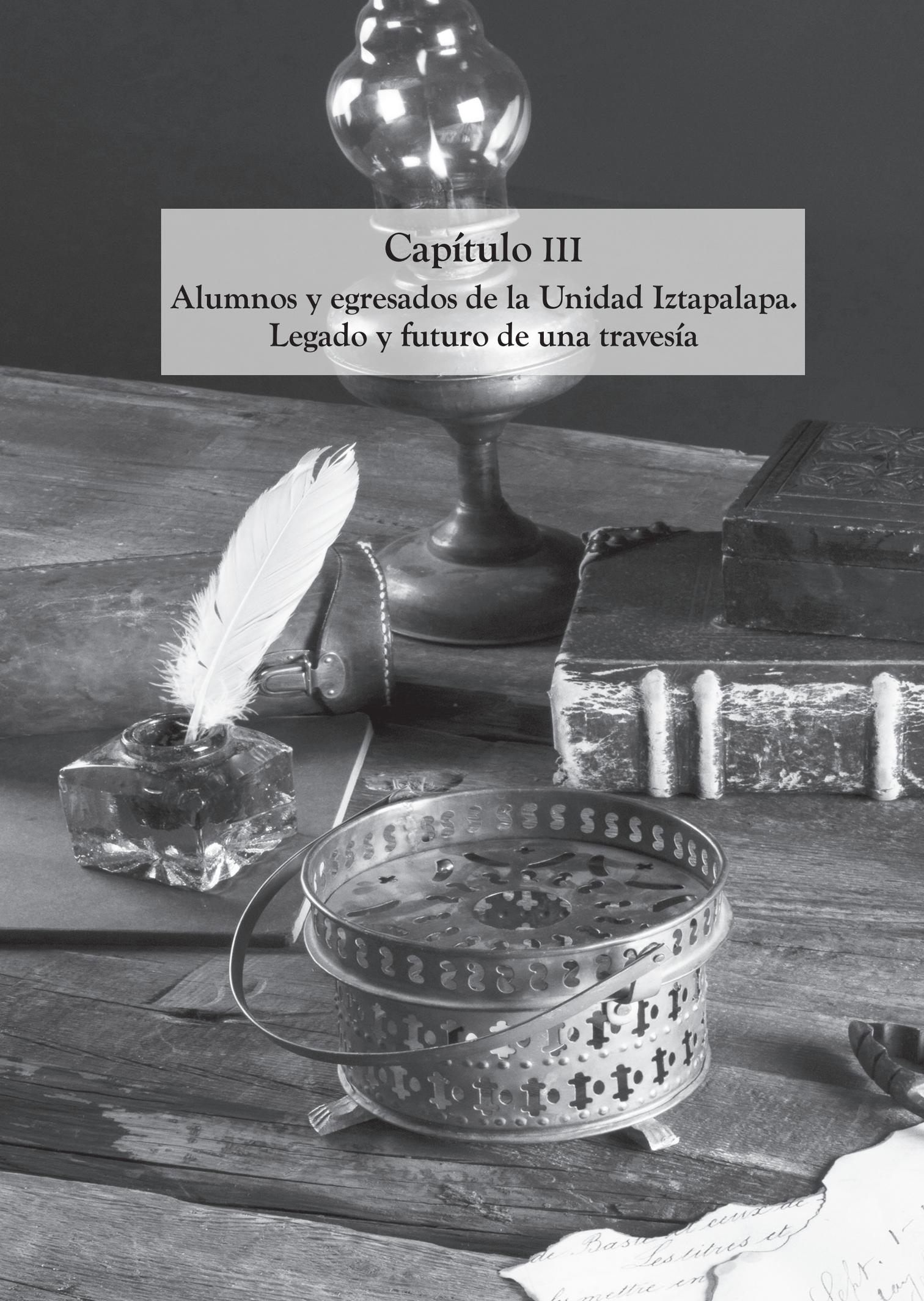
Pero también tenemos los elementos para ir guiando los cambios, y ya se pueden ir dando algunos pasos concretos hacia lo nuevo. Aquí, tuvimos cambios de planes de

estudio y, si bien en nuestra División, particularmente en biología e hidrobiología fueron positivos algunos de los cambios, siento que el cambio de ciertas UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) no fue tan benéfico. Pensar en un plan de estudios o programas nuevos nos llevaría a tener profesores nuevos, con otra mentalidad, y eso va a ser difícil. Sabemos cuántos profesores siguen todavía aquí con todas sus tradiciones y no se les puede cambiar.

### **El recambio generacional**

Como profesor-investigador primero, pongo énfasis en que hay que tener disciplina. Sé que no es fácil. Tener disciplina es ser constante y no tirar la toalla cuando vienen los tiempos de nubarrones. Mi idea del recambio es que efectivamente llegue la gente joven. No es fácil convencer a muchos de nuestros colegas. Yo digo que, con cuarenta años en la institución, dejas una buena parte de tu vida en ella, pero creo que también tienes que madurar y valorar lo que has estado haciendo. A lo mejor, por eso, muchos de nuestros colegas dicen: “No, yo quiero seguir dando clase y nada más”. Pero yo digo que también hay que enseñar con el ejemplo; por eso hablo de la disciplina y creo que hay que intentar llevar ese tipo de valores. También hay que saber que tienes que ver por tu institución; no sé si sea el caso de la UNAM o el Instituto Politécnico Nacional (IPN), como universidades públicas, pero la UAM, si algo nos brinda, es el apoyo económico de sostener nuestra carrera, nuestra familia, o simplemente tu vida personal.

Ahora vemos que, si algo no tienen los jóvenes, es precisamente eso. No pueden tener un trabajo que los fortalezca. Yo entré aquí a los 38 años y ha sido mi único trabajo. Qué más puedo decir, sino que ha sido mi casa y mi *modus vivendi* todo este tiempo. Vivencias de ese tipo tal vez ya no las va a tener la gente nueva, pero creo que, con la disciplina, uno tiene que seguir fortaleciéndose. Y no se diga en los retos que enfrenta el país, los grandes problemas que vemos a diario. Yo creo que la disciplina biológica cobra un papel muy importante aquí, porque comemos y respiramos de la naturaleza; hay organismos que nos permiten eso (entre otros, las algas). Pero ahí es donde empieza ese diálogo, esas formas de pensar que yo sí exhorto a que se vean, qué es lo que el estudio te deja como ser humano y qué puedes extraerle —a sabiendas de que tu institución te está respaldando—. Tú dale a tu institución un poquito de lo que también estás recibiendo. Los que tenemos ya más de treinta años en nuestra institución podemos contribuir todavía: tenemos muchas experiencias que platicar y que pueden fortalecer a los alumnos.



### Capítulo III

Alumnos y egresados de la Unidad Iztapalapa.  
Legado y futuro de una travesía

de Basu...  
Les titres et  
la mettie en

Sept. 1-  
cay



## Introducción

Edith Ponce Alquicira  
Tomás Viveros García

La docencia y la formación de profesionales constituyen una de las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) que, desde sus inicios, propuso un modelo educativo basado en la vinculación de la docencia con la investigación, como parte de la práctica docente en la formación de los alumnos con una vocación innovadora y social. En este sentido, el inicio de los cursos de licenciatura en la Unidad Iztapalapa, en septiembre de 1974, se planteó como un eje para propiciar el desarrollo educativo, social y cultural del oriente de la zona metropolitana de la Ciudad de México. Esta zona se ha caracterizado por su alta marginalidad, con grandes carencias socioeconómicas e insuficientes servicios públicos.

Lo anterior está relacionado en gran parte por la llegada de migrantes de otras entidades federativas del país que, principalmente en las décadas de 1960-1980, se asentaron de forma irregular en tierras que tradicionalmente se habían dedicado al cultivo y otras actividades agrícolas. Así, una gran parte de nuestros alumnos proceden de entornos familiares de escasos recursos y, en muchas ocasiones, han sido los primeros integrantes de sus familias en acceder a la educación superior. Sin embargo, la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I) ha permitido la convergencia de alumnos de diversos estratos y regiones del país, aunque una buena parte de nuestros alumnos proviene principalmente de varios municipios del Estado de México.

En la primera generación, la UAM aceptó a 3 300 alumnos en sus Unidades académicas,<sup>1</sup> 1 004 de ellos ingresó a la UAM-I. Actualmente, la Unidad Iztapalapa atiende a cerca de 18 mil estudiantes en 27 programas de licenciatura y 43 programas de posgrado. A lo largo de los cincuenta años de su fundación, la Unidad Iztapalapa se ha transformado en respuesta a las vivencias y necesidades de nuestros alumnos, de la sociedad y de las circunstancias nacionales e internacionales. Con base en la autonomía y la generación del conocimiento en las áreas de ciencias básicas, ingenierías, ciencias sociales y humanidades que sustentan las actividades en sus tres Divisiones Académicas, el modelo educativo forma profesionales que atienden las necesidades del país, con una vocación social, ética, de respeto y cuidado al ambiente, procurando la equidad y una convivencia libre de violencia por razones de género.

En este capítulo se presentan las voces de egresados distinguidos y de alumnos activos pertenecientes a las tres Divisiones Académicas de la Unidad que, en 17 relatos, nos

---

1 (2014, septiembre). Una historia de la UAM: Primera inscripción e inicio de cursos. *Revista Casa del Tiempo*, Vol. 1(8), 44-46. Recuperado de: [https://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08\\_sep\\_2014/casa\\_del\\_tiempo\\_eV\\_num\\_8\\_01.pdf](https://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08_sep_2014/casa_del_tiempo_eV_num_8_01.pdf)



hablan de su trayectoria de vida, de sus vivencias y vicisitudes como alumnos de esta casa de estudio, así como de la importancia de las oportunidades que vislumbran o que han ido encontrando en su vida profesional.

Varios de nuestros exalumnos han sido merecedores del reconocimiento como egresados distinguidos por su destacada trayectoria profesional. Por mencionar sólo algunos, sobresalen relatos como el del doctor *honoris causa* Juan Villoro, egresado de la licenciatura de sociología, quien narra su punto de vista como alumno durante la fundación de la UAM. Por otro lado, la doctora Patricia Dolores Dávila Aranda, egresada de la licenciatura en Biología, quien en su relato se reconoce como la primera mujer en su núcleo familiar que ingresó a la universidad y la emoción que le generaba acceder a los laboratorios, así como la oportunidad de desarrollar estudios de posgrado, base de su actual trayectoria como primera secretaria general de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Por su parte, el doctor Alejandro Tkatchenko, egresado de la licenciatura en Computación, describe la importancia de la base adquirida para resolver problemas científicos durante sus estudios en la UAM-I, pues ésta le ha permitido desarrollar sus actividades de investigación como docente en la Universidad de Luxemburgo. Asimismo, invita a los jóvenes estudiantes a participar en proyectos interdisciplinarios y a no tener miedo a cruzar fronteras entre las disciplinas.

Las actividades de nuestros alumnos abarcan desde el quehacer en el aula, junto con los docentes como padres científicos o facilitadores del conocimiento, hasta la incorporación e influencia del Internet y las tecnologías de información y la comunicación. El alumnado de la UAM-I también tiene la oportunidad de realizar actividades deportivas y acceder a otras disciplinas, así como el intercambio mediante becas de movilidad y el acceso a actividades de vinculación.

Además, pueden aprender una lengua extranjera como parte de la formación básica en un mundo cada vez más global. Por otro lado, en la Unidad se enfatiza el acceso a otros entornos de aprendizaje, el desarrollo de habilidades de comunicación y la importancia de la interdisciplina como ejes transversales dentro de la formación académica de las y los alumnos.

Hay que señalar también que aprender a adaptarse y buscar alternativas de crecimiento personal y profesional ante los cambios vertiginosos derivados de fenómenos sociales, económicos y naturales, como el sismo de 2017 o la implementación de actividades académicas vía remota durante la pandemia del Covid-19, les ha permitido a los alumnos encontrar nuevos caminos y herramientas frente a la adversidad.

A la par, en esta casa de estudios el alumnado ha encontrado un ambiente de libertad donde ha podido expresar sus inquietudes y necesidades en diversos ámbitos de la vida universitaria, así como en los órganos colegiados de la Unidad. De igual manera, ha podido establecer relaciones de vida y complicidad con sus compañeros de clase y profesores, además de reconocer su papel y compromiso con la Universidad y con la sociedad que les ha permitido acceder a una educación superior pertinente y de calidad.



## Fuimos muy afortunados. Patricia Dolores Dávila Aranda<sup>2</sup>

Quiero mucho a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). En mis presentaciones siempre hablo de la *Metro* que me tocó vivir en ese entonces, y de todas las cosas que hice ahí. Siempre digo que yo pasé unos años maravillosos en la Metropolitana.

En aquella época, yo vivía en Iztapalapa. Hago la broma de decir que soy “de Iztapalapa para el mundo”, porque yo nací y crecí ahí; en una Iztapalapa diferente a la de ahora. Eran como granjas, y yo vivía una vida semirrural en una pequeña granja, con animales y plantas. Vengo de una familia súper humilde: mi madre solamente estudió la primaria y mi padre la secundaria. Ellos venían del interior de la República, como muchas otras personas que llegaron a esta ciudad en aquel momento.

Soy la primera mujer no solamente de mi núcleo familiar, sino de mi familia más amplia, que decidió y pudo llegar a la Universidad. Quizá por mi mismo entorno, yo sabía muy bien que quería estudiar Biología. Nunca dudé y nunca me he arrepentido de haber estudiado esto. Fui bióloga “de bata” (no de bata), pues trabajé y he trabajado muchísimo en el campo. Me acuerdo de que cuando yo les dije a mis padres que quería estudiar Biología, mi papá casi se cae de cabeza y me decía: “¿Qué es eso de Biología?, ¿a qué te vas a dedicar?, ¿te vas a morir de hambre!” Al final, se arreglaron las cosas y yo hice mi examen de ingreso a la Metropolitana.

Una vez que aprobé el examen, me dieron una beca que debía empezar a pagar escalonadamente dos años después de salir de la Universidad. La verdad era muy fácil, no era algo que lo ahorcara a uno, pues se tenía que hacer en unos años y eran cantidades muy pequeñas. Me acuerdo de que yo lo pude hacer sin ningún problema. Así pude entrar a la Universidad, porque no había el dinero para pagar en el momento.

Fui muy afortunada, y siempre le agradezco a la UAM por tener esa oportunidad, pues de otra manera hubiera sido muy difícil: yo no podía costear una universidad en otro lado. Sin duda alguna, tuve muy buena educación y muy buena guía de mis profesores, de mis profesoras y de gente que hacía investigación, gente que a mí me motivó y que definitivamente me metió en ese ámbito. Entonces, esa es la extracción de la que vengo, y lo pude lograr.

### Llegar y salir de la Universidad

Me acuerdo de la llegada a la UAM-I, cuando los accesos por transporte eran muy malos. El transporte público era escaso, había que llegar a Iztapalapa y de ahí tomar una combi o un pesero que llegaba por la parte de atrás, la cual aún no estaba asfaltada, y en la época de lluvias era un lodazal. Además, estábamos muy cerca de unos basureros; me acuerdo muy bien.

También había terrenos de alfalfa y con animales. La calle que llegaba hasta la Universidad no era ancha, sino angosta. Yo llegaba en el transporte público, y si la llegada

---

2 Doctora en Biología. Egresada distinguida de la UAM de la licenciatura en Biología. Es la primera mujer en ocupar la Secretaría General de la UNAM.



era complicada, la salida era peor. Era un momento tan diferente al de ahora... Usualmente algunos de los compañeros lo sacaban a uno de aventón y ya más cerca, en “la civilización”, tomábamos el camión.

### **Cosas relevantes más allá de las clases y la rutina diaria**

En la *Metro* aprendí muchas cosas a las que de otra manera jamás hubiera podido acceder. En la UAM, me acuerdo haber visto por primera vez en mi vida un lugar para jugar *squash*, así que ahí aprendí a jugarlo; también aprendí a jugar ping-pong. Con el coach García tomé el curso de buceo; de hecho, veníamos a la alberca de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en las primeras etapas, y así aprendí a bucear.

Siempre he hecho ejercicio y me acuerdo mucho de que me gustó que hubiera canchas de basquetbol y de voleibol. Estuve en el equipo de basquetbol muchos años. Fui capitana con un coach muy bueno que se llamaba Carlos Salas. Practicábamos casi todas las tardes.

Yo era parte del equipo desde el principio y jugué basquetbol todo el tiempo que estuve en la UAM. Como equipo salimos varias veces; estuvimos en dos o tres torneos nacionales. En los primeros, nos fue muy mal; pero en el último que estuve, fuimos a Oaxaca y nos fue muy bien. No recuerdo si quedamos en tercer o cuarto lugar. Eso me permitió en algún momento ser seleccionada nacional de basquetbol. Estuve en el CDOM (Centro Deportivo Olímpico Mexicano), aunque poco tiempo, porque había que decidirse si seguir por el basquetbol o por estudiar, y claro que decidí estudiar. Pero para mí en ese momento el basquetbol era una parte muy importante de mi vida, y corría saliendo de clases a cambiarme y estar lista.

Recuerdo que había un área bastante buena donde nosotros hacíamos pesas o calentamiento, y había un gimnasio que tenía equipos muy buenos. Yo tampoco los había visto en la vida y eso equipos nos ayudaban a fortalecernos mucho.

Me tocaba convivir con muchas personas. Cuando empezó el equipo de futbol americano Los Mastines, estaba ahí el coach Neri. Todos los días nos saludábamos con él y, a veces, nos ponía ciertas dinámicas a los basquetbolistas y a los que le hacían al voleibol. Y cuando jugábamos, ellos nos iban a apoyar, y nosotros íbamos a apoyar a los del americano y a los del voleibol. Yo acabo de ver al coach Neri aquí en la UNAM, ya es un hombre mayor, pero ahí anda. Lo acabo de ver y se acordó de aquellas épocas del Cretácico temprano, porque yo siempre me acercaba y le decía: “Oiga, coach, ¿cómo le hago para esto?”

En ese momento, la cafetería me parecía maravillosa. Recuerdo que ponían pan y agua sobre la mesa. Muchas veces lo que yo comía era el pan y el agua de sabor que no cobraban, y de ahí me iba a entrenar. De hecho, en la cafetería de la UAM-I aprendí algo que me encanta: jugar dominó. Teníamos un grupo y es algo que sigo haciendo de vez en cuando.

Yo no sé si existe todavía, pero había un lugar al que llamaban el Salón Verde. Me encantaba ir ahí por dos razones: una, porque había manera de desconectarse y oír música (a mí me gusta mucho la música, no soy experta, pero me gusta mucho). Esta cosa de aislarse y escuchar música para mí era muy importante, y yo me metía ahí a leer cosas de la escuela, y también otras cosas. Pero había algo que me fascinaba, yo no sé cuántas veces vi una videocasete (porque no había otras tecnologías en ese momento) que ha-



blaba de Darwin. Ahora lo pienso y hasta me río. Era como una relatoría de Darwin, y él platicaba sobre el origen de las especies. La voz evidentemente no era la de Darwin, además estaba en inglés y lo habían traducido al español. Al final, ¡no sé cuántas veces vi ese casete! Lo ponía y lo veíamos; no sólo yo, sino muchos compañeros, pues era sobre algo que en el ámbito de la Biología es el paradigma: la evolución.

Me acuerdo de que disfrutaba mucho el Salón Verde. Íbamos y pasábamos un buen rato ahí. Eran lugares muy especiales. Cuando las universidades crecen y se masifican, esos lugares tienden a desaparecer, porque no hay manera de mantenerlos; pero yo tuve la fortuna de tener eso.

Así que pudimos hacer muchas cosas, además de la parte académica y deportiva. Y cuando uno pasa a estar del otro lado, no se nos deben de olvidar esas cosas que son tan relevantes, más allá de las clases y de la rutina diaria.

## Una universidad nueva

Recuerdo que hubo una semana de introducción antes de entrar a las clases propiamente dicho. Yo fui a esa semana de introducción y a mí me encantó. Entré en 1975 y, si mal no recuerdo, soy tercera generación, porque hubo una generación intermedia. En esa introducción nos hablaron mucho del sistema de enseñanza. Tenía mucho que ver con otra mentalidad, pues la UAMI tenía carreras diferentes a otras ofertas educativas y los profesores no querían tener muchos alumnos como en otras universidades públicas. En ese momento querían tener una atención muy especial a los alumnos. Las aulas no eran pequeñas, pero éramos pocos alumnos en ellas.

Los laboratorios eran todos nuevos. ¡A mí me tocó abrir cajas de microscopios!, eran equipos nuevos. Esa es una cosa que nunca más en mi vida he podido ver. Éramos tan pocos que había muchos eventos en los que nos sentábamos y discutíamos con los maestros. Leíamos artículos y los discutíamos, y cosas de ese estilo que nos hacían ser una parte importante y muy cercana a los maestros. Me acuerdo también mucho del rector, el doctor Alonso Fernández, porque me llamaba mucho la atención que él siempre andaba caminando por todos lados y saludaba a la gente y nos preguntaba a nosotros los jóvenes: “¿Cómo van?, ¿cómo les va?” Él también iba, al menos un rato, a algunos de los partidos. Esto lo recordaba hace unos años cuando fui directora por dos periodos consecutivos —es decir, ocho años— de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala de la UNAM. Y siempre me llamó mucho la atención.

## Gente y maestros maravillosos

Evidentemente, muchas de las personas que llegaron a fundar la Universidad venían de la UNAM. Algunos sólo estuvieron temporalmente, pero otros se quedaron. Por ejemplo, la persona que me dio mi primer curso de Ecología de Poblaciones en la UAM fue, ni más ni menos, que el doctor José Sarukhán Kermez. Era muy impresionante ver a un hombre al que, aunque todavía le faltaba mucho por andar, ya era importante en la ciencia. También era muy duro. Después lo vi muchas veces. Yo me fui al extranjero con el apoyo de él. Lo he visto toda la vida. Como él, hubo muchas otras personas y muchos de ellas se quedaron en la UAM, fueron fundadores y abrieron camino.



Empezaron las clases y ahí conocí a gente y maestros maravillosos. Después fui muy amiga de algunos de ellos y los respeté mucho. Entre ellos, el doctor Riva, que fue uno de los pilares en el área de Biología. También estaba el doctor Hermilo Quero, que regresó a la UNAM, pero estuvo mucho tiempo en la UAM. En Zoología, estaba Carolina Müdespacher Ziehl. Y había mucha gente joven con muchas ganas de empezar a dar clases. Sergio Zamudio, por ejemplo, fue un profesor muy joven que nos dio clase y que nos ayudó mucho a entender varias cuestiones relacionadas al campo.

En Geología también tuvimos un buen maestro; otro de Bioquímica, Jorge, que era norteño y muy simpático. Tuve maestros maravillosos, incluido, desde luego, el doctor Sarukhán y otros maestros que también eran de la UNAM (yo no sé si estuvieron por un semestre, o por uno o dos años). Recuerdo también al doctor Miguel Betancourt que me dio Genética y a Carlos Vázquez, un ecólogo y fisiólogo vegetal, que murió prematuramente hace varios años. Yo le daba mucha lata al doctor Betancourt, pero él me explicaba con toda la calma.

Recuerdo, especialmente, una salida de varios días a los Tuxtlas, Veracruz, en la que estuvimos en la selva trabajando, poniendo un experimento con Carlos Vázquez. Hacíamos muchas cosas, entre ellas hacer muestreos y seguimiento. Son cosas que de repente, con la masificación, se pierden. Sin embargo, nosotros tuvimos la oportunidad de hacer mucho trabajo de campo. El trabajo de campo a mí me encantaba y lo sigue haciendo. Creo que fuimos muy afortunados y nos dieron una educación privilegiada, de mucha calidad. Y esa educación nos permitió a muchos de nosotros —no sé si son las palabras correctas— “colocarnos en un buen lugar”.

En la UAM había mucha atención personalizada. Hace unos días, fui a Morelia y me encontré con un compañero, Manuel Maass, que está allá. Nos acordábamos de algo que para nosotros fue muy importante: hicimos varios trabajos en conjunto y salíamos a distintos lugares de la República para “meter las manos”, para hacer algún trabajo y un poco de investigación. Fuimos a Xalapa, a lo que en ese momento era el Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos (INIREB). Me acuerdo de que nos dividieron en grupos pequeños (debimos haber sido quince personas) y fuimos en transporte de la Universidad. Creo que la mitad de los gastos los pagaba la Universidad y la otra mitad nosotros.

Después tuvimos la oportunidad de ir unas dos o tres semanas a Pátzcuaro a hacer otro tipo de trabajo con Javier Caballero, que en paz descanse, un profesor que también estuvo en la UAM y que después se regresó a la UNAM. Con él pudimos hacer trabajo etnobiológico. Fue muy interesante trabajar con diferentes comunidades ahí en Michoacán, y tuvimos muchas actividades.

Yo tengo el mejor de los recuerdos de la *Metro* y le agradezco mucho. Cuando alguien me habla mal de ella, yo no lo acepto y le digo: “Hay gente valiosísima que yo conozco, que trabaja en la *Metro*, que trabajó en la *Metro*, o que estudió ahí”. Entre ellos, tengo varios compañeros aquí en la UNAM: la doctora Elba Escobar fue directora del Instituto de Ciencias del Mar; Manuel Maass, un investigador que está en el Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad, en Morelia. También pienso en Gerardo Ceballos, quien es un investigador muy reconocido en el Área de Mastozoología, y



sale todo el tiempo en los medios de comunicación. Gente de veras capaz. O pienso en Alfonso Pescador, un investigador que está en Colima y ha sido una punta de lanza allá; y mucha gente que estudiamos diferentes cosas, pero que estuvimos un tiempo juntos.

### Un camino por el que podíamos seguir

A la Universidad traían muchos invitados; eso era algo que a mí me gustaba. Oíamos a personas de diferentes partes, científicos de otras universidades, que nos hablaban mucho de lo que ellos hacían. Uno lo veía como un camino por el que podía seguir, aunque que parecía muy lejano. Trajeron a gente muy interesante, no solamente del área que a mí me interesaba mucho, sino de otras áreas. La verdad es que, cuando uno es joven, ese tipo de actividades son muy importantes.

Yo creo que la UAM en ese momento cuidó mucho todos esos aspectos de estar muy cerca de los alumnos, de escucharlos. Claro que éramos unos alumnos muy diferentes a los alumnos de ahora, sin duda alguna. Éramos alumnos que estábamos —yo me atrevería a decir— un poco mejor preparados y un poco más convencidos de que queríamos hacer una carrera. Muchos de nosotros, al menos esa generación, seguimos una carrera en investigación; no todos, pero muchos de nosotros sí.

Es por ese acercamiento con profesores, investigadores, personas que vinieron a dar clases y a participar en las semanas de investigación, que, antes de terminar mi carrera, ya me había contactado un profesor que dio clases muchos años en la UAM, llamado Francisco González Medrano. Él me dijo: “Patricia, ¿por qué no te vienes y haces una maestría en la UNAM, en el Herbario Nacional? Quizá haya oportunidad de conseguir una beca”. Pues yo ya le había contado que necesitaba conseguir cómo vivir.

No tuve que ir a buscar al maestro, sino que el maestro vino; pues en las prácticas, salimos al campo y se hizo la conexión. Llegué finalmente al Instituto de Biología a hacer mi maestría con el maestro González Medrano. En ese momento, el director del Instituto de Biología era el doctor José Sarukhán. Entonces, para mí fue como muy natural, pues desde que estaba en la UAM empecé a conocer a gente de la UNAM; a varias personas que después fueron mis maestros en la Facultad de Ciencias. Así que yo hice la maestría en la Facultad de Ciencias y conocí a personas que se convirtieron en grandes amigos. La doctora Rosaura Grether, que fue mi maestra en la UAM, me ayudó mucho en esta vinculación.

Fue un momento en el que hubo la oportunidad de irse al extranjero a través de la UNAM. Con el apoyo de la UNAM y del director del Instituto de Biología, que era el doctor Sarukhán, decidí irme a Estados Unidos a estudiar el doctorado. Ese momento delineó mi acercamiento con el Instituto de Biología.

Yo estuve contratada en la UAM; concursé por una plaza y la gané. Di clases —yo creo que como dos años— de Diversidad Vegetal, que era la primera en el curso de Botánica. Después di clases de Taxonomía Vegetal, que ya era un poco más adelante en la carrera. Muchas de esas clases las di, por cierto, en combinación con una persona que no estudió en la UAM, pero que trabajaba ahí, el doctor Rafael Lira, quien en este momento es parte de la Junta de Gobierno de la UNAM.

Él hizo su tesis con el doctor Riva y nos conocimos ahí dando clases. Hacíamos equipo y trabajamos durante varios años juntos. Después nos separamos, yo me fui al



extranjero y él se fue a Yucatán. Sin embargo, nos juntamos de nuevo en el Instituto de Biología y, a partir de ahí, hemos trabajado juntos toda la vida. Nos conocemos desde hace cuarenta años y siempre hemos colaborado en nuestros proyectos de investigación.

### **La UAM, un modelo diferente de universidad**

En esta etapa en donde estoy, creo que uno de los grandes problemas de la UNAM, y que no es tan fácil quitarlo de un plumazo, es esta cosa de “hacer las tesis”. La UAM no obliga a hacer una tesis en licenciatura. Eso me permitió entrar a una maestría más pronto que alguien en mi misma condición, pero perteneciente a la UNAM. Esto también me permitió poder ir a un doctorado de una manera más rápida. Yo, en 1988, ya tenía un doctorado. Y la gente de la UNAM me decía: “No has hecho tesis”. Y yo les contestaba: “Yo escribí varias cosas e hicimos un trabajo recepcional. Escribimos muchísimo”.

Es algo que ahora cuesta mucho trabajo con los alumnos. Creo que este cambio que se está dando en la UNAM, es un cambio muy leve de dejar las tesis atrás y de ir por otro tipo de opciones de titulación. Hay muchas, pero en ciertas áreas sigue prevaleciendo la tesis; por ejemplo, en Biología (de las ciencias “duras”). En otras áreas —por ejemplo, Psicología—, he visto que se han ido por otro tipo de soluciones, como diplomados o cosas de ese estilo.

Siempre insisto en que es un crimen tener a un estudiante tanto tiempo haciendo una tesis; cuando mucho deberían ser de un año, ¡y ya estoy hablando de mucho tiempo! Pero hay personas que siguen haciendo tesis cinco, seis, siete años, y ¡eso es un crimen para el joven! Sobre todo, con esto de las becas, en donde las edades cuentan mucho. Era muy diferente cuando nosotros conseguimos becas. Cuando yo conseguí la beca, no era tan joven. Es decir, era joven, por supuesto, pero creo que, en este momento, con la edad que tenía entonces, quizá yo ya no hubiera sido elegible para conseguir la beca. No lo sé, porque yo a los 30 años tenía ya mi doctorado, o sea que tampoco estaba tan vieja, pero sí para los niveles de becas actuales. Eso nos dio una ventaja.

Al final, el sistema nos puso en condiciones muy buenas. Yo vi a mis compañeros y a mí entrar en una dinámica en la que nos pudimos incorporar rápidamente. Sí la sufrimos, porque veníamos de afuera: éramos los de la UAM. Al principio, uno paga la factura, eso se lo digo abiertamente; pero pasando esas cosas, al final nos pudimos incorporar.

Yo tengo treinta y siete años de trabajar en la UNAM y he hecho un camino largo por muchos lados, hasta llegar ahora a ser vicerrectora o secretaria de Desarrollo Institucional de la UNAM. Trabajo muy de cerca con el rector. Pero he pasado por muchas cosas, al final fue la UAM la que me formó, la que me dio las herramientas vitales, necesarias, primarias, para poder enfrentar otro mundo como el de la UNAM. Un mundo, por cierto, muy agresivo en comparación de donde yo venía en ese momento, de una universidad que lo arropaba y lo ayudaba a uno. El entrar a la UNAM fue complicado en ese sentido.

Ahora en la UAM también están bravos y es otra cosa, como pasa en cualquier universidad masificada; eso lo entiendo perfectamente. Pero en ese momento nosotros veníamos muy cuidaditos, muy arropados y llegar a la UNAM no fue fácil, porque veníamos de la UAM. Sin embargo, por otro lado, fue muy sencillo porque veníamos muy preparados. Por ejemplo, yo sabía un poquito de inglés, pero lo aprendí ahí, en la mediateca

de la UAM-I. Yo no había conocido una mediateca en mi vida, y ahí aprendí también un poquito de francés.

Soy mala para el francés, no lo puedo hablar, pero lo leo muy bien. El inglés lo hablo y lo escribo perfectamente, siempre como segundo idioma, pero puedo hablarlo. Ahí es donde aprendí una buena parte del inglés básico, que después, cuando salí al extranjero, tuve que seguir estudiando porque me faltaba mucho, sobre todo la parte de conversación. Yo leía muy bien, medio me daba a entender, y podía escribir más o menos, pero la parte hablada no se me daba y tuve que aprender, como le hacemos todos. Pero fue en esa mediateca, en el Cretácico temprano, donde nos enseñaron el idioma.

Aprendí muchas cosas en la UAM. A mí me parece muy importante —y siempre peleo mucho por eso— que los estudiantes tengan una formación integral. No solamente son las clases, el laboratorio y los maestros. Es tener compañeros con quienes discutir sobre diferentes temas y no solamente de su disciplina, sino sobre lo que pasa en el país, sobre lo que pasa en el mundo. También es tener una oportunidad de practicar un deporte, de oír música, de oír un concierto.

Esa es la formación integral que debe tener un estudiante; sobre todo porque nuestros estudiantes vienen de extracciones muy humildes. Yo tuve esa oportunidad, yo soy de esas. A mí no me podían pagar la Universidad mis papás y yo tuve que pagarla y lo hice con mucho gusto. Creo que fue una oportunidad de oro, la aproveché muy bien y por eso me siento muy contenta y siempre agradecida con la UAM. Hasta recuerdo mi matrícula a la perfección: 75117681.

## La importancia de los rituales

Hay rituales que tienen que repetirse. Al principio, cuando regresé del doctorado y me incorporé a la UNAM, veía tantas ceremonias y tantas cosas... A mí no me gustaba. Yo pensaba: “¿No tienen otra cosa que hacer?” Pero cuando una empieza a ver ceremonias en las que están los alumnos y, por ejemplo, se presenta el premio de investigación, y los alumnos reciben los premios, ahí se explica qué es lo que están haciendo. O que se haga una semana o unos días de abrir puertas en los laboratorios (yo hablo de la parte científica porque es de donde soy). Todo eso es importante para construir una identificación con la institución.

Como este ejercicio de trabajo de historia institucional —ahora que la UAM cumple 50 años—. Es importante saber quiénes fueron los rectores, qué se hizo en cada gestión, cuáles fueron los grandes problemas a los que enfrentaron. Lo que nos da esa cercanía y esta cosa que tenemos tatuada es, en realidad, la historia. Tenemos que conocer lo que hicieron los antecesores, de qué manera una decisión de algún rector en la UAM-I, o un rector general, tuvo importancia y resultó positivo.

Los discursos son muy importantes. Aquí en la UNAM yo veo que todo mundo de repente saca colación el discurso de Barros Sierra, o de José Sarukhán, o de Vasconcelos. Entonces empieza uno a armar algo que es la historia que soporta a esa identidad universitaria. Esa parte histórica, la parte emblemática de la Universidad, es muy importante y tiene que ver definitivamente con la madurez. En el caso de la UNAM, estamos hablando de una universidad que, si nos vamos al inicio de donde viene todo esto, nos remonta-



mos a 1551. La última parte ya es de 1929 para acá, pero aun así son muchos años. La UNAM es una universidad grandísima que también tiene muchísimos problemas

El premio Gustavo Baz Prada, por ejemplo, es un premio de alguien que fue rector y que comenzó con el servicio social, que después se extendió a todo mundo. Por eso, cada año hay un premio que se les da a los jóvenes que hacen servicio social con las comunidades. Hay otro premio, el Sor Juana Inés de la Cruz, que se da cada año a una mujer que elige el Consejo Técnico, el órgano de decisión más importante de cada Facultad y Escuela, y de cada plantel. Se hace una ceremonia muy bonita y hay discursos. Hace unos cinco o seis años, la UAM me dio el reconocimiento de Egresada Distinguida, que fue algo que disfruté mucho y me dieron la oportunidad de decir unas palabras.

### **Para mí, lo más importante son los alumnos**

Para mí, lo más importante de una universidad son los alumnos, todo gira alrededor de ellos. Yo les diría a los alumnos de la UAM que no desaprovechen la oportunidad que tienen, porque hay muchos jóvenes en este país que no tienen la oportunidad de tener un lugar donde estudiar una licenciatura, una maestría o un doctorado, pero especialmente la licenciatura. Que, si lo tienen, lo aprovechen; que aprendan. Que siempre va a haber maestros muy buenos y maestros regulares, pero de todo se aprende. Que utilicen todo lo que hay, que aprendan a estudiar, que aprendan de su área. Que hagan deporte, que le saquen todo el provecho a la Universidad. Que no se queden cortos, porque esta etapa no va a volver jamás en su vida y que, al final, lo que están forjando es su futuro. Un futuro en el que lo que desean, lo que desea la UAM, la Universidad Autónoma Metropolitana, y, en especial, la Unidad Iztapalapa, es forjar ciudadanos de bien, ciudadanos que puedan mantenerse a sí mismos, mantener a su familia, para aportar a este país, al que, por cierto, tanta falta le hacen personas así. Eso es lo que yo les diría y les desearía mucha suerte.

También me gustaría comentar, respecto al rol de las mujeres, que en toda profesión tenemos la capacidad para desarrollar cualquier actividad y que estamos preparadas para ocupar puestos de gestión. Tenemos que insistir y demostrarlo. Los tiempos han ido cambiando, aunque no a la velocidad que uno quisiera.

## Fortalezas de la UAM. Arturo Herrera Gutiérrez<sup>3</sup>

### La UAM, una institución con un claro compromiso con la educación

La razón por la que yo elegí a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) fue por su claro compromiso con la educación. En la década de 1970 había varias universidades públicas, pero por los procesos de politización, su calidad académica se había deteriorado. En la UAM, me tocó vivir muchas huelgas tanto externas como internas, pero existía la convicción de que eso no podía deteriorar la calidad académica. Y eso fue lo que yo encontré: un rigor absoluto, profesores muy entregados, pero también muy exigentes.

En la Unidad Iztapalapa de UAM (UAM-I) obtuve una formación muy fuerte en la parte teórica, tal vez un poquito más que en la parte aplicada, pero esto me fue muy útil al permitirme después, en mi vida profesional, siempre analizar a profundidad los temas antes de plantear soluciones. También me fue muy útil en un segundo aspecto: yo siempre tuve una motivación mixta entre lo académico y el servicio público, y parte de mi trayectoria así lo refleja. Yo estaba convencido de que la base sobre la que yo iba a construir mi carrera tenía que ser una base técnica, académica, científica, sólida; y, desde que estaba en la UAM-I, tenía ya la idea de continuar inmediatamente con algún posgrado. Entonces una de las cosas que más me aportó la Unidad fue el permitirme con éxito solicitar y ser seleccionado para ingresar al posgrado en El Colegio de México (Colmex).

En esa época, el programa de maestría del Colmex solamente se abría cada dos años. Fue un grupo de 21 personas y habían hecho solicitud 600 gentes. Era relativamente difícil entrar, pero, en esa promoción de El Colegio de México, ingresaron cuatro personas de la UAM-I; tres de Economía y uno que había estudiado Química. Esto habla de la fuerza que, sobre todo en esa época, tenía la UAM, Unidad Iztapalapa, donde en un proceso extraordinariamente competitivo sus exalumnos podían, de manera exitosa, entrar a aquel programa de maestría que era el más reputado en ese momento.

Yo tuve dos transiciones entre programas de formación, una después de la otra; en cuanto egresé de la UAM-I, entré a El Colegio de México. Inmediatamente hice la maestría y, en cuanto salí del Colmex, entré al programa de doctorado de la Universidad de Nueva York. Y eso no fue un accidente, era algo que yo había pensado. Tenía menos claro que iba a hacer con esa base, pero estaba convencido de que quería tener una formación técnica profunda y que solamente una formación técnica rigurosa me iba a ayudar a comprender los problemas económicos.

### Rigor absoluto, formación técnica y diversa

Creo que había una combinación muy importante de lo que el modelo de la UAM, Unidad Iztapalapa aportaba, la cual proviene de la estructura departamental de la propia UAM. Con esto, me refiero a que los cursos de Matemáticas y de Estadística que nosotros recibíamos, era impartidos por profesores de Ciencias Básicas e Ingeniería; es decir, los

---

3 Doctor en Economía. Egresado distinguido de la UAM de la licenciatura en Economía. Fue secretario de Hacienda y Crédito Público. Actualmente es director global de Gobierno del Banco Mundial.



profesores no eran economistas improvisados para dar un “club de matemáticas”, sino especialistas en estas áreas.

En la época en que yo tomé clases, creo que había tres fortalezas muy claras de la UAM-I: primero, un rigor absoluto, es decir, no se permitía echar rollos; segundo, esa aportación de la parte técnica: estadística, econometría, matemáticas, dadas por especialistas de la Unidad; y, en tercer lugar, una formación diversa, lo mismo tomábamos cursos de Microeconomía Neoclásica Tradicional, que de Economía Política o de Economía del Desarrollo. Todo esto permitía ampliar la visión e incentivar la curiosidad intelectual de los alumnos. Si acaso, yo diría que en esa época lo que faltaba era poner énfasis en la parte aplicada, que es muy importante ahora.

En los últimos casi cuarenta años (desde que yo estudié), o tal vez un poquito menos (desde que yo egresé de la Universidad), ha habido una serie de avances tecnológicos y de datos que permiten hacer trabajos empíricos mucho más profundos. Es decir, ahora se tiene acceso a millones de observaciones, cuando antes había que hacer trabajo estadístico, tal vez con solamente algún ciento de observaciones, la información estaba en documentos impresos y había que capturarlos.

Hoy muchos de los documentos se pueden bajar de Internet directamente. Entonces, uno de los avances más importantes que ha habido en la economía, sobre todo en los últimos veinte años, ha sido el enfoque mucho más sólido sobre el trabajo empírico. Este es a la vez el resultado (entre otras cosas) de una disponibilidad de información que no existía antes, incluso de datos microeconómicos muy puntuales, de datos administrativos, etcétera.

Por ejemplo, la forma tradicional de medir la actividad económica es a través de las estadísticas, pero hay gente que ha hecho aproximaciones a la actividad económica a través de información satelital, donde se usa como insumo el número de luces que están prendidas como un referente de la actividad en algún lugar específico. Hay realmente una serie de bases de datos y de información que viene de muchas fuentes que antes no existían. Esta es una de ellas, pero hay otras.

Por ejemplo, gran parte del análisis de la microeconomía tiene que ver con la racionalidad de los procesos de toma de decisión. Ahora hay un grupo de personas, algunos de ellos en mi ex Universidad de Nueva York, que están haciendo un puente entre la neurociencia y la economía, donde pueden utilizar, por ejemplo, información de tomografías o de elementos que están midiendo la actividad cerebral al momento en que una persona está tomando decisiones, para tratar de determinar si sigue o no los procesos de racionalidad que se asumen en la economía.

## Una trayectoria laboral exitosa

Cuando regresé de Nueva York di clases en El Colegio de México; pero muy pronto empecé a trabajar en la Secretaría de Hacienda en las áreas técnicas como economista. Y no mucho tiempo después fui invitado por uno de mis exprofesores del Colmex a incorporarme al equipo de transición para ver los temas económicos y de desarrollo económico y financiero en la Ciudad de México. Entonces, ese brinco me encaminó hacia las políticas públicas. Pero el bagaje que había ido adquiriendo a lo largo de los años fue muy importante para poder poner en un marco lógico y teórico las decisiones aplicadas.

Esa experiencia, donde primero inicié manejando la Tesorería de la Ciudad de México y después fui secretario de Finanzas, es una experiencia muy aplicada y de gran responsabilidad. También algunos otros aspectos, como el hecho de que la UAM-I fuera un espacio abierto donde siempre había discusión, me ayudó, por ejemplo, en los procesos de negociación con los sindicatos y en otras situaciones que eran complejas. Cuando fui secretario de Finanzas, yo manejaba un equipo bastante grande, de 5 500 personas, en un Gobierno que tenía 300 mil trabajadores, si no mal recuerdo.

Después de eso, tuve una primera estadía en el Banco Mundial, donde me integré al equipo del sector público; el equipo que se enfoca en cómo se hacen las cosas. Y yo me concentraba sobre todo en la parte fiscal, que es la parte más ligada a la economía (los temas de gasto, de sustentabilidad, tributarios, etcétera). En el Banco Mundial tuve diversas responsabilidades. Estuve encargado del equipo que veía estos temas en América Latina y, después, del equipo que veía temas similares en Asia Oriental; era un grupo que incluía Mongolia, China, Indonesia, Timor del Este, y algún par de países más como Corea, donde la relación no era una crediticia. Esta experiencia me permitió tener exposición a cómo estos temas eran vistos desde perspectivas de países muy distintos a México y a tratar de extraer los elementos comunes entre ellos.

Después de eso, regresé a México nuevamente. Primero, como subsecretario de Hacienda; ésta es la Subsecretaría más importante en la Secretaría de Hacienda, pues ve los temas de consolidación fiscal, macroeconómicos y financieros. Cuando estuve en la Universidad de Nueva York, una de mis áreas de especialización fue precisamente Teoría Monetaria. Ahí tuve la suerte (y prácticamente fue algo fortuito) de tomar clase con Ben Bernanke, que fue el presidente del Banco de la Reserva Federal y, el año pasado, fue Premio Nobel. Por ese entonces, uno de sus principales coautores era profesor de la Universidad de Nueva York y, por esta razón, pasó un semestre en esa universidad. Ya entonces era muy conocido, pero no era tan famoso como lo es ahora. Me tocó aprender de los mejores y eso me permitió tener un bagaje muy sólido.

Estuve siete meses en esa Subsecretaría y, al mismo tiempo, era el encargado de otra Subsecretaría, la Subsecretaría de Ingresos. Tenía, pues, dos Subsecretarías a mi cargo, algo extraordinariamente inusual. Nadie había estado a cargo de dos Subsecretarías hasta ese momento. Yo fui titular de una y encargado de la otra. Y, poco después, tomé las riendas de la Secretaría de Hacienda, en el periodo económico más difícil desde la gran depresión por el impacto que tuvo el Covid-19 en el mundo.

Ahora estoy de regreso en el Banco Mundial. Anteriormente tuve que renunciar a mi posición, así que ahora tuve que ganar nuevamente una plaza para esta posición. Actualmente soy el director global de Gobernanza, donde estoy encargado de temas que tienen que ver con políticas de adquisiciones, impuestos, administración tributaria, confianza en el Estado y anticorrupción. Tengo un equipo mayoritariamente en Washington, unos poquitos en Viena y, luego, en una línea punteada. Me reportan temáticamente 700 personas que están en 120 países y son de 110 nacionalidades. Es una experiencia personal muy interesante convivir con personas de muchísimas nacionalidades.



## Tres sugerencias

Si me preguntaran qué ideas o recomendaciones puedo aportar a la Universidad, a los alumnos y a los profesores, yo sugeriría tres cosas.

Primero, a los alumnos de Economía les sugeriría que valoren mucho la formación técnica. Que a ello sumen los temas empíricos que, como decía, ahora son más importantes y esto incluye aprender a programar en algún lenguaje que les permita manejar la econometría y las bases de datos. Si no deciden estudiar algún posgrado inmediatamente, lo más probable es que alguno de sus primeros trabajos será como ayudante de investigación, eso les va a ayudar muchísimo.

Hay una cosa que es muy clara ahora: cuando yo estudiaba era obvio que apoyarse en las matemáticas era relevante, pero en la actualidad algunos de los economistas destacados han tomado cursos adicionales de matemáticas para fortalecer y mejorar sus opciones cuando llegan al posgrado. Entonces, algo que podría ser interesante entre los profesores y los alumnos sería seleccionar qué cursos puede haber en Ciencias Básicas e Ingeniería, donde puedan entrar de oyentes o directamente a tomar algunas clases. Hay muchos ejemplos de universidades en Estados Unidos, en Europa y en Turquía, donde alumnos de Economía empiezan a fortalecer desde la licenciatura la parte cuantitativa.

Una segunda recomendación es que, en una etapa tan temprana de su formación profesional, es muy importante que estén expuestos a muchos estímulos intelectuales. Una de las cosas que yo hacía era leer muchísimo, leía literatura, leía ensayos. La biblioteca de la UAM-I era muy rica en ese sentido, pero también tenía acceso a otras cosas que desconozco si siguen ahora.

En ese entonces, había una oferta de otros tipos de cultura como los ciclos de cine, como el neorrealismo italiano, etcétera. Yo tomaba el pesero en el metro Coyoacán y pasaba por la Cineteca, entonces, antes o después de ir a la UAM-I, iba al cine cuando menos una o dos veces a la semana. Hay que tener disposición a la buena literatura, al teatro, asistir a conferencias, ir al cine, escuchar conciertos; todo eso les va a ayudar en el ámbito personal, lo cual les va a ayudar a ser profesionales más completos, más críticos, más agudos.

A los profesores lo que les recomendaría es algo que yo aprendí en Estados Unidos, que son las prácticas (allá muy bien establecidas) para limitar la endogamia académica. En las buenas universidades, cuando se contrata un profesor asistente, tiene que ser alguien que tiene doctorado, y está prohibido contratar a egresados de su propia universidad en su primera posición. Los egresados tienen que ir y probarse en el mercado académico, ser contratado en otras universidades y, una vez que tienen publicaciones, pueden o no ser reincorporados a su universidad de origen.

Esta exposición a otros ambientes intelectuales es importante; es algo que también se puede reforzar a través de los años sabáticos, etcétera. Sugiero tomarse muy en serio estas oportunidades para ir a alguna universidad donde se esté haciendo investigación de punta en alguna área. El que la gente esté formada en distintos lugares —todos buenos— va a ser muy importante para que los estudiantes tengan un panorama muchísimo más amplio.



## La UAM, un mundo inédito. Juan Villoro<sup>4</sup>

### Una razón para el acto mismo de vivir

Me da mucho gusto hablar de mi trayectoria en relación con mi *alma mater*, la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Yo crecí en el barrio de Mixcoac, que entonces era una colonia de clase media, de pequeñas casas, que con los años se ha ido modificando, aunque todavía quedan muchas de las construcciones de aquella época. Lo que cambió mucho fue la avenida Insurgentes y la avenida Félix Cuevas, que enmarcaban la colonia y que se convirtieron en grandes centros de negocios y de comercio.

Estudí en el Colegio Alemán durante nueve años, lo cual fue una tortura bastante fuerte porque caí en el grupo de los alemanes, y nunca supe cómo se tomó esa decisión. Mis compañeros tenían apellidos alemanes; eran, o bien directamente chicos nacidos en Alemania, o hijos de alemanes; en sus casas, era habitual hablar ese idioma, de modo que les resultaba más fácil el aprendizaje, porque llevábamos todas las materias en esta lengua, salvo Español. Por lo tanto, lo que más me interesó en los nueve años de estudios en el Colegio Alemán fue encontrar un espacio de liberación en la única clase en la que se podía hablar mi idioma.

El alemán es el idioma escolarizado que yo tuve, y el español básicamente es una lengua vernácula para mí, porque la aprendí como se aprendía antes de que se fuera a la escuela, más bien en la práctica que en la enseñanza formal. Llevábamos clases que nos permitían pasar de acuerdo con los criterios de la Secretaría de Educación Pública (SEP), pero no se ponía mucha atención a la enseñanza formal, gramatical, de esa lengua. Era una burbuja extraña, que además tenía una disciplina muy severa. No hay que olvidar que el Colegio Alemán fue el centro de la propaganda Nacional Socialista durante la Segunda Guerra Mundial, sobre todo antes de que México entrara en la contienda, y luego fue cerrado el colegio por esa razón. Entonces había una ideología detrás y un sentido de la disciplina difícilmente llevaderos con un niño mexicano que no tenía parientes que hablaran alemán.

Esa experiencia fue bastante traumática, aunque con los años entendí que la lengua alemana no es culpable del uso que se hace de ella, y que se trata de un instrumento maravilloso. Yo había aprendido y luego tratado de olvidar voluntariamente este idioma impuesto, pero cuando empecé a leer literatura por mi cuenta, comprendí que había un capital maravilloso en ese idioma y traté de recuperarlo, y posteriormente fui a vivir a Alemania. En fin, lo que empezó siendo un drama acabó siendo una historia de amor, porque luego traduje libros del alemán. Es un idioma que aprecio; lo que pasa es que lo aprendí de manera obligada y muy poco estimulante.

Después de vivir en Mixcoac, nos mudamos a la colonia del Valle, porque mis padres se divorciaron y entonces nos fuimos a un pequeño departamento mi madre, mi

---

4 Doctor *honoris causa* de la UAM. Egresado distinguido de la UAM de la Licenciatura en Sociología. Miembro de El Colegio Nacional.



hermana y yo; y mi padre se fue a un departamento cercano, también en la colonia del Valle. Ahí pasé los primeros años de la adolescencia, y descubrí la Ciudad de México. Fue para mí muy importante entrar en contacto con los muchachos del barrio que me empezaron a abrir puertas al vecindario, a las casas abandonadas, a los lotes baldíos; y esto lo fuimos ampliando y empezó una errancia por distintos rumbos de la ciudad. Me enamoré de la posibilidad de pertenecer a la Ciudad de México. Se convirtió en una de mis grandes pasiones, que mantengo hasta la fecha.

Empecé a escribir con cierta intención en las vacaciones en la secundaria, después de haber leído un libro que me cautivó y que decidió no solamente mi vocación, sino el sentido entero de mi vida: *De perfil*, del escritor mexicano José Agustín. Tuve la enorme suerte de leer la novela en la misma circunstancia en la que se encuentra el protagonista, porque *De perfil* se ubica justamente en las vacaciones entre la secundaria y la preparatoria. El personaje no sabe qué hacer con su vida, sus padres se están divorciando (los míos ya se habían divorciado).

Este chico vivía en la colonia Narvarte, y yo vivía en la Del Valle, que son colonias casi gemelas. De modo que me identifiqué plenamente con ese mundo y me di cuenta de que mi vida, que hasta entonces carecía de sentido (yo era bastante melancólico, inseguro, un tanto depresivo), podía adquirir sentido si yo lograba narrarla con la picardía, el sentido del humor y la intensidad con que narraba José Agustín. Es decir, que no solamente valía la pena escribir para hacer un libro gozoso, sino que valía la pena escribir para entender que la experiencia de estar vivo podía trasvasarse en un texto. Todo lo que me pasara de ahí en adelante podría tener un significado si yo sabía escribirlo.

*De perfil* me dio una razón, no solamente para ejercer el oficio literario, sino para el acto mismo de vivir. Hasta entonces me interesaba la música de rock, que siempre me gustó. Era un buen lector de comics, pero no era un gran lector de literatura. A pesar de que mis padres tenían libros, me parecía que no resonaban con lo que a mí me interesaba. Me gustaba mucho el teatro, y había estado en un grupo adolescente en una obra de creación colectiva, muy inspirados por Alejandro Jodorowsky, el gran gurú del teatro mexicano en aquella época, que había montado una obra llamada *El juego que todos jugamos*. Eso nos llevó a hacer una especie de pieza en espejo que se llamó *Crisol*, que tocaba temas de la Era de Acuario, el autoritarismo, las drogas, el pacifismo, la guerra; temas de actualidad, vistos con una mirada juvenil bastante ingenua. La obra tuvo cierta fuerza expresiva. Tuvimos presentaciones en muchos lugares.

Entonces yo ya tenía una vocación —digámoslo así— por la comunicación. Leía el gran periódico *Excelsior*, que entonces era uno de los diez principales diarios del mundo. Como decía, me interesaban los comics, el rock, el teatro, pero fue el descubrimiento de *De perfil* lo que me decantó por la literatura. No quise estudiar la carrera de Letras. Durante la preparatoria estuve en el taller de cuento de la revista *Punto de Partida* de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con Miguel Donoso Pareja, escritor ecuatoriano. Y al terminar la preparatoria, concursé para participar en un taller que dirigía Augusto Monterroso en la Capilla Alfonsina, que albergaba la gigantesca biblioteca de Alfonso Reyes.

Había concursado ya una vez y fui rechazado. Me aceptaron en la segunda intontona. Era un taller muy peculiar porque solamente admitía a tres alumnos. Monterroso

estaba harto de lo que él llamaba los “turistas del cuento”, gente que iba a un taller para pasarla bien porque no tenía nada que hacer, para conocer a alguna chica o algún chico, pero que no tenía auténtica vocación. Entonces a él se le ocurrió que hubiera ese taller de corte renacentista en donde tres personas estaban muy cerca de un maestro durante un año y no se admitía a nadie más.

## La UAM, un mundo inédito

Justamente gané esa beca cuando entré a la UAM, Unidad Iztapalapa, a estudiar la carrera de Sociología. No quise estudiar Letras porque yo tenía una idea, si se quiere romántica o ingenua, de que la literatura era una gran pasión que no debía apaciguarse o mediatizarse con ningún otro elemento, y que, si yo cursaba la carrera de Letras, iba a convertir un romance maravilloso en un matrimonio por conveniencia. Es decir, iba a tener que leer libros para pasar una materia, y no por el gusto de hacerlo.

Se me ocurrió estudiar una carrera que pudiera orientarme un poco en temas sociales, pero compatible con mi pasión más genuina a la escritura. Durante el primer año en la UAM-I estuve yendo una vez a la semana al taller de Monterroso. Por suerte, los maestros a cuyas clases falté fueron suficientemente comprensivos para no obstaculizar esta segunda vocación que yo tenía.

Mi padre, Luis Villoro, primer director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) de la UAM, Unidad Iztapalapa, se involucró en los planes académicos de la UAM con una pasión extraordinaria, como quien construye una utopía. Él había pasado la mayor parte de su vida en la UNAM y consideraba que no había existencia intelectual fuera de los claustros universitarios. Siempre se preocupó mucho de que yo me quedara en el ámbito académico, porque para él era la única manera confiable de tener una carrera intelectual.

Además, él creía muchísimo en las jerarquías universitarias, los grados académicos, la diferencia entre un profesor “Titular C” y un “Asociado A”. Para él, ese sistema de jerarquías era equivalente al de un general para distinguir los distintos rangos del ejército. Todo eso me predispuso en contra de la universidad, porque los adolescentes, que son rebeldes por naturaleza, desconfían de lo que tratan de imponerles los mayores, y con un sentido tan impulsivo como inocente, buscan una línea propia, que, en ocasiones, no les conviene. De modo que yo sabía que no iba a hacer una larga carrera universitaria.

Me lo había propuesto desde el principio. Cuando pensé en estudiar, supe que tendría que entrar a la UAM-I, porque mi padre había puesto gran empeño en crear nuevos planes de estudio, en congregarse a un auténtico elenco de primera fila de profesores, muchos de ellos procedentes de los exilios latinoamericanos. Tuve la impresión de que para él el proyecto de la UAM era —por así decirlo— una extensión de su paternidad. Hay mucho de filiación en la enseñanza, el maestro es un poco un padre sustituto. Y mi padre lo fue de muchísimas personas, que se consideraban no sólo sus discípulos, sino algo más: sus hijos académicos.

Yo no tenía alternativa, pero la acepté de muy buena gana, porque estaba conmovido con todo el empeño que él ponía en eso. Además, creo que hice bien, porque fue una universidad, como dije en aquella ocasión en que recibí el doctorado *honoris causa* de la

UAM, en que todo comenzaba. No había vicios porque no había antecedentes. Éramos aprendices tanto los maestros como los alumnos. No había un sindicato y las aulas apenas se estaban terminando. Esta sensación de estar en un mundo inédito, de comenzar una aventura, fue muy potente para todos nosotros. Los maestros se implicaron en los primeros cursos que dieron en la UAM como si emprendieran una cruzada.

Realmente había una dedicación extraordinaria, porque todos ellos venían de distintas circunstancias que los habían calcinado un poco. Algunos estaban cansados de la burocracia universitaria en otras instituciones. Otros, sobre todo los que venían de dictaduras, buscaban una segunda oportunidad en su país de adopción y no querían deponer su esperanza política. Lo que había fracasado en sus países de origen, aún podía triunfar en éste. No es casual que en Sociología la mayor parte del temario tuviera que ver con el marxismo y sus distintas variantes, porque estos profesores de izquierda, que habían purgado cárcel y padecían el exilio, buscaban en México una nueva oportunidad para validar lo que pensaban.

Fue un momento excepcional. Creí que estudiaría sociología como un trasfondo interesante y útil para mi carrera de escritor, pero realmente me apasionó. Estudié muy a fondo. Hasta la fecha creo que le debo lecturas esenciales y enseñanzas muy importantes a mi paso por la UAM-I. Además, se convirtió en una manera de acercarme a mi padre, porque nuestra relación había sido bastante fría en mi infancia, por el hecho de que él era un hombre reservado, discreto, no muy afectuoso, aunque sí socialmente cordial. Estar en la UAM, compartir lecturas y poder discutir fue una oportunidad de acercarme a él.

Tuve maestros formidables. Enrique González Rojo, que, además de ser un magnífico poeta, era un expositor tan notable al que en ocasiones aplaudíamos. Era como una obra de teatro. Lo mismo Porfirio Miranda, que había sido jesuita y tenía toda la capacidad retórica de la Compañía de Jesús. Él buscaba conciliar la Biblia con el marxismo y había hecho una lectura rebelde de las escrituras. Profesores como el argentino Federico Nebbia, que fue mi director de tesis, había estudiado en Harvard con Talcott Parsons. Era funcionalista, pero se interesaba en las variantes críticas del marxismo. Como mi tesis abordaba el concepto de enajenación en Marx, él me pudo ayudar con una mirada heterodoxa. El historiador Juan Oddone, era un magnífico profesor uruguayo. Estuvo con nosotros José Carlos Valenzuela, economista chileno que había sido asesor de Salvador Allende. Ruy Mauro Marini, el gran teórico de la sociología de la dependencia, nos dio un seminario y fue importantísimo asistir a sus clases. En fin, fue un auténtico *dream team* de profesores.

Cuando inicié el proceso de inscripción en la UAM, dudaba entre estudiar Ciencias Políticas o Sociología, que son carreras realmente muy parecidas. En algún momento le pregunté a mi padre qué me aconsejaba y me dijo: “No te preocupes, lo único que importa es el doctorado. Haz la licenciatura que quieras”. La respuesta, para ser sincero, me pareció pedante; me pareció que estaba presuponiendo que yo debía tener una larguísima carrera académica como la suya, y que no validaba el esfuerzo que yo quería hacer en otros ámbitos, que era el de ponerme a prueba como escritor. Me propuse, de nuevo con la típica impulsividad e inocencia de la juventud, no estudiar más allá de la licenciatura.

Propósito, por cierto, muy fácil de cumplir, porque basta no estudiar para no tener maestría y no tener doctorado. Lamenté esto profundamente cuando, bastante años

después tuve la oportunidad de dar clases sin tener papeles que me acreditaran. En México ha cambiado mucho la forma de validar a quienes daban clases en Letras. En otro tiempo, los escritores, por el hecho de tener una obra de valía, calificaban como posibles maestros. Fue el caso de Juan José Arreola, Salvador Elizondo, Juan García Ponce y tantos otros. Luego todo esto se regularizó de otra manera: había que tener títulos y lamenté no haber seguido ese consejo de tener un doctorado.

Pero, lo que sí fue muy importante para mí fue el paso por la carrera de Sociología. Al terminar fui ayudante de un profesor que estuvo fugazmente entre nosotros, pero que era espléndido, José María Pérez Gay, especialista en sociología del conocimiento, que fue el área que más me interesaba. Él empezó a dar un curso fabuloso que iba de Max Weber a Karl Mannheim, pero se fue a Alemania porque tenía compromisos pendientes en ese país, donde había vivido catorce años. Abandonó las clases y yo, que era su ayudante, me quedé con el curso y estuve dando clases por un tiempo en la UAM, Unidad Iztapalapa, por esa razón fortuita. Posteriormente me incorporé al Departamento de Actividades Culturales. De tal manera que en la UAM-I fui alumno, docente y administrativo, algo de lo que estoy muy orgulloso.

Siendo alumno de la UAM, yo iba mucho a la UNAM porque había estado en el taller de cuento, asistía al teatro, a los cineclubes, a conferencias muy importantes que había ahí. Había jugado en las fuerzas inferiores de los Pumas. En la UAM me faltaba esa vida, porque la Universidad era demasiado nueva y pequeña.

Mi generación constó en su momento final de tres personas, y los tres nos llamábamos igual: éramos *Los tres Juanes*. Los grupos eran muy pequeños; por cada cuatro salones vacíos había uno ocupado. Todo esto ayudaba a que la enseñanza fuera muy directa, a que todos nos conociéramos y a que nos exigiéramos mucho como maestros y como alumnos. Pero no se había generado todavía una vida universitaria verdaderamente rica y compleja. La colonia también estaba totalmente despoblada, había un tiradero de basura cercano, el convento de las monjas vicentinas, la cárcel de mujeres, pero poco más. Participé en campañas para plantar árboles, porque no los había. Recuerdo que cuando llegó un VIP, no muy lejos de ahí, fue como si hubiera llegado el mejor restaurante del mundo, al fin había una cafetería a la que podíamos ir.

Cuando yo ya trabajaba en Actividades Culturales me di cuenta de que estábamos contribuyendo justamente a generar eso, a que hubiera festivales, concursos, distintos talleres, vida extracurricular. Me dio gusto poder colaborar en esta expansión de la Universidad. En ocasiones, lo más significativo ocurre fuera de las aulas. En su origen, la UAM era demasiado pequeña, y estaba demasiado despoblada como para tener una vida muy rica.

Lo cierto es que los amigos que hice ahí eran personas extraordinarias, de muy distintas procedencias. Por ejemplo, uno de mis compañeros era hijo de un secretario de Estado y otro era mesero en un restaurante de cabritos. Había distintas capas sociales que se mezclaban en la Universidad, lo cual me parece muy provechoso.

### **La UAM como un referente que continúa**

Tuve la oportunidad de ir a Alemania por diversas razones, muchas de ellas fortuitas. La principal es que no había un agregado cultural en ese momento, quedaba un año y medio



para que terminara el sexenio. La gente más formada decía: “No me voy a ir a Alemania por un año y medio”. Yo era muy joven, había estado trabajando en Actividades Culturales en la UAM y tenía alguna experiencia en gestión, habíamos promovido exposiciones, libros, y conferencias. En fin, tenía un fogeo con la promoción cultural. Además, había estado en el Colegio Alemán. Y mi libro *La noche navegable*, un volumen de cuentos (escritos la mayoría antes de entrar a la UAM, pero algunos en los primeros años en la UAM), se acababa de publicar en la editorial Joaquín Mortiz con alguna fortuna. Todas estas circunstancias hicieron que se pensara que un joven con experiencia en el campo, y que hablaba alemán, pudiera ir a Berlín. Para mí fue una oportunidad extraordinaria, sobre todo para recuperar la lengua que casi había olvidado, pero que estaba volviendo a recuperar por mi pasión por la literatura alemana.

Más allá de los años que estuve en la UAM, he tenido la suerte de convivir con algunas personas que han sido maestros ahí durante muchos años. Por ejemplo, en el área de letras con Evodio Escalante, poeta y ensayista que aprecio mucho, y con el que he coincidido en mesas redondas, seminarios, congresos, etcétera. Otra relación muy importante ha sido la amistad con Néstor García Canclini, con quien he hecho trabajos conjuntos. Él es probablemente el mayor antropólogo de la cultura en el idioma. Es otro de los argentinos que llegaron a México y se afincó aquí y se ha hecho un argen-mex inmodificable (tiene las dos nacionalidades).

Néstor es una persona que siempre está ampliando el horizonte de referencias culturales. Lo acabo de ver hace poco y de inmediato me recomendó tres novelas que no he leído, dos obras de teatro a las que no he ido, películas que no he visto, exposiciones que tampoco conozco. Es decir, ofrece un campo fértil y continuo de relaciones culturales. Hemos hecho dos proyectos juntos, uno en Berlín sobre la Ciudad de México, al que invitamos a especialistas de distintos campos; y otro aquí, en México, sobre la forma en que se reciclan los métodos y los géneros literarios y artísticos.

Por ejemplo, la forma en que la fotografía cambia con el Photoshop; la forma en que la música cambia con el sampleo del disc jockey; la forma en que los museos cambian al asumirse como espacios que ya no tienen colecciones, pero curadurías. En fin, este reciclaje de la experiencia artística fue algo muy importante, y de ahí salió una antología que publicó Siglo XXI. He estado también en su seminario de Cultura Urbana en la UAM, que para mí ha sido un estímulo notable porque nuevamente hemos podido cruzar referencias.

Néstor prologa mi libro *El vértigo horizontal*, en el que traté de pagar tributo a mi pasión por la Ciudad de México. Comentaba que quise voluntariamente pertenecer a esta ciudad, porque a mí me faltaba un asidero. Mi familia era demasiado pequeña, mis padres se habían separado, estudiaba en el Colegio Alemán con el que no podía identificarme, mi padre había nacido en Europa y se interesaba teóricamente en los asuntos mexicanos, escribía libros de filosofía de la historia, pero no era un mexicano típico; yo tenía muy pocos amigos. Yo no sabía de dónde era o a qué pertenecía. Cuando descubrí la inmensa Ciudad de México, ese laberinto inagotable con todos sus estímulos y con los riesgos que comportaba, quise ser de ese sitio. Desde la infancia, la Ciudad de México se convirtió en el espacio al que voluntariamente quise entregarme. He tratado de recorrerla de muy distintas maneras, y cuando empecé a escribir fue bastante natural hacer algunas crónicas sobre distintos aspectos de la ciudad.

Mi primera crónica sobre este tema, que es el origen de *El vértigo horizontal*, sin que yo supiera en ese momento que sería un libro, es un texto sobre el Metro de la Ciudad de México. Lo escribí en mayo de 1994. Estaba dando clases en la Universidad de Yale en Estados Unidos y me pidieron algo sobre la ciudad para una revista que publicaba el Instituto Francés de América Latina. En ese momento la gran noticia era el levantamiento zapatista, y yo me preguntaba cuáles eran los signos de la cultura prehispánica que debía ver en mi horizonte urbano. ¿Qué de ese mundo pretérito y poderoso permanecía entre nosotros? Me pareció que el Metro ofrecía muchas claves para vincular la vida moderna e incluso posmoderna con la antigüedad prehispánica. Las mitologías prehispánicas empiezan y terminan bajo la tierra.

Además, el Metro tiene un código que lo distingue, porque las estaciones están representadas de manera pictográfica de modo tal que nosotros vemos símbolos que representan las distintas escalas de los recorridos. También hay pirámides dentro el Metro, como en el caso de la estación Pino Suárez; o bien frisos de inspiración precolombina, pero hechos en la modernidad, como las paredes que recubren la estación Insurgentes. En la estación Panteones, me había sorprendido que una cédula decía “la tierra es matriz y tumba”, lo cual puede hablar de la tradición cristiana de “polvo eres y en polvo te convertirás”, pero también de las cosmogonías prehispánicas que empiezan y acaban bajo la tierra. Todos estos elementos, más el hecho fundamental de que la mayoría de la gente que circula por el Metro, sus más de cinco millones de pasajeros diarios, tienen, casi todos ellos, ascendencia indígena: son las tribus contemporáneas que están bajo la tierra.

Me pareció que ahí podía establecer contactos significativos entre el legado prehispánico y la modernidad. Ese fue el primer texto que escribí sobre la ciudad, que se llama “La ciudad es el cielo del metro”. Un aprendizaje de estar bajo la tierra es valorar lo que está encima de la tierra. Si estás circulando en el Metro, el cielo es la ciudad. Después seguí escribiendo crónicas en distintas claves; a veces como reportaje, a veces como memoria personal, a veces como crónicas de distintas cosas, y, al cabo de unos diez años, dije: “Tengo que hacer un libro, porque ya son muchos materiales dispersos”. A partir de ese momento, y durante otros diez años más o menos, empecé a pensar en la manera de unir todo esto para crear un mapa personal de la Ciudad de México. El resultado fue *El vértigo horizontal. Una ciudad llamada México*. Y por supuesto ahí aparece Iztapalapa en algunas ocasiones, y mi *alma mater*.

Una cosa que debo agregar a la sorpresa de ser principiante es que en la UAM, donde todo comenzaba, también la biblioteca era un espacio que aguardaba clasificación. Es decir, ya habían llegado algunos volúmenes que estaban en los estantes donde era fácil el acceso, porque no estaba particularmente vigilada. Me llamó la atención que hubiera grandes cajas con obras que todavía no se clasificaban. Entre estas obras había también tesis de grado, que habían mandado alumnos de distintos lugares. Esto me dio la idea (ahora que lo platico así lo veo, pero empezó a ser una iniciativa un poco confusa, pero estimulante para mí) de escribir una historia sobre una de esas tesis no clasificadas que alguien robaba y publicaba como suya.

Entonces pensé en una posibilidad adicional: qué tal que esa tesis la había mandado alguien de un país de América Latina donde había dictadura, un joven estudiante de Sociología que se había recibido brillantemente con una tesis notable, y la había mandado casi

como un salvoconducto, porque él se sentía perseguido por su actividad política. No sería raro que a ese muchacho lo hubieran detenido y matado.

Estaba ante un posible crimen intelectual perfecto: quedarse con una tesis, cuyo autor ya había desaparecido, y publicarla con otro nombre. Y eso es lo que hace el protagonista de mi novela *El testigo*, que está en la UAM, Unidad Iztapalapa, y aprovecha esta situación. A veces, estar en una universidad que comienza puede activar este tipo de ideas que no siempre son ideas muy positivas o recomendables. Pero es una de las muchas variantes que te da una universidad que todavía no está clasificada. Mi personaje comete esa fechoría y trata de enmendarla el resto de su vida.

### **Pensar por cuenta propia, estimular el pensamiento complejo y establecer vínculos entre todas las formas de sabiduría**

El mundo de hoy es muy complejo y tiene desafíos enormes. Una universidad debe preparar a la gente para pensar, y, sobre todo, para hacerlo por cuenta propia. Esto es válido para los filósofos, que preconizaron de tener un pensamiento genuino desde tiempos de la filosofía griega, hasta figuras como mi personaje El Profesor Zíper, que piensa exactamente lo mismo: “Cada quien tiene que pasar todo por el tamiz de la reflexión. No hay que dejarse convencer arbitraria o mecánicamente de nada”.

Estamos en una época donde hay muchas formas de convencernos con facilidad. Nuestros teléfonos celulares y nuestras computadoras dejan huellas; esto permite que se conozcan nuestros datos personales y nuestros hábitos, lo cual a su vez permite que algoritmos nos formulen propuestas que nos resultan atractivas porque tienen que ver con las búsquedas que ya hicimos. De modo que en las redes se nos presenta una oferta que en el fondo de nuestra mente ya estaba cristalizando, pero que aún no formulábamos. La inteligencia artificial anticipa nuestra voluntad. Es uno de los grandes problemas que tenemos hoy en día, de modo que es muy importante la reflexión personal.

La universidad debe contribuir en todas sus áreas a la conciencia individual y a no acatar las ideas recibidas sin someterlas a un juicio propio. En esa medida, es el gran bastión del pensamiento complejo. Vivimos en una época de posibilidades binarias estimuladas por las redes, donde la discusión parece reducirse a estar a favor o a estar en contra, es decir, a dar un *like* o a sumarse a un linchamiento. Parecería que en medio no hay nada, cuando lo más importante es justamente lo que está en medio, las contradicciones, las ambigüedades, las incertidumbres, los matices, las dudas; todas estas cosas son el patrimonio de la cultura y de la ciencia.

Creo que la universidad debe mantener la complejidad mental. Hay estudios —y esto es alarmante— respecto a la disminución progresiva del coeficiente intelectual colectivo de la especie. Dependemos tanto de los aparatos y les delegamos tantas funciones, que en cierta forma los convertimos en nuestras prótesis, de modo que dejamos de hacer ciertas actividades. Un ejemplo es el uso de la memoria. Durante mucho tiempo el ser humano se ejercitó con el rezo, con la tabla de multiplicar, con la memorización de números telefónicos, con muchas actividades cotidianas en el ejercicio de la memoria. Hoy en día, todo esto está en un soporte electrónico ajeno a nosotros. Es muy importante preservar funciones humanas, porque, si no, las máquinas, que ya empiezan a ser más inteligentes que

nosotros, nos van a superar de manera extraordinaria. La universidad puede contribuir a preservar la noción de lo humano, algo absolutamente decisivo.

Concluyo con esto: al hablar de pensamiento complejo, creo que también debemos asumir que toda idea que vale la pena, sea de cualquier campo, tiene relación con otros campos. No hay formas aisladas del conocimiento. Una de las tragedias de la investigación es que los especialistas saben cada vez más de cada vez menos; no conectan sus conocimientos con otras formas de la realidad. La universidad tiene la obligación de establecer continuamente trasvases transdisciplinarios, porque no hay manera de entender la realidad desde un punto de vista único.

Cualquier asunto tiene componentes económicos, simbólicos, teológicos, religiosos, etcétera. Aunque no aborden directamente temas sociales, los conocimientos científicos tienen repercusiones éticas, emocionales y de transformación de las costumbres muy importantes. Me sorprende que en muchas universidades y preparatorias de Europa se haya eliminado la materia de Filosofía, que es justamente la que establece relación entre las demás materias, y que tiene que ver la ética. Parecería que, al no ser redituable como una carrera de consumo masivo, no tiene importancia.

Una universidad debe lograr estos objetivos fundamentales en su alumnado: pensar por cuenta propia, estimular el pensamiento complejo y establecer vínculos entre todas las formas del conocimiento.





# Es un honor ser parte de nuestra Universidad y, en particular, de nuestra Unidad Iztapalapa. Verónica Medina Bañuelos<sup>5</sup>

## Una decisión muy acertada de mi madre

Me acuerdo de mi primer día en la Universidad: ¡Fue una emoción grande ser alumna universitaria! ¡Toda una experiencia! Quiero remontarme varios años atrás. Vengo de una familia numerosa, fuimos ocho hermanos: seis hombres y dos mujeres. Mis padres no tenían educación universitaria. Para mi mamá, especialmente para ella, era crucial que todos sus hijos tuviéramos un título profesional, así que se esmeró mucho en enviarnos a la escuela. Algunos éramos más renuentes, pero mi mamá siempre insistió en que teníamos que cursar una carrera universitaria.

Mi familia es originaria de Zacatecas, de una hermosa ciudad llamada Jerez, de donde es oriundo el poeta Ramón López Velarde. Mi abuelo materno, dedicado a la agricultura, era un hombre muy letrado y religioso: una persona admirable, responsable y dedicada. A pesar de que la familia no tenía un ambiente cultural ni académico rico, mi abuelo inculcó en sus hijos la importancia de la educación. Mi madre, que estudió una carrera técnica en una escuela de monjas, siempre soñó con tener hijos profesionistas.

Cuando vivíamos en la zona de Mixcoac, alrededor de 1970-1971, alguien le comentó a mi mamá que se iba a abrir una universidad en Iztapalapa y otra en Xochimilco. Comenzaba a hablarse de la creación de una nueva universidad después de 1968, y alguien le dio a mi mamá la siguiente sugerencia: “Si quiere estar cerca de una universidad para que sus hijos vayan a la escuela, le conviene mudarse a alguna de esas zonas”. Por alguna razón, mi mamá decidió comprar casa en Iztapalapa, en lugar de Xochimilco, lo que fue una afortunada decisión para nuestras elecciones profesionales.

Como mencioné, éramos ocho hermanos: tres hermanos hombres mayores, luego mi hermana y yo, y al final tres menores. O sea, mi hermana y yo éramos el *sandwich*; yo soy la quinta y como dice el dicho: “No hay quinto malo”. Mis hermanos mayores ya habían comenzado sus estudios universitarios en el Instituto Politécnico Nacional (IPN), pero los abandonaron porque les quedaba muy lejos ir hasta Zacatenco. El cambio de vivir en Iztapalapa, en 1972, fue una decisión muy acertada de mi madre.

Yo tuve una formación diversa: mi madre me inscribió en la escuela cuando recién cumplí 5 años; ingresé a una primaria de monjas, después a una secundaria pública mixta y luego continué mis estudios en Jerez, donde la preparatoria de dos años me permitió acortar aún más tiempo en mi formación.

Así que, cuando terminé la preparatoria a mis escasos 16 años, vine a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) para explorar las carreras

---

5 Doctora en Ingeniería Biomédica. Egresada de la maestría en Ingeniería Biomédica. Es la primera mujer en ocupar la Rectoría de la UAM-I.



disponibles. Si bien siempre me atrajo la Medicina, también me interesaban las Matemáticas y la Física. Fue entonces, al preguntar por las carreras en la UAM-I, que descubrí Ingeniería Biomédica. ¡No podía pedir más! Era exactamente lo que necesitaba, una carrera nuevita que no existía en ninguna otra parte del país en ese momento, ¡me cayó como anillo al dedo!

Además, la estrategia de mi madre funcionó tan bien que los cinco hermanos que completamos la universidad somos egresados de la UAM, Unidad Iztapalapa: tres ingenieros (un electrónico, un hidrólogo y una biomédica), un administrador y mi hermana, que en paz descanse, se graduó en Biología. Me enorgullece ser la quinta hija y la primera en haber obtenido un título en mi hogar.

### **Una experiencia universitaria única**

Mi experiencia escolar fue única, con una formación ecléctica que incluyó una escuela de monjas, una escuela mixta en Iztapalapa y una preparatoria rural en Zacatecas, donde nos enseñaban, además de cálculo, física y otras bases de muy buen nivel, temas relacionados con el campo, muy útiles para la vida de la región. Ingresé a la UAM-I para mi educación universitaria, y vivía a tan sólo 10 minutos de la Universidad en “delfín”, el transporte colectivo de la época.

En aquel entonces, la Universidad tenía un ambiente un tanto elitista, pues muchos de mis compañeros eran de clase media alta y llegaban en sus autos, algunos incluso con guardaespaldas. Aquí estudiaban los hijos de los rectores, de otros profesores prestigiosos y de algunos políticos conocidos. Era un entorno especial, pero para mí lo más importante fue que tuve unos maestros maravillosos, muy motivadores en mis primeros trimestres. No fue fácil, pero yo venía con una buena preparación. La verdad es que tengo mucho que agradecer a todas las escuelas por las que transité por haberme ofrecido una buena formación.

Aquí, en la Unidad, aproveché muchas cosas. Por eso les insisto mucho a los alumnos que aprovechen todo lo que hay. Tomé cursos extraordinarios de inglés, clases de guitarra, realicé actividades deportivas, asistí a ciclos de cine y conciertos de muy alta calidad. La Unidad Iztapalapa me proporcionó una formación integral muy enriquecedora.

Al graduarme, un profesor me aconsejó que no continuara con un posgrado inmediatamente, sino que probara trabajar para conocer el campo de la Ingeniería Biomédica. Salí con la sensación de no saber nada, pero también con la actitud de que el mundo estaba a mis pies. Trabajé durante tres años en el Instituto de Cancerología, específicamente en el Departamento de Radioterapia, y realicé tareas más relacionadas con la Física Médica que con la Ingeniería Biomédica.

En ese momento, nadie sabía qué era la Ingeniería Biomédica, pues sólo había dos universidades que ofrecían la carrera: una privada, la Iberoamericana, y una pública, la UAM. Así que tuvimos que abrirnos paso. Actualmente, hay más de cincuenta programas de Ingeniería Biomédica en el país, y estamos orgullosos de decir que en la creación de muchos de ellos participaron egresados de la UAM-I.

Durante mis primeros años profesionales ocurrió una gran devaluación (1982-1983) y, como consecuencia, la Universidad perdió a muchos profesores, especialmente en las



áreas de ingeniería, pues encontraban mejores condiciones salariales en otros lados. Ante la falta de docentes, la Unidad comenzó a contratar a jóvenes recién egresados para cubrir la demanda, pues la carrera de Ingeniería Biomédica era muy atractiva y la matrícula de estudiantes era considerable.

Fue así como me incorporé a la UAM, Unidad Iztapalapa y me involucré en la docencia: salía del Instituto de Cancerología y por las tardes daba clases. Poco después, se abrió la maestría en Ingeniería Biomédica, y fui parte de la primera generación. Así que nos tocó dar clases y cursar la maestría de manera simultánea. A lo largo de mi vida, la Universidad ha sido muy generosa conmigo, y por todo ello le estoy agradecida.

## **Trayectoria institucional**

Recuerdo haber participado en dos concursos de oposición. Inicialmente, concursé para obtener una plaza de asistente y la gané. En lugar de seguir la vía de la promoción, cuando se abrió una plaza de profesor asociado, me presenté a un segundo concurso y también lo gané. Así fueron mis primeros años como académica en la Universidad.

Comencé como asistente, apoyando a otro profesor durante un trimestre; al siguiente trimestre ya me asignaron un grupo. Como a todos, me entregaron un gis y un borrador, y me dijeron: “Ve a dar clases”. No recibimos ninguna preparación formal como docentes, pero en esa juventud es cuando mejor preparé mis clases. La necesidad de cumplir y destacar marcó esa etapa, y fue una época muy interesante en la que aprendí muchísimo. Quiero comentar, con profunda tristeza, que recientemente asistí al velorio del doctor Miguel Cadena Méndez, un profesor fundador muy querido, quien fue también mi mentor al incorporarme a la profesión académica en la UAM.

Cuando terminé la maestría, y tal como sucede ahora, a los profesores recién ingresados nos asignaron roles de coordinadores y jefes de área. Yo ingresé formalmente en 1984 y asumí la Coordinación de la Licenciatura en 1987. Al año siguiente, un contingente de Francia buscaba establecer una especialización en ingeniería hospitalaria en México, por lo que la Secretaría de Salud me invitó a una reunión con ingenieros de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de otras universidades interesadas en iniciar la ingeniería clínica. Durante esa reunión, conocí a un francés que me informó sobre una beca del gobierno francés para realizar estudios de doctorado. Me preguntó si estaba interesada y, aunque mi plan inicial era hacer el doctorado en Estados Unidos, las oportunidades no abundaban, así que rápidamente acepté.

Realicé mi doctorado en la Universidad Tecnológica de Compiègne, en ese momento la más destacada en el área de Ingeniería Biomédica en Francia. Este año celebraron su aniversario número 50, coincidencia interesante con la propia vida de la UAM-I. Regresé a México en 1992, tras cuatro años de estancia en Francia. Al regresar, ya contaba con una plaza asegurada. Mientras estaba allá, la beca del gobierno francés no era muy generosa, pero durante mi estancia, se inició el programa de becas de posgrado de la UAM.

Esto me permitió recibir un apoyo adicional para mis estudios de posgrado. Aunque el primer año enfrentamos ciertas dificultades económicas, para el segundo año, con la llegada de las becas de posgrado, todo marchó muy bien. Personalmente, este programa fue extremadamente beneficioso para mí. A nuestro regreso, el doctor Joaquín Azpiroz y

yo nos convertimos en los únicos doctores en Ingeniería Biomédica con los que contaba en ese momento el Departamento de Ingeniería Eléctrica.

La División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) en la Unidad Iztapalapa es conocida por su rigor académico. Las exigencias son elevadas, y el Departamento de Ingeniería Eléctrica era considerado el más débil, pues estábamos rodeados de físicos, matemáticos y químicos de gran nivel. Nosotros estábamos en constante formación y crecimiento, enfrentando una presión importante. Afortunadamente, al poco tiempo después de nuestra reincorporación, otros colegas también empezaron a regresar con sus doctorados y este periodo marcó un crecimiento significativo para mi Departamento.

Poco después de mi regreso, me nombraron coordinadora de Posgrado en Ingeniería Biomédica y, posteriormente, coordinadora de Posgrado Divisional y directora de División. Mi trayectoria no incluyó la Jefatura del Departamento; más bien, me centré en las Coordinaciones de Posgrado, primero en Biomédica y luego en el Posgrado Divisional. Cuando el director de División me invitó a coordinar el Posgrado Divisional, fue un desafío considerable, ya que tuve que interactuar con figuras de la talla de Leopoldo García Colín, Fernando del Río y Ricardo Gómez, quienes eran Premios Nacionales. Afortunadamente, la dinámica en CBI siempre ha sido muy institucional y orientada a la parte académica.

La experiencia como coordinadora Divisional de Posgrado me animó a participar para la Dirección de la División, con inquietud y con ideas que, creo, se pudieron implementar y concretar. Fue un periodo muy fructífero para la División, pues los directores anteriores mantenían una dinámica de continuidad, avance y claridad en los objetivos. Fue un privilegio dar seguimiento a una serie de iniciativas que se venían desarrollando desde las dos gestiones anteriores. Este periodo coincidió con la operación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional desde la Subsecretaría de Educación Superior, a cargo del doctor Julio Rubio, y marcó una etapa de intensa planeación y evaluación institucional.

La División estaba bien estructurada, con rigurosas evaluaciones y un enfoque destacado en la docencia, como Cuerpos Académicos y espacios para la discusión colectiva en la planeación de actividades. Fue una etapa muy fructífera, tanto para la UAM en general como para la Unidad Iztapalapa en particular. En aquel momento, nuestra Unidad tenía las mejores evaluaciones y una estructura muy bien organizada. Después llegó la Unidad Cuajimalpa, con gran fuerza, y experimentamos una época de financiamiento muy adecuado para las actividades institucionales. Es necesario reconocer a varios exrectores de esa época, quienes impulsaron este modelo visionario y condujeron a la institución de manera firme y eficiente.

He tenido algunos tropiezos, ellos son inevitables y forman parte del aprendizaje necesario para construir nuestra propia visión. Concurse por primera vez para la Rectoría de la Unidad a finales de 2009 y principios de 2010, casi al finalizar mi gestión en la División. El nombramiento fue para el doctor Javier Velázquez. Así que regresé a mi investigación; sin embargo, mi participación en la División hizo que descuidara mi actividad académica.

Debido a ello, salí del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) en esos años y me llevó un tiempo regresar. Posteriormente, en 2013, participé en el proceso

para la designación de la Rectoría de la Unidad Cuajimalpa. Participé en ese proceso en el que el doctor Eduardo Peñalosa fue elegido. En ese momento, decidí que esto no era para mí y decidí retirarme. Me centré nuevamente en mi investigación y regresé al SNI.

En 2021 se creó la Coordinación de Desarrollo Académico e Institucional (Codai), un proyecto que desde el principio me resultó muy interesante. El doctor Rodrigo Díaz, entonces rector de la Unidad, me explicó cómo pensaba estructurarla y me invitó a participar. Desde esa Coordinación, empecé a ver nuevamente los desafíos que enfrentaba la Unidad; aunque las circunstancias eran distintas a las de 2010, algunas problemáticas seguían presentes. Siento un cariño y agradecimiento especial por esta Universidad, lo que me motivó a participar. En 2022 participé nuevamente en el proceso para ocupar la rectoría de la Unidad Iztapalapa y fui designada por la Junta Directiva.

Es un orgullo y un privilegio para mí trabajar aquí, con sus características y su enfoque únicos. Deseo que la Unidad Iztapalapa siga siendo un referente académico en todas las ciencias y las humanidades que imparte. Mi aspiración es que superemos los desafíos actuales y recuperemos nuestra posición desde el punto de vista de la contribución a las diversas disciplinas académicas.

Finalmente, quisiera comentar que debemos sentirnos privilegiados de pertenecer a esta institución. Es un honor ser parte de nuestra Universidad y, en particular, de nuestra Unidad Iztapalapa. Las oportunidades de desarrollo personal que nos brinda son enormes; uno crece de manera significativa aquí. La UAM Unidad Iztapalapa es excepcional.



# De la importancia de no abandonar los sueños.

Nelly González Rivas<sup>6</sup>

Realicé mis estudios de licenciatura, maestría y doctorado en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Esto da una idea de lo feliz que fui en esta institución. No tuve intención de abandonarla hasta obtener el último grado académico.

Actualmente, trabajo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX), en la Facultad de Química, como profesora de tiempo completo. Adicionalmente, desde hace casi ocho años, me desempeño como coordinadora del posgrado, tanto de la maestría como del doctorado en Ciencias Químicas. Me especializo en el Área de fisicoquímica teórica, y prácticamente soy la única persona dedicada a esta disciplina en la Universidad. Aunque no cuento con colegas en este campo, tengo el privilegio de tener alumnas y alumnos entusiastas. Mi tiempo en la UAEMEX pueda parecer relativamente breve, pero ya son doce años los que llevo dedicada a esta institución.

## La UAM-I, una forma de expandir horizontes

La UAM-I no sólo me proporcionó valiosas oportunidades, sino que también expandió mi horizonte hacia áreas que desconocía por completo. En mi contexto familiar, fui una de las primeras en obtener un grado universitario. Procedo de un entorno donde la dedicación al comercio es la norma, y la idea de cursar una licenciatura era algo ajeno para la mayoría. Por ello, mi elección de estudiar Química fue vista con reticencia, incluso me sugirieron que optara por una carrera como educadora, considerando que siempre tendría empleo sin importar las circunstancias de mi vida personal. Química, en cambio, les parecía algo distante.

La UAM-I no sólo aceptó mi reto personal, sino que también cumplió con creces al permitirme obtener varios grados. Para mis padres, esto representó una enorme satisfacción. Inicialmente, estaban preocupados por mi elección de estudios, pero, al final, se sintieron inmensamente orgullosos de que alcanzara este logro. En mi familia, somos pocos los que hemos tenido el privilegio de obtener un título universitario, ya que muchos continúan involucrados en actividades comerciales y familiares.

La UAM-I representó mi primer desafío, el cual me permitió superarme. Además, como oriunda de provincia, trasladarme a la Ciudad de México fue una experiencia impactante, pero, a la vez, profundamente enriquecedora. Ingresar a la UAM fue un logro significativo, ya que sabía que esta institución exigía un alto nivel de conocimientos para ser aceptado. Una vez dentro, encontrarme con profesores altamente calificados que impartían clases fascinantes fue una experiencia que, aunque a veces resultaba desafiante, me encantaba.

Quiero mencionar que tuve una clase con una profesora que fue particularmente excepcional para mí. Me hacía sentir feliz y me motivaba a creer en mis capacidades. Además, al verla como mujer en un campo donde predominaban los hombres, me inspiró a imaginar un futuro similar para mí. Muchos de los profesores en la UAM-I compar-

---

6 Doctora en Ciencias Químicas. Egresada del posgrado de Química.



tían este mismo nivel de excelencia. Escucharlos hablar sobre sus proyectos de investigación me abrió los ojos sobre lo que era posible y sobre lo que yo ansiaba para mi futuro.

### **La UAM, una experiencia educativa excepcionalmente integral**

Inicialmente, mi objetivo era únicamente cursar la licenciatura, pero tras la experiencia y el nivel de conocimientos que vi, decidí emprender el posgrado. Al principio, el posgrado ni siquiera estaba en mi radar, ya que desconocía su existencia. Sabía que existían doctores, pero no entendía completamente en qué consistía su labor. Sin embargo, contar con profesores de la calidad que encontré en la UAM-I me abrió horizontes y me motivó a explorar el posgrado. Los conocimientos sólidos que adquirí en la licenciatura fueron la base que me permitió ingresar a la maestría y, posteriormente, al doctorado. Esta formación fortalecida ha sido fundamental en mi actual trayectoria.

La Unidad Iztapalapa de la UAM me ofreció una experiencia educativa excepcionalmente integral. Desde asistir a las aulas y tomar clases, hasta disponer de una biblioteca bien provista para mis investigaciones y tareas. También tenía la oportunidad de utilizar el gimnasio cuando tenía tiempo, participar ocasionalmente en actividades artísticas y disfrutar de obras de teatro. Estas posibilidades enriquecen la formación al demostrar que la educación va más allá del aula, y que la preparación completa involucra diversos aspectos.

Mi transición de la vida universitaria a la laboral no supuso un cambio radical, pues logré integrarme en otra institución educativa. Aunque ahora me encuentro en el otro lado, como profesora, sigo dentro del mismo ámbito universitario. Tuve la fortuna de comenzar a trabajar apenas unos meses después de obtener mi doctorado en diciembre de 2010, pues ingresé a la UAEMEX en mayo de 2011. Esta rápida inserción en el ámbito laboral fue una ventaja considerable. Sin embargo, impartir clases fue el primer desafío significativo en esta nueva etapa. Aunque había tenido una plaza de ayudante en la UAM, la transición a ser titular de una clase y tener a mi cargo a un grupo de estudiantes fue un cambio importante.

También enfrenté obstáculos, ya que, cuando llegué a esa nueva área, no contaba con la infraestructura adecuada para desarrollar mis proyectos de investigación. En particular, en la facultad donde trabajo, soy la única persona dedicada a la química teórica, mientras que mis demás colegas se centran en la parte experimental. Esto inicialmente representó un desafío, ya que los investigadores experimentales no parecían verme con buenos ojos e incluso se preguntaban qué hacía allí. Además, tenían la idea de que, al utilizar una computadora, uno simplemente estaba jugando videojuegos, lo cual también supuso un obstáculo para mí.

Adicionalmente, tuve que lidiar con una gran cantidad de trámites y burocracia, lo cual no es algo que, como estudiante, estuviera acostumbrada a hacer. Estas fueron las principales dificultades que enfrenté en ese momento. Sin embargo, al final del día, haber cursado un posgrado en el campo de la fisicoquímica teórica, aunque no me brindó una formación explícita, me permitió observar y aprender de los profesores y del entorno en el que me encontraba.

La formación que obtuve en la Universidad ha sido fundamental en mi desarrollo profesional. He aplicado en mi labor docente los métodos y los enfoques de enseñanza

de mis profesores en la UAM-I. Además, aprendí mucho sobre gestión y organización al observar a los coordinadores y profesores en la Unidad, lo que me ha permitido contribuir al crecimiento y la consolidación de la maestría y doctorado en Ciencias Químicas en mi actual institución.

## **Diferencias de género, mucho trabajo por hacer**

Desde el primer día que decidí estudiar, he experimentado las diferencias de género. Cuando decidí estudiar Química, como mencioné al principio, mi familia me sugería que considerara ser educadora o enfermera. ¿La razón? Porque eran profesiones que me permitirían trabajar, incluso si ya estaba casada, o tenía hijos, o me divorciaba. Desde ese momento pude notar un sesgo de género enfocado en el cuidado. Una educadora cuida niños, una enfermera cuida enfermos. Esto revela de qué manera nos encasillan a las mujeres, como si nuestra vocación estuviera destinada al cuidado. Desde entonces, decidí que no quería seguir ese camino.

Cuando opté por estudiar química, me di cuenta de que, por lo general, en estas áreas predominan los nombres masculinos. Lamentablemente, esta dinámica persiste. Es triste, pero aún se percibe como una profesión más orientada hacia los hombres que hacia las mujeres. El semestre pasado, durante los seminarios de posgrado que coordiné en la facultad, observé esta disparidad. Al finalizar el seminario entré en nuestra sala y me di cuenta de que había veinte hombres y sólo cuatro mujeres. Les dije a mis estudiantes: “Esto no parece justo. Debemos hacer algo para que las mujeres vean que también pertenecen aquí”.

Ha sido un desafío considerable. Incluso aquí, en la misma Universidad, muchos puestos directivos siguen siendo ocupados por hombres. Es difícil para una mujer acceder a estos puestos, ya que se nos excluye por nuestra vida personal: si nos casamos, si tenemos hijos, si nuestros hijos se enferman y necesitamos permisos, etcétera. He experimentado esto de primera mano. En ocasiones, he tenido que decir: “No puedo ir porque es el festival de mi hijo”. Personalmente, siento que debo asistir al festival de mi hijo, porque para él y para mí es importante. Pero a menudo esto se percibe como una limitación. Creo firmemente que debemos trabajar más para que las mujeres sean escuchadas y tengan la oportunidad de acceder a puestos de gestión.

En la ciencia, muchos descubrimientos son atribuidos a hombres, pero las mujeres también somos capaces de lograrlos y ha habido mujeres que lo han hecho. Recientemente, tuve la fortuna de dar una charla a niñas en un municipio cercano a Toluca durante un evento llamado “Las mujeres y las niñas en la ciencia”. Les dije que podían ser futuras científicas y les conté un poco sobre Marie Curie, por ejemplo. También les mencioné que el dolor menstrual es algo que sólo una mujer puede comprender, ya que los hombres no lo experimentan. Por lo tanto, a ellos quizás no les interese investigar esta área y somos las mujeres quienes deberíamos encargarnos de estudiar temas que nos importan a las mujeres.

Creo que aún tenemos mucho trabajo por hacer en este aspecto. En mi facultad hay muchos más profesores que profesoras. Debemos esforzarnos para cambiar esto, ya que considero que aún estamos en desventaja. Sin embargo, hemos avanzado mucho desde la época de nuestras madres hasta la nuestra. Mi mamá, por ejemplo, siempre se dedicó a las labores del hogar, a cuidarnos y atendernos, mientras que mi papá era el provee-

dor. Ella hacía mil cosas, porque también ayudaba a mi papá en su negocio de zapatos, pero ella no recibía un salario por eso. Para ella, era simplemente lo que le tocaba hacer, además de cuidar a los niños. Creo que este es un aspecto en el que debemos trabajar y continuar luchando para que las generaciones futuras estén libres de estas limitaciones.

Tengo un hijo de 14 años y estoy trabajando con él para que entienda que las mujeres y los hombres somos iguales. He oído a varias mujeres decir: “Mi esposo me ayuda”, pero yo creo que no es una cuestión de “ayuda”, sino de compartir las responsabilidades que ambos tenemos. No se trata de ser un buen esposo por “ayudar”, sino de que ambos debemos hacer lo mismo, porque estamos en el mismo barco y debemos remar hacia la misma dirección. Creo que esto es algo que he experimentado personalmente. Sin embargo, confío en que cada día avanzaremos un poco más.

### **La UAM, un *alma mater* que arropa**

En la actualidad, como profesora de tiempo completo en la Universidad, mi principal labor es la educación. Esto implica impartir clases en las cinco licenciaturas que ofrece nuestra institución. En mi caso, fui contratada para reforzar el Área de Físicoquímica, la cual presentaba ciertas deficiencias en cuanto al profesorado. Por lo tanto, me especializo en temas como termodinámica, fisicoquímica y teoría cuántica, y forma parte de mis funciones principales en la enseñanza en la licenciatura.

Los conocimientos adquiridos en la Unidad Iztapalapa han sido fundamentales en todas las clases que imparto, ya que tanto mi maestría como mi doctorado se centraron en fisicoquímica. Actualmente, además de ser profesora —como lo mencioné antes—, soy coordinadora del posgrado de la maestría y el doctorado en Ciencias Químicas. Esto implica llevar a cabo labores de gestión, una habilidad que, principalmente, desarrollé a través de la observación y la emulación de los coordinadores que tuve la oportunidad de conocer en la UAM-I. Gracias a esta experiencia y a la colaboración de mis colegas, hemos logrado consolidar ambos programas de posgrado en nuestra institución y obtener excelentes resultados.

En la UAEMEX, es común que cada año los profesores estemos obligados a tomar cursos sobre estrategias didácticas. Es esencial mantenernos actualizados con las nuevas técnicas pedagógicas, ya que todo avanza y no podemos quedarnos estancados en la forma en que enseñábamos hace años. En mi trayectoria, he participado en cursos tanto disciplinarios, como aquellos orientados a estrategias didácticas. Por ejemplo, he tomado cursos de dinámica molecular y del uso de *software*, lo cual ha contribuido a mi comprensión de la investigación. Dado que la ciencia avanza constantemente, es imperativo que nosotros también lo hagamos para no quedarnos rezagados.

Como parte del campo de investigación, me dedico a dirigir a estudiantes, desde el servicio social hasta el doctorado, en proyectos relacionados con la química orgánica. Formo parte de un cuerpo académico dedicado a esta disciplina, ya que —como lo he mencionado— no había otro especialista en fisicoquímica cuando llegué a la institución. Desde entonces, he logrado obtener buenos resultados con mis estudiantes, y esto se debe en gran medida a los conocimientos y experiencias adquiridos durante mi formación en la UAM-I.

En cuanto a mi participación en proyectos de investigación dentro de la Universidad, he aprovechado las convocatorias que ofrecen recursos para adquirir infraestruc-

tura y equipamiento para el laboratorio. Para ello, es necesario presentar un proyecto de investigación que será evaluado por colegas académicos. Actualmente, mi investigación se centra en la elucidación de mecanismos de reacción; específicamente, en el desarrollo del modelado de nuevos fármacos. Esta dirección de investigación ha surgido de mi colaboración con el equipo de química orgánica, que se dedica principalmente a la síntesis de nuevos fármacos. En mi rol, me encargo de modelar compuestos encontrados por ellos para determinar su idoneidad como fármacos antes de que sean sometidos a pruebas biológicas, lo que ayuda a reducir costos.

Un proyecto que actualmente me apasiona es el estudio del ADN al insertarle ftalamidas. Sabemos que las mutaciones en el ADN están relacionadas con enfermedades como el cáncer. Por tanto, este proyecto busca insertar ftalamidas, compuestos sintetizados por mis colegas en el laboratorio, con el objetivo de prevenir la replicación de células cancerígenas.

También he colaborado en investigaciones sobre la ciclodextrina, un transportador de fármacos ampliamente reconocido. Trabajamos en asociación con la empresa Sigma para estudiar la sertralina, un antidepresivo que ha presentado desafíos en su separación a nivel experimental. Asimismo, tengo alumnos que actualmente están realizando modelados de MOF (estructuras metalorgánicas) para capturar gases. Algunos de mis colegas, especializados en química ambiental, utilizan estos modelos para atrapar metales pesados en aguas residuales, especialmente en entornos hospitalarios, ya que nuestra facultad está rodeada de hospitales. Estos proyectos se complementan de manera significativa. Y muchos de estos proyectos surgen a raíz de sugerencias e inquietudes planteadas por mis propios alumnos.

La proximidad de nuestra facultad a los hospitales nos permite estar en contacto con diversos problemas ambientales. Por ejemplo, el río Lerma, que se encuentra muy cerca de mi casa, ha sido objeto de preocupación por su grave contaminación. Tanto colegas ambientalistas como funcionarios gubernamentales han buscado asesoramiento para abordar esta situación, dado que el río se encuentra en un estado crítico. Empresas locales, que se dedican a la producción de mezclilla y que emplean una gran cantidad de colorantes, han contribuido a la contaminación de los mantos acuíferos. Es un tema que estamos tratando de resolver, particularmente mediante los MOF para capturar los metales, ya que muchos de estos colorantes contienen elementos pesados.

Otro proyecto en el que estamos trabajando se centra en Villa Guerrero, una zona conocida por su producción de flores exóticas y diversas variedades florales en invernaderos. Sin embargo, esta actividad ha generado problemas debido al uso de insecticidas. Aunque este proyecto está en una fase inicial de exploración, buscamos formas de reducir el empleo de estos químicos, que se sabe han tenido un impacto negativo en la salud. Todos estos esfuerzos han contribuido a mi crecimiento como investigadora y han avivado mi curiosidad científica.

Estos proyectos, inspirados por mis estudios en la UAMI y fortalecidos por la continua colaboración con profesores de la UAM, han sido fundamentales en mi desarrollo profesional. Después de doce años en la UAEMEX, sigo sintiendo el apoyo incondicional de la UAMI. Siempre que me acerco, soy recibida con cariño, lo que me brinda la confianza para discutir proyectos y colaborar de manera efectiva. Además, sé que siempre puedo contar con el respaldo y la orientación de la comunidad académica de la UAM, lo que va-

loro enormemente. Nunca me he sentido abandonada; la UAM siempre me ha respaldado y apoyado en mi trayectoria. Me siento arropada por mi *alma mater*.

### **Sé persistente, pues la satisfacción al obtener ese grado será enorme**

Mi consejo para los estudiantes sería: ¡No se rindan! Cuando comienzan la universidad, es como una carrera sin parar. En ocasiones, pueden sentir la tentación de decir: “No puedo con esto, mejor me retiro”. Sin embargo, lo más importante es no abandonar sus sueños. Sé que puede sonar cliché, pero, en verdad, no deben renunciar a su meta. Habrá tropiezos y caídas, pero es fundamental levantarse de nuevo. Siempre digo, al igual que los gatitos, hay que lamerse las heridas y seguir adelante. Somos afortunados o desafortunados, ya que pocos realmente alcanzan la meta final. Creo que cada vez más personas deberían compartir y lograr este sueño. A veces, la situación familiar complica las cosas, pero no deben desistir. Si esa es su meta, deben lograrla. Esa sería mi primera recomendación: Sean persistentes porque, al final del camino, la satisfacción de obtener ese grado será enorme.

Para las egresadas y los egresados, la ciencia avanza cada día, por lo que siempre deben estar preparándose: no pueden quedarse con lo que estudiaron hace cinco años. En nuestro campo, la ciencia está en constante evolución, surgen novedades continuamente, y, si se quedan atrás, serán obsoletos. Deben adquirir habilidades diferentes, no sólo quedarse con lo que aprendieron en los libros. Además, deben leer, informarse sobre lo que sucede en su país y en el mundo.

No sólo deben conocer sobre su especialidad, sino también sobre economía, política, actualidad y otros temas. Deben cultivarse en diversos ámbitos. Si es posible, dominen un segundo idioma, pues el inglés es fundamental. Aún hoy en día, es una lengua lejana para muchos estudiantes, por lo que les recomiendo buscar oportunidades para aprenderlo. La Celex (Coordinación de Enseñanza de Lenguas Extranjeras) de la UAM-I es una excelente opción. Si pueden aprender un tercer idioma, ¡mejor aún! Esto les abrirá muchas puertas.

También es fundamental que cultiven sus habilidades sociales. A lo largo de mi tiempo aquí, he aprendido que a menudo tendemos a descuidar este aspecto. Sin embargo, estas habilidades pueden abrir puertas y favorecer su crecimiento profesional. Si eres una persona tímida y reservada, que evita la interacción con los demás, es probable que te sientas aislado. Personalmente, he valorado la importancia de cultivar mis habilidades sociales y he trabajado en mejorarlas. Al final del día, interactuarás con muchas personas y, en ocasiones, te tocará colaborar con personas con las que preferirías no hacerlo. Si tus habilidades sociales no son fuertes, esta faceta podría representar un desafío.

Además, es importante que encuentren un equilibrio entre su vida laboral y familiar. He descubierto que esto es muy valioso. Disfrutar tanto del trabajo como de la vida en familia es esencial para mí. Si no se logra este equilibrio, el rendimiento no será el mismo. Al menos desde mi perspectiva, la familia tiene un valor enorme. Siempre han estado a mi lado, brindándome apoyo.

He tenido la fortuna de contar con su respaldo, lo cual ha contribuido significativamente a mi crecimiento profesional. Gracias a este apoyo, he tenido la flexibilidad para

dedicar incluso un sábado completo al trabajo, sabiendo que mi familia siempre está ahí para apoyarme en este sentido. Precisamente por esta razón, es esencial encontrar un equilibrio, ya que a veces uno puede enfocarse demasiado en la familia y descuidar el ámbito laboral, o viceversa. Creo, con firmeza, que encontrar ese equilibrio es clave para un funcionamiento óptimo en ambos aspectos.

En cuanto a vivir la vida, mi consejo es que lo hagan con felicidad. Siempre les digo a mis estudiantes que aprovechen al máximo su etapa universitaria, especialmente durante la licenciatura, ya que para mí fue la época más hermosa y feliz. Realicé muchas cosas durante ese periodo. Después de eso —aunque disfruté mucho tanto la maestría como el doctorado— no es lo mismo, ya que surgen mayores responsabilidades y se requiere estar en constante movimiento para aprender y crecer. Sin embargo, la vida durante la licenciatura creo sinceramente que es la mejor etapa de la vida. Así que los insto a que la disfruten plenamente, porque cuando salgan al mundo laboral, les aseguro que estarán entrando en un ambiente competitivo.

Pueden ser vistos como el pequeño roedor que todos quieren atrapar, o como el león que se enfrentará a los desafíos con determinación. Por lo tanto, aprovechen al máximo esa etapa. Aunque ahora son amigos y compañeros, cuando salgan, es posible que, de manera inevitable, se conviertan en competencia entre ustedes. Es posible que uno de ustedes termine siendo el jefe del otro, y eso puede cambiar las dinámicas. Así que vivan, enamórense, experimenten. No digo que se casen tan jóvenes, eso es algo que deberían considerar con cuidado, pero sí que vivan los altibajos del amor y disfruten al máximo. Para mí, esa etapa fue una de las más hermosas y está llena de los mejores recuerdos que tengo.

Estoy profundamente orgullosa de ser egresada de la UAMI. En este momento, llevo puesta la camiseta de la Universidad Autónoma del Estado de México, porque aquí es donde trabajo, pero en mi corazón siempre llevaré la camiseta de la Unidad Iztapalapa de la UAM. Siempre me consideraré parte de la UAM y cada vez que tenga la oportunidad de regresar, lo haré con entusiasmo. Siempre estaré dispuesta a contribuir en lo que pueda. En realidad, esta experiencia fue algo increíble para mí. Fue lo mejor que pude hacer. No tengo ni la más mínima duda de que volvería a tomar esa decisión y, de hecho, la he recomendado a otros. Me enorgullece enormemente y disfruté cada momento que pasé allí.



# La constante búsqueda de nuevos horizontes.

## Luis Hugo Moreno Luna<sup>7</sup>

### La UAM-I, mi *alma mater*

Soy originario de la Ciudad de México y cursé la licenciatura en Ingeniería de los Alimentos en la Unidad Iztapalapa de Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Actualmente, resido en Toronto, Canadá, donde me he convertido en ciudadano méxico-canadiense. Al inicio de mi trayectoria profesional, desconocía cuál sería mi camino y, aunque el viaje aún no ha concluido, creo firmemente que siempre estamos en constante búsqueda de nuevos horizontes, donde continuamos avanzando y aprendiendo.

La etapa universitaria fue fundamental en mi desarrollo. La obtención de mi título como ingeniero en Alimentos representó un logro significativo. Ahora estoy particularmente orgulloso de haber sido reconocido como egresado distinguido en 2023.

Han transcurrido casi dos décadas desde que obtuve mi título. A lo largo de este periodo, he tenido la fortuna de aplicar con éxito muchos de los conocimientos técnicos y habilidades interpersonales adquiridos durante mi paso por la Universidad. Desde la interpretación de datos e identificación de causa-raíz de problemas, hasta el análisis de diversos escenarios para su solución y mejora continua.

Mi formación en la UAM-I me proporcionó una sólida base para enfrentar mi desarrollo profesional, tanto dentro y como fuera del país. Considero que uno de los aspectos más valiosos de mi educación no es sólo la adquisición de herramientas científicas, sino también el desarrollo de lo que llamamos habilidades blandas. Dichas habilidades han sido fundamentales en mi carrera como científico, ingeniero y desarrollador de productos en la industria alimentaria en Norteamérica.

La UAM goza también de un reconocimiento mundial por su excelencia en el campo de la investigación. Hace doce años, esa reputación fue mi inspiración para emprender mis estudios de posgrado en el extranjero. La sólida base de conocimientos que adquirí resultó crucial para culminar con éxito mi maestría en Biotecnología, en Canadá. En la actualidad, me desempeño como profesional en el área de desarrollo y proyectos para alimentos de consumo masivo. Agradezco profundamente la formación que recibí, ya que ha sido un pilar fundamental en mi éxito profesional y en mi contribución en el campo de la alimentación en este entorno.

### Mis inicios como egresado y la actualización como parte del desarrollo profesional

Me gradué en 2005. Tras completar mi carrera, tuve la oportunidad de ingresar inmediatamente al campo laboral, por lo cual me sentí afortunado. Sin embargo, más allá de este sentimiento de satisfacción, debo reconocer que el camino no estuvo exento de desafíos.

---

7 Maestro en Biotecnología. Egresado distinguido de la UAM de la licenciatura en Ingeniería de los Alimentos.



Tuve que comenzar desde abajo, realizando prácticas profesionales en la industria de la carne. Recuerdo las intensas horas de trabajo, y mi disposición para levantarme muy temprano, trasladarme a la planta y afrontar meses de jornadas en el turno nocturno —uno de los horarios más exigentes a los que uno puede llegar a enfrentarse—. Estos aspectos, que raramente se mencionan, están llenos de satisfacción y contribuyen significativamente al crecimiento personal y profesional.

Posteriormente, encontré otra oportunidad laboral en una empresa especializada en la venta de equipos para el análisis de alimentos. Aunque inicialmente trabajaba en ingeniería, me enfoqué en la demostración y calibración de equipos de alta tecnología para estudios bromatológicos. Esta experiencia también implicó viajar con el equipo de ventas, y me brindó la valiosa oportunidad de conocer diversas regiones del país y hacer contactos con múltiples empresas. Así conocí diferentes áreas, desde la operación hasta el desarrollo e innovación.

Más adelante, opté por unirme a Kraft México, lo cual marcó mi primera incursión en una corporación de tal envergadura. Durante mi tiempo allí, adquirí habilidades para colaborar con asociados de diversos niveles y áreas, lo que constituyó una valiosa oportunidad para mantener diálogo y comunicación efectiva.

A lo largo de la vida profesional, nos enfrentamos a numerosos obstáculos y, en ocasiones, ser humilde y estar siempre abiertos a nuevas oportunidades resulta fundamental. Las cosas no siempre son sencillas, y cambian dependiendo la perspectiva, por lo que la humildad permite reconocer nuestras áreas de crecimiento y enseñanza personal. En mi experiencia, la humildad y la habilidad para dialogar se han convertido en factores esenciales para alcanzar el éxito en mi carrera profesional.

Con el tiempo, decidí mudarme a Canadá para realizar mi maestría y continuar mi carrera profesional en la industria de los alimentos en ese país; ahora, más enfocado al área de desarrollo y administración de proyectos.

Mi formación universitaria me proporcionó las herramientas esenciales y me capacitó para convertirme en ingeniero de Alimentos. Sin embargo, más allá de enfocarse únicamente en mi carrera, la Universidad me enseñó el pensamiento crítico y la adaptación. Como egresado, estoy consciente de la evolución constante del mundo y sus tendencias, por lo cual he adecuado mi enfoque en consecuencia. Por ejemplo, mantenerme actualizado en seguridad alimentaria y sistemas HACCP ha sido fundamental. Al igual que participar en diversos seminarios y talleres, gracias a lo cual obtuve una certificación internacional *Green Belt* en administración de proyectos y servicios industriales.

## **Egresado distinguido de la UAM, una motivación personal y un ejemplo**

En abril de 2023, fui reconocido como egresado distinguido por parte de la Universidad. La experiencia de participar en la ceremonia fue enriquecedora, especialmente por compartirla con otros graduados de diversas áreas y trayectorias, entre ellos, investigadores que han logrado avances significativos. Si bien, mi enfoque está en la industria de alimentos, al analizar las distintas trayectorias, comprendí la importancia de reconocer el desarrollo dentro de nuestro campo laboral.

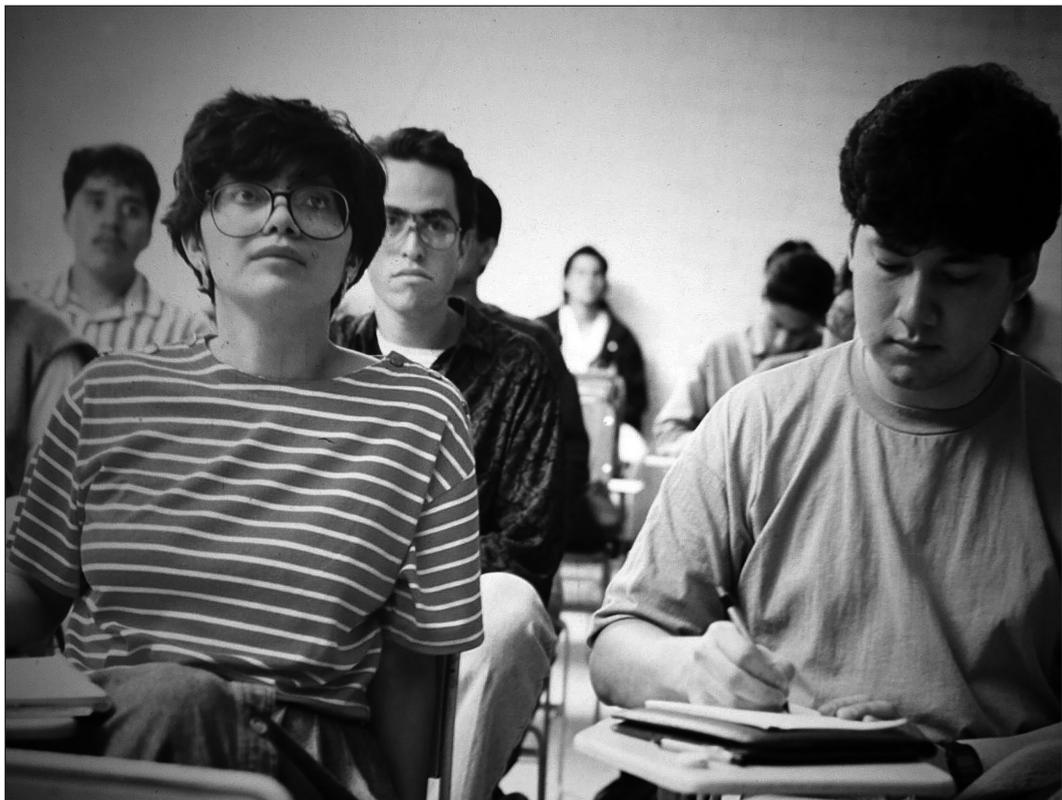


Este reconocimiento destaca la relevancia y valía del trabajo de los ingenieros en la industria alimentaria. Aunque mi trayectoria se centra en este ámbito, es igualmente significativa. Este logro me llena de orgullo y felicidad, y ahora busco nuevas oportunidades para compartir mi experiencia y motivar a otros estudiantes e ingenieros en nuestro campo. Quisiera que se reconozca la importancia de nuestras contribuciones, e inspirar a más personas a destacar en sus respectivas áreas.

Mi recomendación para las futuras generaciones es que se mantengan informadas, que constantemente observen el estado del país y del mundo, y se enriquezcan con información. La humildad es clave; saber escuchar y aprender es fundamental. No se limiten a una sola fuente de conocimiento o perspectiva, manténganse abiertos. Hoy en día, con la abundancia de información disponible, es crucial aprovechar todas las herramientas disponibles. A diferencia de mi época universitaria, donde buscaba fichas en la biblioteca, ahora contamos con inteligencia artificial —una maravillosa herramienta con múltiples beneficios—. Les diría a los estudiantes que se sumerjan en estas nuevas herramientas, ya que el mundo cambia constantemente. Siempre hay innovaciones y es mejor ser parte de ese progreso que quedarse rezagado.

Como profesionales, es crucial cultivar la curiosidad. La UAM despierta y nutre esa curiosidad, la cual es fundamental en nuestro desarrollo. Además, es esencial recordar el privilegio de estar en una universidad pública, un logro como ciudadanos de este país. Personalmente, egresar de la UAM-I siempre ha sido una fuente de orgullo para mí, ya que es una de las instituciones más destacadas de México. Esta experiencia me llena de satisfacción, especialmente ahora que, tras casi veinte años de graduarme, tengo una historia para compartir en su 50 aniversario.





## Compromiso, capacidad de trabajo y crítica congruente. Rosario Enríquez Rosado<sup>8</sup>

Soy originaria de Ciudad Ixtepec, Oaxaca. Ahí realicé todos mis estudios hasta el bachillerato y, posteriormente, estudié Ingeniería Química en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Ahí realicé los estudios de licenciatura y también de maestría. Después, hice el doctorado en Francia. Actualmente, laboro en la Universidad del Mar (UMAR), aquí en Oaxaca, mi estado.

### La ingeniería química y yo: mis andanzas en la UAM-I

¿Por qué ingeniería? Nunca me pregunté o me cuestioné el hecho de que al ser mujer podía estudiar, o no, una ingeniería. Realmente, en ese momento me pareció que estudiar Ingeniería Química me daría muchas posibilidades en el campo laboral, porque yo lo que requería era tener una buena formación y poder integrarme al mercado de trabajo. A lo largo de mi formación, fue cambiando un poquito mi interés hacia la academia, Pero ¿por qué Química? Bueno, porque de alguna manera se me facilitaban las ciencias básicas; por eso decidí incursionar en Ingeniería Química.

¿Por qué en la UAM, Unidad Iztapalapa? Porque en mi pueblo tenían referencias de Ingeniería Química de dos instituciones de educación superior. Una, era el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Sobre la otra, me dijeron que había una universidad en donde había estudiado un paisano, que también ahí había opciones y que se impartía esa carrera. Así que hice mi examen de ingreso en la UAM-I y, bueno, me quedé. Ahí continué. Por eso nunca me planteé el hecho de que por ser mujer podía, o no, estudiar cierta carrera.

¿Cómo influyó en mi formación la UAM-I? En varias formas. En la primera etapa, que fue el tronco común, todos sufrimos. Fue un poco complicado porque llegamos de muchos lados y cambiamos del bachillerato a la universidad. La verdad, es que no sé cuándo el grupo general de química de la UAM-I incluyó en el tronco común de Ingeniería Básica y de Ingeniería, parte de la formación en ciencias básicas. Era interesante ver cómo ese grupo de profesores encargados de impartirnos dichas materias —bastante reconocidos en su ámbito—, se preocupaban por la formación y la integración de los estudiantes. Lo mismo me pareció cuando organizaron seminarios de Ingeniería Química y trajeron a los mejores ponentes a nivel internacional para que nosotros, los alumnos, tuviéramos contacto con ellos. Recuerdo también la preocupación por la exigencia que se tenía sobre la calidad de las materias impartidas, a nivel de los profesores, y el hecho de aprobarlas, a nivel de los estudiantes. Así como mantener la cordialidad con el grupo de profesores de la Unidad Iztapalapa.

Otras de las cosas que me gustó y ayudó en mi formación, fue la súper biblioteca de la Unidad Iztapalapa. Realmente, uno podía pasarse horas ahí. También me gustaron las actividades que se hacían en el Teatro del Fuego Nuevo de la UAM-I, los ciclos de cine y de

---

8 Doctora en Ciencias. Egresada de la maestría en Ingeniería Química. Vicerrectora académica de la UMAR.



música. Todo eso contribuyó mucho en la formación que teníamos. La cuestión cultural fue muy importante para mi formación. Además, la exigencia y la calidad no estaban peleadas con el trato humano de los profesores, quienes, como ya dije, estaban comprometidos con nuestra educación. Yo recuerdo mucho que había profesores que llegaban a las siete de la mañana y se iban muy tarde por atender estudiantes y dar clases, todo eso sin necesidad de tener la exigencia que hay en otros trabajos. Esa parte sí la recuerdo mucho, estaban ahí y hacían su trabajo por gusto.

Creo que podemos adaptarnos a muchas situaciones. Es algo que cuesta un poco de trabajo en la Unidad Iztapalapa y en la Ingeniería Química de la UAM-I. No puedo hablar de toda la UAM, pero sí creo que hubo o hay cierta facilidad a que nos adaptemos. Eso no quiere decir que seamos totalmente dóciles. Yo no puedo decir eso. Más bien, me refiero a que, debido a la descentralización de la educación superior, hemos logrado involucrarnos en proyectos en otros estados. Creo que es una de las cosas que ha hecho que muchos de los egresados de Ingeniería Química de la UAM-I estemos en varias universidades de los estados, no sólo del centro, sino también del sur del país.

Esto es importante. Y creo que ésta es otra de las grandes ventajas que olvidé mencionar en la pregunta anterior: que en el grupo de Ingeniería Química en el que yo me formé, había una preocupación social importante. Había interés no sólo por la investigación, sino por todos los problemas sociales en los que estábamos inmersos. No éramos ajenos a todos estos problemas sociales — entonces había este equilibrio—. Yo fui una estudiante muy participativa socialmente en la Unidad Iztapalapa, y creo que todas estas cuestiones han hecho que nosotros nos podamos integrar en otras instituciones. Insisto, somos voces en lo que hacemos y hemos estado trabajando y trabajamos mucho. Tenemos una capacidad de trabajo bajo presión importante. Creo que eso es lo que hacen los trimestres: presionarnos para sacar los compromisos. Tal vez nos haya formado para eso la UAM.

### **Logros en y con mi formación profesional en la UAM-I**

Mi educación universitaria y mi educación previa tienen que ver con mis valores y habilidades. Creo que un individuo es la suma de toda su historia. En mi historia, creo que fue especialmente interesante 1994. Yo estuve de 1990 a 1997-1998 en la UAM cursando la licenciatura y, después, la maestría. En ese periodo tuvimos cuestiones con las cuotas universitarias y el movimiento zapatista. Por aquel entonces, se discutía en los seminarios el quehacer del ingeniero químico en esas cuestiones, en ese momento social que estábamos viviendo.

En Ingeniería Química hubo un proyecto educativo en Chiapas impulsado tanto por estudiantes como por profesores. Fue muy interesante porque mostró la solidaridad de este grupo con la educación más allá de las puertas de la Unidad Iztapalapa. ¿De qué manera influyó esto en lo que estoy haciendo ahora? Pues cuando llegué aquí, a Puerto Ángel, al principio me fue muy difícil por los servicios que había en esa comunidad. Aún hoy hay carencia de servicios de transporte y de vivienda. Cuando llegué fue un poco complicado, y le comenté a mi jefe —que también era egresado de la maestría en Ingeniería Química— que sólo venía por dos años. ¿Por qué comento esto? Porque en el proyecto de la UMAR el trabajo con jóvenes de distintas comunidades era muy cercano, quizá la dinámica no sea trimestral, pero somos de tiempo completo.

Cuando hablamos de tiempo completo, me refiero a que los estudiantes tienen cinco horas de clase al día, más inglés y otras actividades. Al principio, me fue complicado intentar entender la dinámica de la UMAR, pero, al ver cómo influíamos en la formación de esos estudiantes, los dos años que prometí se volvieron seis —realmente, no me di cuenta—. Fue un proyecto interesante porque había objetivos como los señalados. Tras ese periodo, me fui de sabático.

Entonces, yo llegué a la carrera de Ingeniería Ambiental y en esos años, con otros colegas, conformamos un posgrado en Ciencias Ambientales que —si no mal recuerdo— fue, si no el primero, sí el segundo en conseguir becas para estudiantes de posgrado en Oaxaca —estoy hablando de todo Oaxaca—. Todos estos objetivos alcanzados hicieron que nos involucráramos mucho más en la UMAR con un fuerte compromiso social. Realmente, desde Oaxaca, se estaba llevando a cabo la formación de recursos humanos de alta calidad. Sí, aún lo estamos haciendo. Esa visión de qué esperar de un profesionista y no escatimar la calidad en la educación superior aquí, en Oaxaca, creo que fue parte de la formación de la UAM-I.

No podíamos esperar menos de los muchachos que nosotros estábamos formando. Ahorita nos hemos posicionado. No tenemos muchos estudiantes, pero los que han salido se han posicionado en las diversas disciplinas y en las diversas áreas de la ingeniería ambiental. Tenemos mucha gente que ha conseguido sus posgrados, sus doctorados. Y se han involucrado también en varios municipios o en distintos lugares, porque logramos tener planes de estudios con una formación básica muy sólida. Creo que después de varios años, eso sigue siendo fundamental, porque los cambios son tan acelerados que lo único que nos puede dar esta adaptabilidad es una formación sólida.

De verdad creo que la formación básica nos permite reorientarnos hacia alguna de las aplicaciones de la Ingeniería Química. Cuando nosotros estudiamos ingeniería química o ambiental, pues prácticamente podría ser una maestría, pero en estas cuestiones ambientales yo empecé desde el proyecto terminal de la licenciatura y, después, fui a la maestría también. La disciplina era la misma, fotocatalisis, que en ese momento no era común en México. Creo que sólo estaba en la UAM y, tal vez, en Zacatecas. Hay ciertas cosas que hemos trabajado más con formación, con experiencias. Ahorita, nosotros metimos en los planes de estudio de la UMAR este acercamiento a las comunidades, este trabajo con las comunidades que no es tan trivial y lo hicimos con experiencia e interés. De ese tipo de formación he tenido algunos cursos para tratar de ver cuáles son los proyectos en cuestiones ambientales que realmente se requieren o interesan a las comunidades.

En ese momento, yo creía que con estas bases entendía todos los procesos y demás, pero tuve que capacitarme un poco más en cuestiones analíticas; es decir, química analítica e instrumentación analítica. Estas cosas sí las tuve que hacer aparte, porque en mi época todavía no había tantos laboratorios, sólo tuvimos muchos laboratorios en ciencias básicas y éramos un montón. Ahora que he ido a la UAM hemos hablado de laboratorios de docencia. No estoy hablando de investigación, de investigación, pues es otra historia.

Hay muchísimas cosas que adquirí en mi formación en la UAM-I que han sido significativas para mí. Una de las cosas que he visto con compañeros, hasta cierto punto normal, es que cuando llegamos del doctorado queremos continuar exactamente con la misma línea para poder seguir con la investigación. En su momento, pues era un poquito complicado y me parecía un tanto absurdo continuar con esa línea de investigación.

Estuve en un laboratorio donde había mucho trabajo con las empresas, pero luego a Oaxaca y hay otro tipo de problemas. Entonces, empezamos a trabajar con la aplicación de fotocatalisis heterogénea —la cual habíamos empezado a estudiar en la UAM, Unidad Iztapalapa, y en la que me doctoré—, para tratar de diseñar tratamientos secundarios para pequeñas comunidades.

Tuvimos un proyecto del fondo mixto del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) en el que realmente comenzamos a trabajar con lo que teníamos para la desinfección fotocatalítica del agua residual. Empezamos con experiencia y con cuestiones nuevas, que era trabajar con la materia real y con microorganismos con los que en la vida había trabajado antes. Sí, fue un proyecto que nos permitió colaborar con otros colegas y formar estudiantes de posgrado, pero, más que eso, nos permitió ver que sí podíamos abrir una línea de investigación para adaptarnos a las necesidades que aún siguen existiendo en estas comunidades.

A partir de esa misma línea, hemos ido diversificando el modelado matemático. Seguimos con cuestiones de fotocatalisis, pero hemos trabajado con mecanismos de reacción, por ejemplo, mecanismos de degradación en términos de la fotocatalisis heterogénea. De ahí, me he metido en varias cuestiones ambientales, como la gestión de residuos sólidos y algunas otras colaboraciones con los colegas. Me gustó mucho ese trabajo y esa desinfección de aguas residuales, porque la trabajamos desde nivel laboratorio y se hizo el escalamiento para tratar de desinfectar agua en cien litros por hora, que no está mal para pequeñas comunidades. Ese es uno de los proyectos.

Sobre los otros proyectos a nivel de formación: en un nuevo plan de estudios, nos arriesgamos a meter unos talleres de implementación tecnológica para los chicos de Ingeniería Ambiental. No somos todólogos, pero sí tratamos de coordinar proyectos. Al principio, iniciamos con el mismo currículum del ingeniero ambiental, aquí en la UAM, en donde los chicos trabajaban o implementaban algún proyecto de aplicación ambiental y, poco a poco, iban induciendo el conocimiento. Esa parte estuvo súper bonita y aprendí mucho en el manejo de grupos, pues se trabaja por equipos. Además, pude apoyarlos con mi formación, al mismo tiempo que aprendí lo importante que es este tipo de trabajos para fomentar el conocimiento en áreas muy básicas.

Creo que los seminarios en la UAM ayudan mucho en ese sentido, pues podemos expresarnos y criticarnos constructivamente. Dudo que eso lo tengan todas las universidades. A mí, el haber tenido esta experiencia en la Unidad Iztapalapa, me permitió coordinar estos grupos de estudiantes. También me permitió sorprenderme, descubrir que, en efecto, el método inductivo para aprender algunas cosas es bastante importante. Hay varios proyectos que me han gustado mucho aquí, en la UAM, los cuales, aunque no sea de manera explícita, implícitamente provienen de mi formación en la UAM-I.

Llevo veinte años en la UAM. Ahora soy la vicerrectora académica y, bueno, estoy trabajando con otras áreas del conocimiento, otras disciplinas de las cuales también he aprendido. Un gran problema es las relaciones personales o profesionales que no son tan simples. Éstas son muy complicadas cuando aprendes a hablar de manera directa para enfrentar un problema. Creo que esto ha sido uno de mis mayores retos, bajarle dos rayitas, porque, si no, las cosas no avanzan. Aunque, de verdad creo que no se entiende en otros lados.

Realmente, para mí ha sido más fácil conducir proyectos fuera de la UAM, quizá porque tuve la fortuna de haber colaborado antes en algunos proyectos sociales en la UAM-I, o tal vez por mi formación previa, pero me parece que tengo cierto *feeling* para poder trabajar hacia las comunidades. Una de las funciones sustantivas en la Universidad del Mar es la promoción del desarrollo; en otras universidades es la vinculación; muchas veces se entiende como vinculación académica. Para nosotros, la vinculación académica, pues ahí está y es importante, pero por nuestro contexto la promoción del desarrollo es fundamental. Es el trabajo con la sociedad, principalmente con las comunidades; hablamos de comunidades, de cooperativas, de personas, de grupos de los mismos municipios o de las dependencias.

### **Compromiso social y académico**

Para mí, es mucho más fácil trabajar con las comunidades, porque debemos tenerles respeto, y, en ese sentido, tenemos cierta prudencia para no ofrecerles lo que no podemos hacer. Me cuesta mucho trabajar con las dependencias de gobierno porque nos hacen trabajar de más y los proyectos nunca prosperan. Sobre el trabajo al interior de la Universidad, hay de todo, pero, desde que entré a trabajar en la UAMAR, me parece que estamos haciendo algo bueno en la educación.

Cuando llegué, hace veinte años, había muy pocas cosas. Hoy podemos decir que en equipamiento estamos bastante bien. Respecto a la formación de los chavos, esta cuestión de los tiempos completos, por ejemplo, los hace súper competitivos. Además, hay una disciplina importante y no sólo la disciplina, la formación como tal, sumado al trabajo con los demás y a separar los problemas personales de los profesionales. No sé cómo lo tendríamos que manejar en las universidades. Esa ya es tarea, porque tenemos profesores de distintas universidades. Una de las cualidades que se requiere para dirigir un centro universitario, creo que es ponderar el objetivo académico en la formación de los chavos. Esa es una de las cuestiones que sí nos ha movido, y ha movido desde siempre al formador de estas universidades. El que para mí sea preponderante el interés académico, lo traigo de la UAM-I, o sea, el no perdernos en otras cosas más que en el interés final de formar profesionistas de calidad. Sin que esto sea un discurso, creo que esa parte sí ha sido importante para estar en este lugar y con esto he trabajado desde hace veinte años.

Desde que llegué, logramos conformar un grupo de trabajo muy interesante aquí en la UAMAR y —como dije al principio— hemos avanzado con distintos objetivos académicos. No nos hemos perdido en ese sentido, creo yo, a nivel del trabajo con la promoción del desarrollo, o de investigación. Aquí, respetamos la libertad de investigación, pero sí somos bastante críticos al respecto.

Supongo que una muy buena parte de la visión académica y de la capacidad de trabajo que tengo, son de la UAM-I. Siempre he sido trabajadora, pero aquí se requiere una intensidad de trabajo especial; también esa es una cualidad que sí tengo. Sobre el compromiso, ese creo que ya lo traía desde antes, pues no lo perdí en la UAM, lo mantuve y quizás se volvió más fuerte. El compromiso; la capacidad de trabajo en cuestiones de conocimiento o de formación; y, sobre todo, esta visión más académica de la formación de los estudiantes, trato de que todo eso no se me pierda. El compromiso social es importantísimo; yo ya me hubiera ido si no lo tuviera y llevo ya veinte años aquí, y cada vez estoy más metida.

## Los retos por enfrentar

¿Qué retos enfrentaremos? Es una de las preguntas que me hago ahora por las nuevas épocas de los estudiantes. Creo que ya tenemos que cambiar también el discurso ahí, porque los retos son mucho más importantes y, aunque tal vez sigan siendo los mismos, las herramientas que teníamos nosotros son diferentes a las que tienen los chavos ahora. Sin embargo, creo que tratar de conseguir cierta disciplina en el trabajo es muy importante. No sé... La verdad es que me he estado cuestionando cómo abordar a estas nuevas generaciones postpandemia, especialmente, cómo mantener una formación sólida para ellas, porque los retos venideros, como los cambios tecnológicos y demás, tienen una velocidad importante.

Entonces, una de las cosas que sí creo que deben comprender estas nuevas generaciones son las cuestiones relativas a su formación básica y sólida; es decir, no deben ceder en su formación. Durante los primeros años, creo que eso ayuda muchísimo, que pueden contribuir mucho en los espacios en los que vayan a integrarse. En cualquiera de los espacios podemos hacer muchas cosas si tenemos compromiso, si tenemos capacidad de trabajo. No pasa nada con ser crítico, siempre que seamos congruentes con la crítica y con nuestro actuar, porque a veces falta mucha congruencia en estas cuestiones. Entonces, si se van a integrar a un nuevo espacio, tienen que trabajar, tienen que comprometerse y eso les dará la calidad moral para criticar en un momento dado y para mejorar; siempre para mejorar las cosas.

He aprendido eso aquí, en la Universidad del Mar. Cuando yo llegué había ciertas reglas a las que yo no me adaptaba tan fácilmente, porque yo no necesitaba que me estuvieran siguiendo y demás para trabajar. Fui muy crítica con ellas, por eso digo lo que dije anteriormente, pero a lo largo de estos años he visto por qué tenemos este modelo universitario en el que he trabajado y que, de alguna manera, estoy dirigiendo ahorita. ¿Qué razones había?, ¿cuál fue el objetivo de estar aquí?, ¿por qué tenemos ciertas reglas? Todo tiene un sentido mayor. Podemos ser muy dados a criticar al primer instante, pero antes de hacerlo debemos investigar un poquito más cuáles son los contextos en los que nos estamos moviendo, ya sea en una empresa, una dependencia, o una institución en la que estamos trabajando. E investigar, sobre todo, cómo podemos aportar. Ese ha sido mi aprendizaje aquí, en la UMAR.

Yo trabajé en estos proyectos de licenciatura, de posgrado, de acreditaciones y demás, como parte de un colegio de profesores. Después, me fui metiendo a la parte de la gestión académica y trabajé como jefa del Posgrado en la Universidad del Mar. Ahora soy la vicerrectora académica de la misma. En cada uno de estos pasos he ido aprendiendo mucho de este proyecto que, la verdad, espero que continúe porque tiene mucho que aportar ahorita, con la nueva ley general de educación superior (parece que mi jefe escribió algunas cosas, porque tenemos vinculación social, tenemos formación de calidad, profesores de tiempo completo, etcétera). Creo que ahí he aprendido mucho a entender por qué existe una dependencia o una institución como ésta, cuáles son sus orígenes, pero, sobre todo, hacia dónde vamos sin que se pierda el objetivo. Me ha gustado mucho trabajar aquí, no digo que, en su momento, no pensé en irme (había dicho “dos años y me voy”, y ya llevo veinte). He aprendido estas cuestiones de los contextos que me han rodeado y me he moderado un poquito, porque también soy bastante crítica.

## Lo fundamental es no temer traspasar las fronteras entre las disciplinas. Alexandre Tkatchenko<sup>9</sup>

Mi nombre es Alexandre Tkatchenko. Realicé mis estudios de licenciatura en Computación en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) entre 1997 y 2002. Durante los dos últimos años de mi licenciatura, me enfoqué en mi proyecto terminal, que desarrollé con el doctor Nikola Batina, quien forma parte del Departamento de Química de la UAM-I. En este proyecto, apliqué mis conocimientos en computación para llevar a cabo el modelamiento de la adsorción en diversas superficies. Particularmente, me centré en comprender cómo las monocapas atómicas se forman sobre superficies metálicas, explorando las diferentes configuraciones que estas monocapas pueden adoptar. Esta experiencia marcó el inicio de mi profundo interés en el campo de la química teórica.

Durante ese periodo, establecí diversos contactos con el grupo de Físicoquímica Teórica de la Unidad Iztapalapa, así como con el equipo liderado por el doctor Alberto Vela en el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (Cinvestav). A medida que fusionaba mi experiencia en química y computación, tomé la decisión de hacer un doctorado en Físicoquímica, en el Departamento de Química de la UAM-I, bajo la dirección del doctor Marcelo Galván. Hice una transición desde el ámbito de la computación hacia la físicoquímica teórica, que implica la aplicación de conocimientos en matemáticas, física, química y computación, así que la transición fue interesante y llena de retos. Esta trayectoria me brindó la oportunidad de abordar problemas en física y química de manera novedosa. Fue una experiencia enriquecedora que me permitió emplear mis habilidades en cómputo científico de manera diferente para resolver desafíos interdisciplinarios.

Realicé mi doctorado entre 2003 y 2007. Posteriormente, realicé un posdoctorado en Alemania, específicamente en Berlín, en el Instituto Fritz Haber de la Sociedad Max Planck, desde 2007 hasta 2010, y en ese año me establecí como líder de grupo en el mismo instituto. En 2015, logré obtener una posición como profesor titular en el Departamento de Física de la Universidad de Luxemburgo. Esta transición marcó un interesante cambio desde mi enfoque inicial en computación hacia la físicoquímica y, más tarde, hacia la física. Desde 2010, he liderado mi propio grupo de investigación, y, a partir de 2020, tengo el privilegio de desempeñar el papel de jefe de Departamento de Física en la Universidad de Luxemburgo.

### La notable calidad de los profesores y su cercanía con los estudiantes

En mis conversaciones con colegas de diversas áreas, destaco repetidamente la singularidad de la UAM-I, ya que cuenta con un tronco común en la carrera. Esta característica nos brinda, a quienes estudiamos ciencias exactas o sociales, así como cualquier disciplina biológica, una visión más amplia e integral de las distintas ramas de la ciencia. En mi caso, el interés inicial desde la infancia se centraba en la programación, que fue mi introducción al mundo de las ciencias. Sin embargo, durante mis años escolares, la física y la química no me despertaron un mayor interés, aunque algunas de sus facetas sí me atraían. Las matemáticas, por su parte, me gustaban, aunque no ocupaban un lugar cen-

---

9 Doctor en Físicoquímica. Egresado de la licenciatura en Computación.



tral en mis preferencias. Fue la computación la que siempre me fascinó desde los 11 años. No obstante, todo cambió cuando ingresé a la Universidad.

Los profesores que tuve en el tronco común, especialmente los que tuve en las UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) de química, eran realmente excepcionales. Recuerdo especialmente a Arturo Rojo Domínguez, quien, entre otros, logró presentarme la química de una manera completamente transformadora. Fue a través de sus enseñanzas que observé cómo los conocimientos en matemáticas y computación podían aplicarse de manera ingeniosa, lo que me permitía abordar problemas que hasta ese momento parecían irresolubles y obtener resultados realmente fascinantes. Este aspecto del tronco común es algo que permanece nítidamente en mi memoria.

En el transcurso de mi licenciatura, fue notable la calidad de los profesores y su cercanía con los estudiantes. Recuerdo claramente cómo estábamos siempre invitados a discutir problemas en la frontera del conocimiento y a plantear preguntas sobre las investigaciones que los profesores llevaban a cabo más allá de las aulas. Este ambiente de apertura y diálogo se aplicaba a todas las disciplinas, desde computación hasta matemáticas. Otro aspecto que valoré enormemente fue la flexibilidad que teníamos para elegir asignaturas optativas. En mi caso, opté por numerosas asignaturas de matemáticas aplicadas, las cuales considero fundamentales para la fisicoquímica teórica. Saber cálculo diferencial e integral en altas dimensiones, así como métodos de optimización no lineal fue crucial, y la preparación que recibí en este sentido fue excepcional.

Al final de mi licenciatura, otro aspecto que puedo destacar es la disposición abierta de muchos profesores para entablar discusiones y proponer temas de colaboración, especialmente en el contexto del proyecto final. Siempre que interactuaba con profesores, como Marcelo Galván, Jorge Garza y Nikola Batina, notaba una apertura sorprendente hacia aquellos que quizás no poseían un profundo conocimiento en el campo específico en el que trabajaban. A pesar de ello, existía una considerable disposición para explorar oportunidades de colaboración y proyectos en los cuales los estudiantes podíamos contribuir de manera constructiva.

Lo que encontré sumamente satisfactorio después de mi licenciatura —y que creo que ha cambiado en la actualidad— fue la posibilidad de ingresar directamente al doctorado —me parece que esta opción ya no está disponible—. Además, algo que considero altamente beneficioso es que el doctorado incluyó también tener cursos. En mi caso, durante los cuatro años del doctorado, tuve la oportunidad de cursar clases que complementaban mis conocimientos, como Mecánica Cuántica Avanzada con Marcelo Galván, Estructura Electrónica con Jorge Garza, y Matemáticas Avanzadas para Fisicoquímica con Andrés Cedillo. Fue realmente enriquecedor tener la oportunidad de ampliar mis conocimientos con temas más cruciales para la investigación durante el doctorado.

La UAM-I logra integrar de manera efectiva la combinación de la enseñanza y la investigación, adoptando un enfoque que se asemeja a las prácticas educativas tanto europeas como americanas. Este modelo permite aprender y realizar investigación de manera simultánea en un periodo relativamente corto, siempre y cuando uno esté motivado para aprender y pueda combinar esta motivación con cursos avanzados. Considero impresionante que se ofrezca esta oportunidad de aprender a investigar de manera integral.

## **Mi formación interdisciplinaria ha sido fundamental en mi docencia**

En mi caso particular, aunque siempre he estado involucrado en la academia, también he mantenido un contacto significativo con la industria a lo largo de los años. Durante mi estancia posdoctoral, luego de completar mi doctorado —aproximadamente un año o año y medio después—, me surgió la típica pregunta sobre el camino a seguir, en especial al tomar en cuenta la responsabilidad de la familia con los hijos pequeños.

En este punto, me encontré en la dicotomía entre cambiar hacia la industria o continuar en la senda académica, que puede ser más compleja según las circunstancias y oportunidades individuales. Estuve dubitativo durante ese periodo, pero finalmente opté por seguir en la academia. Decidí esperar y explorar la posibilidad de avanzar en mi carrera académica. Considero que esta decisión fue acertada. Durante ese tiempo, realicé varias entrevistas con empresas y conversé con personas que habían hecho el cambio a la industria, pero decidí quedarme en la academia.

Aunque al inicio estuve en un entorno como el Instituto Max Planck, más enfocado en la investigación que en la enseñanza universitaria, en 2015 decidí realizar otro cambio: me fui a una universidad. No he lamentado esa decisión en absoluto, ya que me ha permitido estar nuevamente cerca de los estudiantes, impartir clases y liderar un grupo académico, que abarca desde estudiantes de licenciatura hasta miembros permanentes y profesores asociados. Esta diversidad en el trabajo académico es algo que disfruto enormemente hasta el día de hoy.

Durante mi estancia en Berlín, en el Instituto Max Planck, tuve la oportunidad de impartir clases en maestría, en la Universidad Técnica de Berlín, y también participé en licenciatura en un curso de estructura electrónica. Aunque mi conexión con la vida académica no se desvaneció por completo en el Instituto Max Planck, mi experiencia tomó un giro significativo al trasladarme a la Universidad de Luxemburgo. Aquí, me enfrenté a un nuevo desafío al enseñar física, algo totalmente nuevo para mí. Aunque resultó divertido, también representó un reto, ya que requería la preparación de clases utilizando diferentes libros de texto y desarrollar mi propio enfoque para explicar los conceptos.

Sin embargo, considero que mi formación interdisciplinaria ha sido fundamental en este aspecto, ya que me ha permitido cautivar a los estudiantes al presentarles ejemplos que abarcan diversos campos. Mi enfoque implica utilizar principios fundamentales, como el principio variacional, para explicar problemas como el del viajero, el comerciante y las ciudades. Busco variar las aplicaciones y los principios básicos para demostrar cómo existe una conexión intrínseca entre todas las disciplinas científicas.

## **La ciencia progresa para explorar límites y para tener un impacto directo y práctico en la vida diaria de la sociedad**

Desde mi perspectiva, la interconexión de las ciencias se vuelve cada vez más evidente, especialmente con el surgimiento del aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Los métodos matemáticos utilizados en diferentes campos son sorprendentemente similares, lo que refuerza mi creencia de que todas las ciencias se están conectando más que



desconectando. Estas experiencias interdisciplinarias se vuelven cada vez más relevantes para progresar en los diversos campos científicos.

En cuanto a la investigación, el enfoque fundamental de mi grupo consiste en desarrollar métodos que combinen la mecánica cuántica, la mecánica estadística y la inteligencia artificial. Este esfuerzo se orienta hacia el tratamiento de sistemas cada vez más grandes y complejos en los campos de la química, la física y la biología. Abordamos este desafío de manera jerárquica, inicialmente ideando métodos cuánticos para realizar cálculos cada vez más precisos. Posteriormente, empleamos estos resultados en métodos estadísticos para comprender el comportamiento dinámico de las moléculas. Finalmente, aceleramos estos procesos, mediante el uso de métodos de aprendizaje de máquina e inteligencia artificial.

Con el transcurso de los años, he observado cómo todo este panorama se está integrando de manera significativa. En los proyectos que llevan a cabo los estudiantes, no puedo discernir si están enfocados más en física, química o computación, ya que se trata de una mezcla de todas estas disciplinas. Aunque esta amalgama puede ser arriesgada y compleja, dado que los estudiantes deben dominar diversas áreas, considero que estos proyectos son más fascinantes, pues no se centran únicamente en estudiar el comportamiento de una molécula o una serie de moléculas; ahora implican tener una visión más global y luego integrar ese conocimiento para resolver problemas complejos que anteriormente eran insuperables. Por ejemplo, abordamos cuestiones como la dinámica molecular y la precisión con la que una proteína se pliega bajo condiciones ambientales, empleando principios de mecánica cuántica. Estos logros representan algo que, durante mi doctorado, no podía imaginar que sería posible alcanzar en quince años.

El avance extraordinario y verdaderamente inesperado en estas disciplinas en los últimos quince años es lo que me impulsa cada día, y me motiva a explorar límites más allá de lo conocido. Siento que estamos inmersos en una curva exponencial de progreso, y esta sensación de aceleración continua me hace creer que hay un sinnúmero de posibilidades que ni siquiera hemos concebido en nuestros sueños.

Un ejemplo palpable de este progreso es la capacidad para calcular reacciones de medicamentos, como proteínas, con una precisión comparable a la de los experimentos. Resulta fascinante observar cómo nuestros métodos han sido aplicados en la industria farmacéutica para calcular polimorfos de cristales moleculares —una aplicación que se ha adoptado en diversas empresas del sector—. Alcanzar este nivel de impacto y ver que la investigación científica que llevamos a cabo día a día no sólo aborda preguntas de frontera, sino que también se utiliza de manera cotidiana en la industria, es algo que nunca habría imaginado. Este fenómeno destaca cómo la ciencia no sólo progresa para explorar límites, sino que también tiene un impacto directo y práctico en la vida diaria de la sociedad.

Es algo realmente novedoso que ha ocurrido en los últimos cuatro o cinco años, y experimento una mezcla de emoción y humildad al respecto. La emoción proviene del hecho de presenciar un cambio significativo, mientras que la humildad surge al reconocer que aún hay mucho terreno por recorrer en el ámbito de la investigación.

En cuanto a la parte administrativa, ser jefe de Departamento implica una serie de responsabilidades diarias. No obstante, he aprendido la importancia de no dejar de lado

la investigación mientras desempeño funciones administrativas. Esto requiere establecer un esquema en el que haya personas capacitadas con el poder de tomar decisiones, de modo que no tenga que ser yo quien tome cada determinación. En los últimos años, he logrado implementar este enfoque en el Departamento. Como jefe de Departamento, sólo dedico aproximadamente un diez por ciento de mi tiempo a estas tareas administrativas.

Esto es algo que resulta casi imposible en México, específicamente en la UAM, donde la administración consume gran parte del día de muchas personas. Sin embargo, en la Universidad de Luxemburgo, la ventaja radica en que el sistema administrativo sigue una estructura similar a la alemana, pero con cierta flexibilidad francesa. Esta combinación brinda la oportunidad de optimizar la gestión y dedicar la mayor parte de mi tiempo a la ciencia —una faceta que nunca quiero abandonar.

### **La forma de ejecutar la mayoría de los proyectos que emprendo se gestó durante mis años de estudio en la UAM-I**

En el ámbito académico, el doctorado representa el máximo grado. No obstante, el hecho de obtener una plaza como profesor también se puede considerar un grado académico. En mi caso, he buscado enriquecer mi trayectoria académica mediante breves periodos sabáticos de tres o cuatro meses. Durante estos lapsos, me sumerjo en entornos ajenos a mi especialización e interactúo con profesionales de diversas disciplinas. Por ejemplo, he realizado este tipo de estancias en el Instituto de Matemáticas Puras y Aplicadas de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA).

Ahí, además, tuve la oportunidad de organizar dos programas semestrales para reunir a expertos de todo el mundo y de campos tan variados como matemáticas puras y aplicaciones de química, física y biología. Las discusiones se centraron en preguntas concretas, como la ampliación de la aplicación de métodos cuánticos a sistemas de gran escala. Este enfoque heterogéneo facilita la conexión entre métodos dispares, al tiempo que fomenta la colaboración interdisciplinaria.

Un ejemplo concreto de esta sinergia se evidenció en mi colaboración con un experto en inteligencia artificial, durante una de mis estancias en la UCLA, que fue mi primer trabajo en aprendizaje de máquina. Inicialmente, nuestras conversaciones fueron tomando un café, pero al final del programa ya estábamos escribiendo un artículo pionero: utilizamos técnicas de aprendizaje de máquina para predecir las energías de atomización de moléculas en el espacio químico.

Este enfoque novedoso demostró ser un éxito, que convenció a muchos de la validez de aplicar herramientas de aprendizaje de máquina en nuestro campo. Para mí, este primer artículo no fue muy complicado: fue aplicar un método poco convencional a datos que se obtienen fácilmente y se producen día a día. Sin embargo, la clave radicó en la formulación precisa de la pregunta, cuya respuesta requería la fusión de la perspectiva de la computación y la fisicoquímica. Desde entonces, mi objetivo ha sido repetir esta experiencia al conectar campos aparentemente distantes y diferentes.

En la actualidad, estamos tratando de utilizar la teoría de campos cuánticos para resolver hamiltonianos de estructura electrónica. Este ámbito emergente presenta un te-



rreno fértil para explorar nuevas fronteras, y, aunque la investigación aún está en sus primeras etapas, se ve plausible y promete resultados interesantes.

La incursión en diversos campos es fundamental. Considero que el doctorado en fisicoquímica teórica, con su enfoque en la intersección de la física y la química, es particularmente valioso. Uno pierde el miedo a distinguir y clasificar conceptos de física, de química, de computación, y ver la ciencia más como un continuo. Esto nos permite cambiar el campo de estudio, adaptarse a nuevos desafíos y formular preguntas desde perspectivas innovadoras. Este enfoque es enfatizado por la UAM, lo cual considero de gran importancia.

La forma de ejecutar la mayoría de los proyectos que emprendo se gestó durante mis años de estudio en la UAM-I, especialmente a través de extensas conversaciones con profesores, como Nikola Batina, Marcelo Galván, Jorge Garza y todos los profesores del Área de Fisicoquímica Teórica. Considero que fue crucial exponerme a esa variedad de puntos de vista y enfoques diversos. Por ejemplo, Jorge se centraba en la parte computacional, resolviendo e implementando algoritmos; Andrés siempre buscaba comprender las bases matemáticas de cualquier método; Marcelo adoptaba un enfoque más pragmático, empleando diversas herramientas para abordar problemas complejos; Nikola, siendo experimental, planteaba preguntas de manera creativa y no convencional.

Creo que he absorbido la amalgama de todas estas perspectivas y he intentado elaborar mi propio enfoque. Considero que lo crucial es el enfoque en sí, y lo he desarrollado y perfeccionado a lo largo del tiempo, ajustándolo sutilmente con los años, pero fundamentado es la base adquirida para resolver problemas científicos durante mis estudios en la UAM-I. Lo fundamental radica en no temer a traspasar fronteras entre disciplinas; y no sólo eso, sino también a aventurarse a cruzar la división entre experimentación y teoría.

En mi caso, aunque no he llevado a cabo experimentos directamente, ha sido crucial colaborar con investigadores experimentales, visitar laboratorios y observar qué parámetros se pueden mover. Esto proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo los teóricos pueden influir en la forma en que se llevan a cabo los experimentos. Uno puede tener ideas locas, pero al dialogar con expertos experimentales, descubre la viabilidad de las ideas y se motiva de una manera completamente diferente en la investigación teórica.

A través de mi colaboración con Nikola y otros investigadores experimentales, he aprendido que, antes de emprender cualquier desarrollo teórico o cualquier método, es esencial considerar su relevancia para el mundo real. Al abordar problemas, siempre me planteo, ¿cuál es el problema más importante que podemos resolver?, ¿qué retos debemos de enfrentar en este momento? Muchas veces, esta reflexión se basa en la realidad experimental, en entender qué es factible desde el punto de vista práctico, ya que toda la investigación dentro de las ciencias naturales debe ser empírica, fundamentada en experimentos.

Mi recomendación para las y los estudiantes es que vayan más allá de los límites de su campo. En muchos lugares, incluyendo Alemania, Luxemburgo y Francia, observo que las personas aún se definen por la disciplina que estudiaron: “Soy físico, soy químico, soy computólogo”. Sin embargo, creo firmemente que todos somos científicos en última instancia. Yo no puedo y no quiero definirme como alguien disciplinario. No deberíamos encasillarnos en disciplinas; más bien, insto a mis estudiantes y colegas de mi grupo a leer, explorar y forjar su propia perspectiva en química, física y computación, eso los



hará mejores científicos. Esa es mi recomendación para los estudiantes: ser más interdisciplinarios y no tener miedo a cruzar fronteras entre las ciencias.

### **La conexión con los alumnos era directa y accesible**

De mi época de estudiante de licenciatura, puedo compartir fragmentos de anécdotas. Uno de los recuerdos que persiste de mis días universitarios era la notoria flexibilidad de los profesores. En particular, en mi clase de Física, específicamente la de Mecánica Clásica, el profesor nos permitía fumar después de completar los exámenes. Resulta inimaginable en la actualidad, pero en 1997, año en que transcurría mi licenciatura, fumar en las aulas no estaba prohibido; de hecho, algunos profesores también lo hacían. Aunque han pasado veintisiete años desde entonces, este detalle sigue siendo un recuerdo que comparto con mis estudiantes, quienes encuentran difícil creerlo hoy en día. En aquel momento, el acto de fumar en clase tenía una dimensión única; era algo que satisfacía nuestra rebeldía de adolescentes. Yo pensaba: “Está bien, tengo que hacer el examen, pero después obtengo cierta libertad cuando fumo en el salón de clases”.

Más allá de estas anécdotas particulares, la educación en la UAM-I se sentía como algo informal. Aunque se mantenía un esquema académico con profesores investigadores, la conexión con los alumnos era directa y accesible en su mayoría. Los maestros estaban abiertos a responder preguntas y aclarar dudas, lo cual generaba un ambiente educativo donde la comunicación fluía de manera cercana. Estos aspectos, que considero esenciales, han dejado una huella duradera en mí. Otra anécdota importante es que en mi época de estudiante en la Unidad Iztapalapa conocí a mi esposa a través de un colega, un amigo de mi clase en la UAM-I; fue él quien me la presentó.

También recuerdo claramente mi primer encuentro con Nikola Batina, una persona de fuerte carácter y una manera muy peculiar de explicar las cosas. Nikola intentaba transmitir sus ideas gestualmente y recuerdo haber sentido la conexión con un científico peculiar. De alguna manera me inspiró esa forma de ser, me sentí intrigado por su enfoque creativo y esa vivencia influyó en mi propia inclinación por adoptar una actitud no convencional —eso es algo que atrae a los estudiantes.

### **“Ciudadano del mundo”: recordar nuestras raíces y reconocer la contribución de diversas personas, sistemas y universidades**

En cuanto al trabajo en varias partes del mundo, gran parte de mi éxito se debe a Frida, mi esposa. Ella nunca ha sido un obstáculo para que cruce fronteras geográficas; más bien, ha derribado barreras y ha atravesado fronteras junto a mí. Por ejemplo, cuando buscaba una posición permanente, tuve varias ofertas, una de las cuales era en Corea del Sur, y, de hecho, era en muchos aspectos la mejor oferta. Entonces, Frida y yo tuvimos una conversación al respecto. En un momento, ella planteó la pregunta: ¿por qué no cambiar completamente nuestra perspectiva? Hemos vivido en un par de continentes, ¿por qué no probar Asia? Creo que al final del día, la decisión también recae en la familia, no sólo en uno mismo.

Considero que mi experiencia viajando por el mundo ha sido enriquecedora. Observar las distintas formas de ver las cosas no sólo me ha beneficiado a mí, sino también

a mi familia. En cierto sentido, al mirar a mis hijos, me doy cuenta de que no puedo atribuirles una procedencia específica, ya que provienen de todas partes y de ninguna al mismo tiempo. Han absorbido diversas culturas, hablan seis o siete idiomas, lo que los hace mucho más internacionales en comparación conmigo.

En mí puedo identificar algunas raíces y tendencias personales debido a mis trece años en Rusia, quince años en México, diez años en Alemania, ocho años en Luxemburgo, además de mis viajes por todo el mundo; sin embargo, mis hijos son notablemente más cosmopolitas. Mucho lo que hacemos en mi familia, ya sea de la manera mexicana o rusa, o a la manera europea, es parte de la interdisciplinariedad en cuanto a las raíces y costumbres, donde uno puede disfrutar las diferentes formas de comer, de la cultura, de la música y de convivir.

El concepto de “ciudadano del mundo” es algo que espero que siga siendo prioritario para las personas. A pesar de las tendencias actuales que enfatizan lo local sobre lo global, desde mi perspectiva es esencial mantenerse como ciudadano del mundo. No obstante, también es importante recordar las raíces de cada uno y reconocer la contribución de diversas personas, sistemas y universidades en la formación de la identidad de cada individuo.

# El estudio con dedicación da excelentes resultados.

## Alfonso León Pérez<sup>10</sup>

### La importancia de la Unidad Iztapalapa en mi vida personal y profesional

Creo que el primer aspecto valioso de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) son los planes de estudio y, específicamente, la forma en que llegué a la licenciatura en Ciencia Política. Hice una visita a la Unidad de Iztapalapa, y tomé un folleto que explicaba los planes de estudio de diversas carreras. Cuando leí el de Ciencia Política, vi que tenía historia, derecho, relaciones internacionales y economía: todo un conjunto de disciplinas que a mí me gustaban.

Además, mi interés siempre fue conocer cómo funcionaba el poder, cómo es que la gente obedecía a los funcionarios públicos. Sabíamos que existe una tradición, pero la verdad es que, a ciencia cierta, yo no la ubicaba. Entonces, un profesor del bachillerato me dijo que existía esa carrera. Total, que fui con unos amigos a la UAM-I. Vi el folleto, y a partir de ahí yo dije: “Eso es lo que quiero”. Estaba en el último año del bachillerato. Después hice el examen de ingreso. Por supuesto, elegí Ciencia Política. Me quedé y en el primer trimestre me dieron una excelente UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) llamada Introducción a la Ciencia Política. Aparte, todas las demás materias del tronco común también eran muy buenas, porque nos daban clases de Teoría Social y Epistemología; eso me gustó mucho.

La verdad es que yo estaba muy convencido de la carrera, principalmente por los temas teóricos expuestos y cómo empataban con nuestra realidad más inmediata. Lo anterior fue una especie de motivación, como cuando te quitan una venda de los ojos y quieres ver y observar más y más. En una línea pensé: “Esto es lo que quiero, más allá de otros conocimientos”. Me gustó mucho y fue incluso a la UEA que más empeño le puse. Las lecturas eran muy complicadas. La verdad es que en ocasiones yo no alcanzaba a entender todo; sin embargo, me parece que su propuesta de programa fue excelente.

También me acuerdo de las clases de Teoría de Élite. El profesor nos explicó cómo funcionaban. Yo tenía más o menos una idea del tema, porque en el bachillerato tuve unas clases de sociología y el profesor nos habló de esa teoría; no a ese nivel, desde luego, pero nos explicó, a grandes rasgos, cómo funcionaba. Entonces, cuando me dieron las clases de Teoría de Élite, era consciente —es un decir— de que no éramos parte de esa élite, y que si queríamos llegar a serlo, teníamos que trabajar desde abajo, o más o menos.

Otro profesor, que hacía las traducciones de Bobbio, también nos explicó esa misma teoría y en esa ocasión pregunté: “¿Cómo podríamos ser parte de una élite, la élite que realmente dirige?” El profesor explicó que nosotros no estamos en ese papel; sin embargo, indicó que se puede llegar a ser élite contrayéndola desde abajo. Lo que quiero decir es que

---

10 Profesor Investigador en la UAM-Xochimilco. Egresado de la licenciatura en Ciencia Política.



toda esta construcción y estos elementos a mí me ayudaron. Me gustaban mucho y sirvieron para formarme un criterio.

Siempre tuve la duda de en qué iba a trabajar al terminar la carrera. Total, un día regresé al bachillerato con unos amigos y pasamos a saludar a los profesores. Les comenté cuál carrera estaba estudiando, y me dijeron: “Te vas a dedicar entonces a la docencia o la investigación”. Yo me espanté un poco, porque dentro de mí pensé: “No, yo la verdad es que no quiero estudiar para ser profesor o investigador”. Yo me imaginaba en otro lado, como funcionario o incluso en una empresa, pero dije: “Bueno, puede ser”.

El tiempo avanzó. Adelanté algunas UEA y terminé en tiempo y forma mi carrera. Me encantó. De verdad me gustó mucho la carrera. Casi todas las clases, incluso de algunos profesores que decían que eran malos, hasta de ellos aprendí. También aprendí a involucrarme en la vida universitaria; es decir, tomar cursos, asistir a ponencias, a talleres, hacer actividades deportivas, ir a la biblioteca. Las clases de la carrera las tomaba en la tarde, así que tenía el tiempo para estudiar en la mañana. Esa era mi lógica: estudiaba en la mañana y en la tarde, íbamos y teníamos retroalimentación. Cuando me quedaba tiempo trabajaba. Eso es característico de los alumnos de la tarde; varios compañeros, de nuestra misma generación y otras, trabajaban.

La retroalimentación con las otras generaciones de alumnos también me ayudó y fortaleció. Es decir, gracias a ellas, mis compañeros y yo supimos todo lo que se genera dentro de la Universidad y que pocas veces alcanzamos a conocer. Por ejemplo, sabíamos qué era la difusión de la cultura, qué eran las investigaciones, y con la invitación de los profesores para participar en algunos proyectos, poco a poco nos fuimos involucrando. El hecho es que cuando yo terminé, el profesor Alejandro Favela me invitó a trabajar en un proyecto con la profesora Miriam Calvillo de Sociología. Tuve la oportunidad de conocer a otros compañeros y, a partir de ahí, nos fuimos vinculando con los procesos de investigación en la Universidad.

Entonces, le pedí consejo al profesor. “Quiero estudiar otra carrera. Quiero estudiar Derecho o Economía”, le dije. Él me dijo que no, que tenía que estudiar un posgrado. “Te conviene estudiar un posgrado. Estudia la maestría aquí de Estudios Sociales, en la línea de Procesos Políticos.” Apliqué el examen, y me quedé en la UAM-I. Estuvo bien porque el nivel de exigencia fue mayor; temas que ya sabía los estudié de otra manera o con otra perspectiva. La exigencia al ser mayor te coloca en otro nivel. Al mismo tiempo trabajaba en procesos de investigación con los proyectos, y eso me gustó.

Recuerdo que el coordinador del posgrado era muy exigente y también estaba la profesora Laura del Alizal, que era la coordinadora de la línea. Hicieron una muy buena mancuerna y ambos nos pidieron que tomáramos clases para aprender otro idioma aparte del inglés. Abrieron un grupo para aprender francés, y aparte el coordinador nos invitó a sus seminarios de Metodología. Era una cosa de verdad descomunal en cuanto a transmisión de conocimientos, pero, al final, ya con el tiempo, lo agradezco. Logré avanzar, terminé la maestría y pasé al doctorado, porque tenía pase a él. Me parece que fuimos abriendo o inaugurando ciertos procesos nuevos para la UAM-I. Por su parte, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) también estaba cambiando.

## **La vida política en el país y la importancia de mi licenciatura y mi posgrado en la UAM-I**

Estábamos viviendo otra realidad política. El Partido Revolucionario Institucional (PRI) había dejado el Gobierno federal y ahora continuaba el Partido de Acción Nacional (PAN). Se abrieron otras posibilidades y nos estábamos vinculando con los gobiernos panistas, específicamente con Vicente Fox. Nosotros teníamos varios proyectos de investigación sobre sociedad civil y a la Presidencia le interesaba el tema; por ello, nos invitaron a unas mesas de diálogo. Todo se conjugó y logramos trabajar con el gobierno federal. Mi tesis recuperaba de manera central el tema de la sociedad civil, obviamente, en su papel o desempeño en los procesos políticos. Uno va reconociendo esas partes. No obstante, ahí me di cuenta de que en la UAM-I no había expertos —probablemente ahora sí—, o no los ubicaba, no había quién manejara el tema de sociedad civil y entonces tuve que recurrir a un asesor externo. Afortunadamente me dieron permiso de hacerlo.

Gracias a esta situación, se formaron otro tipo de vínculos: me relacione con las Unidades de Xochimilco y de Azcapotzalco de la UAM, y con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La verdad es que en la Universidad uno puede aprovechar sus recursos y generar un mar de posibilidades. Claro, uno a veces tiene la suerte de hacer las preguntas correctas y entonces, en esa ocasión, tanto la profesora Míriam Calvillo, Cristina Sánchez-Mejorada y otros profesores, a los cuales siempre les he estado muy agradecido, me dijeron: “Creo que, al terminar tu posgrado, puedes dar clases y dedicarte a la investigación”.

Otro momento —que tampoco se me olvida— fue que al inicio de la maestría nos preguntaron si con este posgrado estábamos aspirando a una vida mejor. La verdad es que era cierto: al terminar el doctorado comencé a dar clases en la UAM, Unidad Iztapalapa. Tenía los proyectos de investigación —o sea, tenía trabajo—. La verdad es que no me quejaba, incluso las clases eran así como: “Bueno, pues voy a dar clases”; pero nunca pasó por mi mente dedicarme realmente a dar clases. No pensaba dedicarme a la docencia. Esa es la verdad y mucho menos ser funcionario de la misma UAM. Eso se fue presentando poco a poco.

## **La formación universitaria y el desarrollo profesional dentro y fuera de la UAM**

En el ámbito laboral externo me pude vincular con una ONG (organización no gubernamental). Ahí estuve como un año y conocí varios estados del país. Teníamos muchos proyectos. Íbamos a dar talleres a Oaxaca, Guerrero, Puebla, Veracruz, el Estado de México y a Chiapas, en lugares muy alejados. Recuerdo que el boleto a una localidad de Puebla costaba de ida y vuelta, digamos, 1 200 pesos, y me pagaban 350 pesos. Daba clase todo un día. No obstante, fue una forma de retribuir socialmente al país por apoyarme en el posgrado. En este proceso aprendí bastante.

En algún momento me habló la maestra Míriam Calvillo y me dijo: “Necesito que me apoyes con un proyecto”. Le dije que sí. Yo ya tenía todo un bagaje de aprendizajes por estar trabajando fuera de la UAM. Eso también creo que me ayudó bastante. Llegó el proyecto, y vi una convocatoria de profesor curricular de la UAM. Así que decidí meter mis papeles. Me quedé y empecé a dar clases ahí, en la Unidad Iztapalapa; combiné las dos cosas: investigación y docencia.



En el 2007, la profesora Pilar Berrios me avisó que se había publicado una convocatoria en la UAM, Unidad Xochimilco (UAM-X) para profesor y que tenía que ver con los temas que yo manejaba. Uno suele pensar que todos los procesos están amañados, que ya está dado por el sistema, y, como yo estaba cómodo con los proyectos que tenía —apoyados por el gobierno federal o los gobiernos estatales, además de las clases en la UAM-I—, no sentía o no veía la magnitud de lo que significaba una plaza de profesor. Pilar me habló nuevamente y me dijo: “Oye, mañana es el último día, ¿ya entregaste los papeles?” Al decirle que no, me pidió que fuera a entregarlos. Metí mis documentos en un sobre y fui a la Unidad Xochimilco para entregarlo. Yo no tenía idea de las plazas.

El proceso duró casi un año. Me hablaron de la comisión dictaminadora: el tema a presentar tenía que ver con las organizaciones civiles en México, que era similar a mi tesis de doctorado. Cuando llegué competí con un profesor joven de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH). Después, a finales de noviembre, me notificaron que había ganado y que debía presentarme en la UAM-X. Sin embargo, yo todavía estaba en la Unidad Iztapalapa dando clases y coordinando un proyecto de Miriam Calvillo. Total, vine aquí, a la Unidad Xochimilco, y el jefe de Departamento, el doctor Javier Ortiz, me dijo que iba a dar clases en la tarde.

Era otra cosa totalmente distinta: la Unidad Xochimilco de la UAM-I. Es otra lógica de trabajo. Fue un proceso nuevo para mí conocer el sistema modular. Yo daba clases por la mañana en la UAM-I y, por la tarde, en la Unidad Xochimilco, además coordinaba proyectos de investigación. Poco a poco fui dejando la Unidad Iztapalapa hasta que me asenté definitivamente en la Unidad Xochimilco.

El doctor Javier Ortiz siempre tuvo la idea de involucrarme en los procesos de gestión de la UAM-X; sin embargo, yo no quería, no quería ser consejero, ni jefe de Área, ni coordinador, porque yo tenía otras actividades. Estaba concentrado en los proyectos de investigación apoyados por el Conacyt (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), el Indesol (Instituto Nacional de Desarrollo Social), la Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social), e Inmujeres (Instituto Nacional de Mujeres). Lo fui sorteando hasta que ya no pude hacerlo más y tuve que aceptar la jefatura del Área.

En relación con la docencia, me preguntaba cómo voy a dar clases, porque no nos preparan para dar clases. No existe un manual al respecto. Y entonces, lo que hice fue recordar las clases de quienes, a mi juicio, fueron mis mejores profesores, los que a mí me gustaron —ahora puedo decir que me funcionó—. La verdad es que como yo todavía no tenía un nivel de discurso amplio y, además, me podían dar cualquier UEA, lo subsiguiente era leer y leer; sin embargo, no era suficiente. Esa fue, digamos, mi estrategia, ver quiénes daban bien sus clases y tratar de obtener lo mejor y tener un programa muy puntual, un programa operativo que iba por sesión, muy equilibrado.

En la Unidad Xochimilco, tienen el sistema modular y consiste en tres fases en una sola UEA; además se debe trabajar en coordinación con los otros profesores. Me preguntaba: “¿Cómo voy a hacer eso?” Cuando me programaron, lo primero que hice fue buscar a los profesores. Me presenté y les pregunté: “¿Cómo le hacemos?” Algunos sí me atendieron, “No te preocupes. Tú al final me das tu calificación, yo la junto y ya”; y otros: “Mira, vamos a solicitar un trabajo en conjunto a los alumnos”. Fue toda una experiencia co-

nocer esta modalidad; afortunadamente, la UAM-X da unos cursos de iniciación para el profesorado. Un momento que recuerdo fue cuando nos preguntaron cómo dábamos las clases y cómo procederíamos ante alguna contingencia. Fue muy útil el curso, porque además conocí a varios profesores de otros Departamentos.

Lo que aprendí en la Unidad Iztapalapa fue la columna vertebral para poder desempeñarme en clases. Otro referente importante y que a veces pasa desapercibido es la imagen. Pareciera que la imagen no es importante, pero los alumnos sí se fijan. Yo recuerdo que había profesores muy aliñados y otros no tanto. Entonces, yo decidí usar camisa, pantalón de vestir, chamarra y, a veces, saco. Finalmente, nosotros, como profesores, sí somos una imagen que impacta en alumnos: cómo hablamos, cómo nos expresamos, cómo les damos clases e incluso cómo nos movemos.

Eso lo aprendí también de profesores, tanto de la licenciatura —más de la licenciatura, porque obviamente conviví más con ellos—, como los de posgrado. Lo anterior representa una forma de respeto hacia ellos. La verdad es que creo que funciona y coincide también con la visión de otros profesores, que curiosamente han egresado también de la Unidad Iztapalapa y que ahorita están en la Unidad Xochimilco, en el mismo Departamento.

De igual manera, recuerdo la importancia sobre tener claridad en los temas a tratar; el ser puntuales en clases, muy claros y también respetar a los alumnos, no sobajarlos, nunca burlarse de ellos; podemos burlarnos de las situaciones externas, pero nunca de ellos. Siempre hay líneas que nunca se deben rebasar.

En pocas líneas puedo decir que he tenido la fortuna de dar docencia en licenciatura y posgrados, para ello ha sido necesario documentarme con nuevas lecturas y hacer nuevas propuestas en los programas operativos que se les presentan al alumnado. He logrado participar en posgrados externos a la UAM, lo cual también ayuda a posicionar a la institución. En relación con la gestión, me he desempeñado conforme a la reglamentación institucional y he cumplido con los procesos de cada puesto (Jefatura, Secretaría y Coordinación). En cada puesto se deben cumplir con actividades o tareas ya reglamentadas; sin embargo, podemos proyectar algunas iniciativas, foros, seminarios, actualización de planes y programas, actividades de difusión para el alumnado y el profesorado.

### **La experiencia laboral en la propia institución de egreso**

Pienso que parte de los elementos que han ayudado o nos ha ayudado, es estar bajo la misma línea y la vocación de servicio. Cuando nosotros tuvimos referentes externos al trabajar con otras instituciones, ubicamos la lógica del gobierno, cómo opera, qué necesitan, los resultados o entregables, la elaboración de documentos, cómo hacer un oficio... Ese tipo de elementos que son muy importantes en la gestión de la UAM. Gracias a este aprendizaje, cuando me dicen: “¿Puedes hacer esto?”, digo: “Sí”. Yo creo que eso tuvo una buena resonancia en el jefe del Departamento y también en el Área en que yo estaba, finalmente el primer paso fundamental para mi desarrollo profesional fue encabezar la Jefatura de mi Área: Sociedad y Territorialidad.

Lo primero que hice fue el orden del día. Cité a los profesores y promoví los temas propios del Área, los impulsé. Me sirvió la experiencia que ya tenía en la investigación, aunque era diferente tratar de involucrar lo administrativo y, a su vez, cohesionar el gru-

po. Yo creo que eso les gustó, porque finalmente el trabajo que uno hace va trascendiendo. Lo anterior llegó a oídos de la jefa del Departamento, Celia Pacheco (ya era otra jefa). En algún momento, ella me invitó a la presentación de un libro en Palacio de Minería. Tras la presentación, me comentó que necesitaban un coordinador para licenciatura. “No, ¡cómo crees!”, le dije, pues yo no quería. Me respondió que no había nadie. “¿Cómo que no hay nadie?”, dije. Y, total, acepté.

Para la designación, se llevó a cabo todo el proceso. Conocí al director, el maestro Jorge Alcina. Habló conmigo y me preguntó por qué quería ser coordinador. Me acuerdo muy bien de su pregunta... Le respondí que tenía el interés académico de fortalecer los procesos, en lo administrativo y académico, y ver la funcionalidad del plan de estudios, además de ayudar a los alumnos. Esas fueron las circunstancias.

Finalmente, quedé como coordinador y comencé a ver qué es lo que hacía falta. Ingresé a varios alumnos de servicio social; ellos me ayudaron y cambiamos varias cosas. Varios procesos ya los había encaminado el anterior coordinador, en mi gestión los fortalecí y creamos otros más. Después de eso, vino un cambio en la dirección. El maestro Carlos Hernández, que anteriormente era el secretario académico, fue el nuevo director. Yo trabajé con él. Me dijo: “Vamos a hacer cursos, talleres, congresos y el proceso de recreditación, entre otros”.

En ese momento, ya había preparado la salida de la coordinación. Le indiqué al ayudante y al alumno de servicio social que prepararan todo para entregar, pues ya habían pasado tres años. A la semana, me invitaron a ocupar la Secretaría Académica y acepté. Fue un salto enorme. Aprendí mucho más de la UAM, de sus procesos, de las comisiones, los reglamentos, de la legislación UAM y, por supuesto, conocí a casi todos los profesores de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH). Entablé una buena relación con el personal de la División y con mis pares de las otras Divisiones.

Competí por la Dirección, sin embargo, no quedé en la terna. Posteriormente, se acercaba el cambio en la Jefatura del Departamento de Relaciones Sociales, y algunos profesores me sugirieron que me apuntara. Les dije: “Voy a ver si hay posibilidades”. El proceso no fue fácil; no son decisiones fáciles, porque uno deja la vida en la UAM. La Universidad es como una especie de imán que te va atrayendo. Al principio dije no, pero fui valorando esa decisión, le pregunté a los profesores y, finalmente, entré al proceso por la Jefatura del Departamento y ganamos. Así fue.

No obstante, yo creo que es justamente por este trabajo, esta formación que uno tiene y estos reflejos que uno va ganando con los años. Otro elemento relevante es dejarse ayudar, dejarse orientar. Recuerdo que así nos dijo algún maestro en una clase de licenciatura. La verdad, es que nosotros como profesores decimos algunas líneas y se les quedan muy marcadas a los alumnos. Lo mismo me pasó.

## **De alumno en formación y egresado de la UAM, a formador universitario en el *alma mater***

Respecto a la formación académica, pensaba que el doctorado era el techo de cristal. Dije: “Yo ya no necesito algo más”, sobre todo porque no hay tiempo, no es tanto que uno no quiera. Ignoro si pasa lo mismo en las otras Unidades, pero en la Unidad de

Xochimilco los profesores toman varios cursos. En lo personal, en los últimos años he tomado como cinco: Derechos Humanos, Género, Violencia de género y Liderazgo, que están al día por las circunstancias que nosotros ya sabemos. En síntesis, me parece que es valioso continuar con la preparación constante.

Otros cursos que he tomado han tenido que ver con la evaluación de programas o políticas públicas, metodología del marco lógico, etcétera. Toda esta información es relevante y útil porque nos actualiza y así tenemos nuevos referentes. Ahora que he tenido la oportunidad de estar en cursos los he revalorado, ya que no se deja de aprender; uno vuelve a aprender o se actualiza. En el momento que deje en mi cargo actual, tomaré otro tipo de cursos que ayuden a la formación docente y personal.

Actualmente, existen pocas convocatorias para la investigación y, en consecuencia, hay menos proyectos. Esta administración ha limitado los recursos. En la época en que estuve en la Coordinación, tuve tres proyectos. Consistían en evaluar el diseño de los ramos 23, 33, 21, etcétera, y la evaluación consistía en analizar cómo el Gobierno otorgaba los recursos y si estos estaban acorde a los objetivos del programa. A través del programa, he logrado integrar a alumnos de la licenciatura, principalmente de Sociología, y también a algunos egresados.

En el último proyecto que tuve la oportunidad de participar, en 2022, evaluamos el proceso de capacitación del Instituto Nacional Electoral (INE) para la jornada electoral; realizamos un análisis sobre la pedagogía aplicada por parte del INE y propusimos una nueva metodología. En el equipo, había pedagogos de la UNAM, de la Universidad Pedagógica Nacional e investigadores de la UAM, Unidad Xochimilco.

Por otro lado, cuando colaboro en algún proyecto de evaluación externa, a través de la Universidad, he logrado vincular a varios alumnos; eso lo tengo como una marca registrada. Sin embargo, en la actualidad no hay proyectos. En resumen, en los proyectos de investigación tenemos que revisar documentación, redactar y preparar informes de acuerdo con un cronograma.

Sobre la docencia, se trata de proporcionar información al alumnado. Por ejemplo, en las clases de Metodología, se les enseñan las técnicas y los pasos adecuados: en qué momento escribir y cómo utilizar los conceptos de acuerdo con los objetivos planteados. Se realizan discusiones y debates en los seminarios. Al principio, me negaba a dar las clases de Metodología; pues creo que para eso se requiere bastante preparación y experiencia en campo. Lo último lo cumplía, sin embargo, en lo primero tenía que documentarme y estudiar más, generar o crear un programa que sirviera al alumnado.

Por otra parte, desde hace varios años se ha hablado de la interdisciplinariedad en las ciencias sociales. Es todo un reto, porque se tiene que pensar o precisar cómo hacerlo y bajo qué preceptos. Me parece que la Universidad ha logrado avances y se refleja en las posturas, instituciones y planes y programas de estudio de Sociología, Ciencia Política, Antropología, Comunicación, entre otras. También pienso que lo primero es no cerrarse.

La verdad es que uno sí aprende de esas posturas; por ejemplo, yo he aprendido mucho de sociología porque estoy vinculado a la licenciatura, y he aprendido a revalorar la historia. Son las clases en las que he concentrado mis energías y que me han permiti-

do proporcionar conocimientos al alumnado sobre marcos y formas de interpretar los actores e instituciones.

El dar clases o impartir docencia consiste en una forma de retroalimentación constantemente. Se toman muchos elementos, por ejemplo, las nuevas tecnologías, los videos que actualmente condensan demasiada información. Ahora el reto es integrarlos en la clase, es decir, tener una preparación constante para la clase. Me parece que es fundamental actualizarse y, además, vincularnos con otras instituciones. Lo anterior a veces no lo hacemos y representa un área de oportunidad que debe aprovecharse.

Otro factor relevante consiste en tener un criterio académico amplio. Me parece que esto es fundamental, principalmente para una licenciatura como Sociología. El hecho de estar programado para dar clases de Sociología implica un grado de problematización mayor, así como el manejo de teorías sociales clásicas y contemporáneas. Además, existen diferencias importantes en la formación en cada licenciatura; por ejemplo, compañeros o colegas que son politólogos tienen un grado más particular de los hechos, a diferencia de los sociólogos que, probablemente, tengan un espectro más amplio. Creo que eso no lo hubiera valorado si sólo me hubiera quedado en Ciencia Política. Estar en un escenario así me ha servido para aprender otros temas mediante congresos, seminarios, presentaciones de libros y talleres.

Para finalizar, recuerdo que la coordinadora de la licenciatura, la doctora Martha Bañuelos, en el primer día que ingresé a la Unidad Iztapalapa de la UAM, ya como alumno de Ciencia Política, mencionó que si estudiamos con dedicación y obteníamos buenos resultados, nos iría bien. También se me quedaron grabadas sus siguientes palabras: “¿Qué significaba eso? Que sean profesionales en su carrera; es decir, si van a dar clases, den el máximo; si van a ser investigadores, lo mismo”. Pienso además que en el caso de la gestión, debemos cumplir con un papel apegado a la norma y a los reglamentos. Al alumnado les comento que deben aprender a leer, a saber leer y a seguir las instrucciones. Yo creo que es eso.

Al principio, uno genera su zona de confort y ya no queremos salir de ahí. Sin embargo, a veces la misma institución llama y debemos cumplir con los compromisos y dedicarnos a trabajar para solventar los procesos que implica cada puesto. Ejemplo de lo anterior tiene que ver con los procesos que se quedaron a medias por la pandemia y por la última huelga; como actualizar los planes de estudios, reactivar la vida universitaria o regenerar el famoso tejido social de los alumnos y del profesorado. Al respecto, tuvimos apenas un congreso departamental (regularmente se hacen afuera; no obstante, lo hicimos aquí en la UAM, Unidad Xochimilco). Se generó una gran expectativa y una buena aceptación en el alumnado. Me parece que les gustó bastante, justamente porque teníamos años de no hacerlo en las instalaciones y entonces reconocían a sus profesores en investigaciones o el resultado de ellas.

Yo estoy orgulloso de ser egresado de la UAM. Me siento agradecido por estar en una institución como ésta y siempre llevo a la UAM en el corazón. Me considero una pantera negra y siempre se lo recuerdo a todos. En los discursos que tengo oportunidad de ofrecer al alumnado, les digo que se sientan orgullosos por ser panteras negras en esta Casa abierta al tiempo.



# La UAM, un gran faro. José Santos Zavala<sup>11</sup>

## Aprendí a hacer el tejido del rebozo

Soy originario del municipio de Santa María, San Luis Potosí, municipio donde estudié desde el preescolar hasta la preparatoria. Después me trasladé a la capital del estado de San Luis Potosí, en donde cursé la licenciatura en Administración Pública, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Posteriormente, me mudé a la Ciudad de México para estudiar la maestría en Administración Pública, en el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). Años después ingresé al doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I).

En lo laboral, primero me dediqué a trabajar en artesanías y en maquila. Luego, al egresar de la licenciatura, trabajé en proyectos vinculados a la investigación en la administración pública. Al salir de la maestría, estuve en la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP como profesor de tiempo completo en el área de posgrado. Tardé más de dos años para trabajar de nuevo con el gobierno del estado, esta vez centrado en cuestiones de modernización de la Administración Pública. De ahí, me mudé para trabajar en el Área de Investigación de Administración Pública del CIDE, donde traté temas de investigación vinculados con los municipios mexicanos, específicamente desde el concepto de innovación.

Cuando terminé el doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-I y, tras una estancia en Montreal, regresé a San Luis Potosí e ingresé a trabajar en El Colegio de San Luis, un centro público de investigación. Eso fue en agosto de 1998. Acabo de cumplir veinticinco años trabajando ahí, y desde entonces me dedico a la investigación. Continúo en cuestiones de organizaciones locales; empecé viendo a los municipios y a los estados como espacios organizados, pero recientemente estoy estudiando las fronteras de la organización para analizar la política pública. Sin embargo, la dimensión organizada siempre está presente en todas mis investigaciones: es el punto de partida. Esa es mi trayectoria académica y de investigación. Desde 2021, soy miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI).

En cuarto año de primaria, como mi familia tiene trayectoria artesanal elaborando la prenda del rebozo, y yo necesitaba ingresos para comprar lo que necesitaba para la primaria, pues mi madre no podía solventar todos los gastos, decidí ingresar a la escuela de artesanías para aprender a elaborar la prenda y poder percibir ingresos. Recuerdo que me pagaban 75 pesos al mes, y ese dinero ayudaba para que un niño que estaba en la primaria comprara cosas que necesitaría. Aprendí a hacer el tejido del rebozo. Fue una estancia muy bonita porque como la escuela está en el jardín principal y una ventana daba hacia el jardín, hacia la iglesia y la presidencia municipal, entonces veía todo el panorama y era una gran tranquilidad estar trabajando ahí.

---

11 Profesor Investigador de El Colegio de San Luis. Doctor en Estudios Organizacionales.



Además, esto me permitió conocer el proceso de elaboración de la prenda más representativa de San Luis Potosí y, diría yo, de México, que distingue a los potosinos en México y a lo mejor en el mundo. En Santa María había también una fábrica de joyería de fantasía que le maquilaba a Palacio de Hierro, después me invitaron a trabajar ahí. Yo recibía un sueldo de 250 pesos semanales, comparado con los 75 pesos que recibía en la escuela de artesanías como beca, pues era mucho mayor. Entonces ahí estuve un tiempo. Me gustaba mi trabajo, sabía que era un trabajo transitorio y que me daría para cooperar más para los gastos de la casa.

Recuerdo que tenía mucha vinculación con un director de División del CIDE, llamado Enrique Cabrero, con el que platicaba mucho. Recuerdo que una tarde lluviosa me dijo que lo habían invitado a la UAM, Unidad Iztapalapa a escuchar unas conferencias sobre los diez años de las teorías de la organización. “Me invitaron dos muy buenos amigos”, dijo. Cuando yo escuché sus nombres, resultó que yo había leído su libro, que se llamaba *Mito y poder en las organizaciones*. Sin dudarlo, nos fuimos. Yo iba sin comer, pero estaba muy contento porque iba a conocer a los autores de ese libro. Cuando se hizo la presentación —un evento de una altura bastante respetable, de una profundidad conceptual que me llamó mucho la atención— anunciaron que se iba a formar el doctorado en Estudios Organizacionales, y en ese momento tomé la decisión.

### **La UAM me regresó mi identidad**

Bueno, yo creo que a mí la UAM-I me regresó a mi identidad. Cuando estuve en la Facultad de Contaduría de Administración —que es la facultad más discriminadora de toda la UASLP—, el hecho de ser originario de un municipio me hizo sentir que había discriminación, con violencia simbólica; de eso me doy cuenta ahora. Cuando me trasladé al CIDE, que era una casa, era un CIDE militarizado. Uno vivía en la angustia todos los días. También es cierto que su método pedagógico enseñaba mucho. Al CIDE me refiero como militarización porque parecía que estábamos en el ejército. Yo les agradezco mucho porque con ello tuve disciplina.

Llegar a la UAM-I fue diferente, para mí fue como regresar a mi pueblo, porque a pesar de que yo no conocí a todos los compañeros, no sólo a los de mi grupo, sino a los que me rodeaban de licenciatura, se sentía otro ambiente. No se sentía ese ambiente de competencia, más bien uno de comprensión, de solidaridad, a diferencia de ese otro modelo que impulsaba la competencia: “Yo soy el mejor. Lucho con los compañeros todos los días”. Me quedo con ese ambiente familiar que te hace sentir bien. En la UAM-I, además, comía casi gratis, con esas tortas de 3 pesos y el refresco de 50 centavos o 1.50 —no recuerdo—. Es cierto que con menos de 5 pesos yo desayunaba y lo hacía rico; me acordaba entonces yo de mi pueblo, donde es fácil desayunar y ese ambiente de llegar con todos los chavos y formarse, etcétera.

Lo personal hace que yo le dé un profundo agradecimiento a la UAM, porque diría Casa abierta al tiempo. Sin duda, lo que me dice el lema es abierto a todo lo que sucede en el entorno, no solamente del presente, sino del pasado. Es decir, que el conocimiento que se genera en la UAM y que se transmite no es coyuntural, sino que es una construcción de sus profesores, de sus alumnos, de su entorno. Es decir, permite transmitir que lo que saben los maestros, lo que aprenden los alumnos es una construcción de todos.



Uno va adquiriendo información, hábitos, costumbres y puede ser que esas quedan manifestadas. A mí la UAM-I me enseñó a humanizar los números, contextualizándolos. A mí me dicen: “Tu pueblo, tu estado tiene 46% de pobres”, y ¿quiénes son esos pobres?, ¿qué perfil tienen?, ¿dónde están?, ¿qué piensan? Yo creo que eso me enseñó la Unidad Iztapalapa, y para mí es muy importante humanizar los números.

Cuando aún no terminaba la tesis doctoral en la UAM-I, ya había entrado a El Colegio de San Luis, que me dio facilidades y recursos para terminar con éxito la tesis. Fue importante porque me dio una dimensión histórica que yo no tenía. Yo no he dejado de tomar cursos. Tengo una cantidad amplia de diplomados que van desde metodología hasta evaluación y análisis de política pública. La pandemia me ayudó. Con esto me refiero a que la actualización tiene un alto costo que implica trasladarse de San Luis Potosí a otras universidades. Sin embargo, después de la pandemia, la puesta en línea de muchos cursos me ha permitido tomar diplomados en el CIDE y en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), ya que el costo es mínimo: no hay gastos de viáticos, hoteles, comidas, etcétera.

Tengo un año especializándome —aún me falta mucho— en análisis de discurso. La actualización ha sido permanente. He estado en contacto, con gente de las Unidades de Iztapalapa y de Azcapotzalco, de la UAM. En la pandemia colaboré en dos libros para la UAM, Unidad Azcapotzalco y tengo un artículo sobre políticas públicas en tiempos de Covid-19. El vínculo con la Unidad Iztapalapa ha sido también permanente. Me gustaría que fuera más, cada que me paro en cualquiera de las dos Unidades surgen ideas de colaboración. Tengo que ir más a la UAM de manera presencial, porque creo que todavía los profesores de por allá tienen esa cultura de lo presencial, quizás es entendible porque —como señalé— esta visión humana de la UAM es presencial, no virtual.

A los estudiantes interesados en este posgrado les recomendaría que ingresaran, y que llevaran un proyecto de investigación que pusiera énfasis en el ser humano, que buscara variables cualitativas. Creo que eso es lo que nos vincula con la UAM y con sus profesores, salvo uno con quien sufrí con una teoría. En la UAM, no se sufre el posgrado, se disfruta. Esa es una gran diferencia con muchas otras instituciones, al menos en el posgrado que yo conozco.

## La mayor fortaleza

Sin duda la mayor fortaleza de la UAM-I es su planta académica, también el enfoque que adopta en sus investigaciones me parece algo muy digno de destacar. Sin embargo, a la vez es una debilidad, pues ser una planta con tanta experiencia también requiere renovación. Entonces, yo creo que ahí hay que pensar en una estrategia de cómo combinar la juventud con la experiencia.

Una universidad tiene que aprender a vivir en la era de la información, en la que el sistema de enseñanza virtual va más allá de encender una cámara, pues hay muchísimos métodos que no sabemos —y yo me incluyo— de técnicas para enseñar en línea. Hay que ir adaptándonos al entorno y ese es otro gran reto, el que los profesores jóvenes tienen mayores posibilidades para hacerlo. Hay una planta académica con experiencia que tiene sus métodos probados y lo sigue trabajando, pero hoy la UAM debe de llegar a más sectores.



La UAM tiene que ser más conocida. En la Ciudad de México tiene una gran presencia, pero no en provincia. En provincia, conocemos a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); a la UAM sólo los que estudiamos ahí y, quizás, algunos otros. Creo que la UAM debe tener más presencia en provincia, fortalecer ahí su presencia y revisar su estrategia para reclutar alumnos.

A la UAM le pasa lo que le ha sucedido a la mayor parte de las universidades en México, viven de una demanda ya capturada, pero hay otros sectores que requieren ser atendidos y que no conocen la opción de la UAM. Si bien es cierto que la formación presencial es muy importante y tiene ventajas, también tiene desventajas. Creo que hay que pensar en la UAM virtual, que llegue a un estudiante de Santa María del Río, de Zaragoza, por ejemplo... Que pueda estar tomando su licenciatura en otros lugares; quizás ya lo hagan. Y esa presencia va a abrir a la UAM no solamente a México, sino a América Latina.

Ese es un gran reto, pero tiene muchas ventajas. Muchos alumnos son muy distraídos, al igual que yo, y entonces grabar las clases me ha permitido escucharlas por segunda vez mientras camino. Aprendo muchísimo de lo que no aprendí en la clase mientras estaba sentado, que se fue la luz, que el perrito ladró, que tocaron el timbre, que trajeron el paquete de Mercado Libre, etcétera. Desde mi punto de vista, la UAM debería transitar hacia allá y llegar a sectores sociales a los que hoy en día se les dificulta mudarse a la Ciudad de México para estudiar en una Universidad como la UAM.

En cuanto a la multidisciplina, se logró captar, pero me parece que hay que fortalecerla y hacerla más visible. Mis profesores ponían mucho énfasis en su disciplina, la cual dominaban, pero me parece que en el posgrado faltó un espacio donde frente a frente dialogarían esas disciplinas. Es decir, sí lo vimos, pero nosotros como estudiantes teníamos que pensar esa multidisciplina en nuestro mundo. Falta ese espacio, no sé si en el currículo o en los seminarios, donde realmente puedan verse diferentes miradas sobre un mismo fenómeno. Es decir, donde pueda realmente verse a diferentes disciplinas discutir frente a frente y no dejarlo como una tarea propia del estudiante.

En la UAM, en general, no percibí la exclusión. Lo señalé anteriormente, era muy visible en otras instituciones; en la Universidad no. La inclusión o exclusión siempre está en los detalles. Percibí cuestiones de inclusión en los coloquios, en los congresos. Ahí sí se percibía esa unión y, más allá de diferencias entre grupos sociales, más que discriminación, son diferencias de grupos. Creo que yo nada más tuve un acto de discriminación de un compañero, porque yo llevaba el periódico *Reforma* y el compañero me preguntó: “¿Lees *Reforma*?” Yo le contesté: “Pues sí, no sé qué tiene de malo. Para saber si uno está en contra de una ideología, hay que conocerla”. Fue la única vez que yo sentí el comentario de un compañero como burlón. La inclusión es algo más reciente; en la época que yo estudié no se le ponía tanta atención.

## ¡Ya ponte a trabajar!

En mi casa me decían: “¡Ya ponte a trabajar!” Ahora ya superaron esa posición pues me apoyan, me entienden. Bueno, no me entienden, pero cuando menos me apoyan. Mis vecinos, cuando me ven, dicen: “Ya llegó fulano de tal, ¿qué hará? No sé”. Mis amigos de la secundaria, de la preparatoria, se sienten orgullosos de mí y eso a mí me da muchísimo

gusto. Sin embargo, veo que el estudiar genera una brecha social entre los que estudiaron y los que no. Como yo siempre ando corriendo, con el tiempo encima, pues me falta tiempo para platicar más con los vecinos. Como una vecina a 150 metros, a quien le gusta mucho el alcohol —no la juzgo, al contrario, le llevo su cerveza cuando puedo—, me dice: “Me da mucha pena hablarte, porque no sé tú qué eres. Sé que eres algo muy importante, pero gracias por traerme mi cervecita”. Sí, hay ese distanciamiento; es algo general, por lo que los que tenemos ciertos estudios debemos de tener un comportamiento más incluyente.

Creo que el gran mérito de la Universidad como institución, representada por sus profesores, es señalarnos el camino, una ruta a seguir. Aunque esa ruta no es tan clara, no es como una carretera recta. Lo que la UAM nos enseña es como cuando uno va a escalar una montaña alta. Sí, uno ve la cima, pero no ve todas esas curvas que hay en el camino. El superar esas curvas, el enfrentarlas, es responsabilidad nuestra, personal, pero el hecho de que la UAM nos señale ese punto de partida, es como un faro. Ella nos dice: aquí está el faro, te toca llegar hasta él.

Y esa trayectoria ya es personal. En ese camino uno lleva como un morralito con las herramientas que aprendimos en la universidad. ¿Qué hay que buscar más herramientas? Sí, porque es normal que en un posgrado no te den todas, por el tiempo, por incapacidad nuestra... Uno tiene que ir llenando ese morralito de más herramientas, pero ya es el punto de partida, las herramientas básicas no las da la universidad. Y entonces el gran reto para ir caminando en esa brecha es ir sacando las herramientas que la UAM nos dio en el momento necesario y oportuno. Y yo creo que eso lo hace bien la UAM.



## La universidad debe tener un impacto positivo en sus comunidades. Jazmín López Montiel<sup>12</sup>

### La UAM-I y su incidencia en mi formación universitaria y vida profesional

Lo más valioso de mi paso por la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) fue aprender a investigar; eso es algo que antes de entrar a la UAM no había hecho en realidad. Cuando entré, me acuerdo un poco de una anécdota: un profesor nos pidió que fuéramos a la biblioteca a buscar información de algún tema específico. Entonces llegamos y, de verdad, ver el edificio —a quien conozca la Unidad Iztapalapa, sabrá que la biblioteca es todo un edificio—... Entramos y descubrimos que era todo un piso para ciencias sociales y además tenía anaqueles de piso a techo. Ninguno de mis compañeros con los que iba, aparte todos éramos de nuevo ingreso, sabía por dónde empezar a buscar. Me acuerdo, yo sin poder ayudarles, porque las computadoras no eran accesibles y los títulos de libros tampoco. Recuerdo que me fui junto a una de las muchas columnas que sostienen la estructura de la biblioteca y dije: “¡Híjole! Creo que aquí empezó mi transitar por la Universidad y aquí terminó. Ya llegué, pero creo que ya no voy a pasar de aquí”.

Fue fuerte ese momento, pero después de eso poco a poco fuimos aprendiendo a hacerlo. Me parece que eso fue fundamental. Aprender a cuestionar. Creo que eso también fue algo muy importante: buscar puntos de vista desde otras aristas. En términos académicos, yo estudié Administración y la parte —a lo mejor más dura— numérica también me permitió ver un sentido humano a las cosas. Eso para mí fue muy relevante. ¿Cómo me ha impactado? Bueno, yo no imaginaba hacer lo que hago.

Cuando entré a la Universidad y elegí mi carrera, yo me veía trabajando en otra cosa en el futuro. La vida me fue llevando por distintos caminos, pero sin duda, aprender a cuestionar, a investigar, a buscar otras perspectivas, pues ha influido en lo que ahora hago —me dedico a temas de discapacidad—. También ha influido en la forma en la que trato un tema tan complejo como es la educación dirigida a personas que viven con alguna discapacidad. Creo que no hubiera llegado acá si no hubiera tenido esas bases.

Ahora lo digo: si hubiera tenido en ese tiempo las muchas herramientas que hoy tengo, habría sido distinto, pero también creo que el no tenerlas me hizo esforzarme de otra manera. Entre los estudiantes me hice de aliados, de compañeros, de amigos que hasta hoy son mis amigos. También me acerqué a profesores y administrativos que me pudieran acompañar o apoyar en algunas cosas. Eso fue valioso, creo que si hubiera tenido todas las herramientas que hoy tengo, claro que hubiera sido el camino más fácil, pero tampoco hubiera construido todo ese otro tejido social que, a lo mejor el hecho de no tenerlas, hizo que necesariamente tuviera que buscarlas.

Ya tiene veinte años que salí de la UAM, Unidad Iztapalapa; bueno, casi veinte. Soy generación 2002-2006. Creo que la transición en un inicio fue fuerte, porque en realidad lo que encontré en la UAM fue un gran compañerismo y una solidaridad muy grande

---

12 Egresada distinguida de la UAM de la licenciatura en Administración.



en la parte educativa, pero también en la social. En verdad, la relación que hice con mis compañeras y compañeros fue muy buena y era de un apoyo, podría decir, casi incondicional en todos los sentidos, no sólo hacia mí. Creo que, en realidad, como grupo éramos un grupo muy bonito y apoyábamos a quien así lo requería.

De pronto, salir al mundo laboral, en donde el de al lado está compitiendo contigo por un puesto, por un trabajo, por estar bien con el jefe, es complejo. O sea, si pasas de un ambiente amigable a un ambiente un poquito más hostil. Acostumbrarse a eso no es fácil: pelear, salir y tener que buscar un trabajo. Trabajé de muchas cosas, algunas sí tenían un poquito más que ver con la carrera, otras no, pero sí estuve en varias empresas.

Después, hice este proyecto con compañeros y compañeras que también viven con discapacidad visual. Queríamos buscar oportunidades de estudio equitativas para quienes tuvieran nuestra condición, pues a todos nos tocó en distintas universidades que, quizás, no tuviera materiales en formatos accesibles. Entonces, con este proyecto, buscamos generar eso para las compañeras y los compañeros que vinieran atrás. Cuando ese proyecto se logró en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), la universidad en donde actualmente trabajo, las cosas cambiaron. Finalmente, todos como grupo teníamos un fin común: pelear por ese fin colectivo y además ayudar a las personas con esta discapacidad, que, repito, no era algo que yo hubiera planeado.

En realidad, cuando yo entré a la carrera, sí me imaginaba en un gran corporativo. A lo mejor, desde ese punto de vista, me parece que han sido buenos tanto las oportunidades, como los retos y los desafíos. Sin embargo, aunque tenía una gran formación, me parece que tener la carencia de los medios electrónicos era una desventaja. En ese tiempo, no contaba con una computadora y no poder tener la información a la mano, o manejar las cosas a un ritmo más lento, pues era un inconveniente. Por ejemplo, en las empresas que yo trabajaba los lectores de pantalla para el *software* de contabilidad no eran tan accesibles, los *softwares* para hacer estadística tampoco lo eran tanto. En la Universidad yo me acomodaba con compañeras y compañeros y trabajábamos en equipo, pero cuando ya estás en una empresa, eso no sucede. No tan fácil se puede dar esa sinergia, porque cada uno tiene que hacer su trabajo.

Si en la Universidad hubiera podido hacer o buscar el mecanismo para hacer las cosas de manera más autónoma, en las empresas hubiera podido funcionar muchísimo mejor. En ese sentido, sí me faltó. Pero creo que también ha habido cosas muy buenas que con el tiempo yo he podido desarrollar. Hoy puedo decir que —y a lo mejor es algo que parece menor, pero les juro que no lo es—, soy una de las personas ciegas que mejor maneja Excel.

En la UAM-I tuve una profesora muy buena que nos daba una materia de Computación. Ella no sabía nada sobre lectores de pantalla y hasta hoy en día eso no ha cambiado, pues lamentablemente muchas cosas pasan por buena voluntad. Ella tuvo la buena voluntad de enseñarme y no solamente dejarme la parte teórica de computación —en esa materia veíamos la parte estadística desde Excel—. No todo me lo enseñó la profesora, aunque ella acomodó y buscó la manera de enseñarme, pero, eso sí, generó en mí la curiosidad por aprender. Cuando yo aprendí a manejar de mejor manera mis lectores de pantalla, pues bueno, empecé a explorar mejor Excel y, en verdad, sin temor a equivo-

carne, podría decir que soy una de la que mejor manejan la herramienta. Eso es mucho decir: en Excel no todo el mundo, vea o no vea, puede darse ese lujo.

## **Mi reto formativo, profesional y laboral**

Actualmente, trabajo en el Área de Letras Habladas en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Es un programa que surgió para dar apoyo a estudiantes que viven con discapacidad. Elaboramos materiales en distintos formatos accesibles, y también damos capacitación a profesores que tienen en aula a algún estudiante con discapacidad. Además, buscamos incidir en la parte física de los planteles, aunque eso no necesariamente lo hemos logrado siempre, pues depende de un montón de cosas presupuestales.

El área donde colaboro pretende y busca generar condiciones equitativas de formación para estudiantes que viven con discapacidad dentro de la UACM. Empezó en esta universidad, aunque damos servicio a más de cien estudiantes de otras universidades en toda la República; y por ahí tenemos también a algunos estudiantes extranjeros, no son la mayoría, pero, bueno, están ahí. Buscamos hacer capacitación, incidir en toda la comunidad universitaria: profesores, estudiantes, personal administrativo, técnico y manual.

También para la UACM es muy importante el entorno que rodea a sus centros educativos, porque finalmente no podemos ser un edificio que atraiga tráfico, puestos ambulantes y cosas. La universidad debe tener un impacto positivo en sus comunidades. Para nosotros poder incidir en los vecinos y las vecinas, es muy importante; toda esa gente hace parte de la comunidad. En todo eso buscamos incidir.

La formación que tuve en la UAM-I fue buena, pues me permitió poder llevar un Área como Letras Habladas. Ahora somos cuatro personas con discapacidad visual y una persona hipoacúsica quienes llevamos el área, junto con un profesor investigador. Nosotros hacemos mil cosas. Tenemos gente de servicio social que nos apoya a hacer algunas adaptaciones y correcciones. Nosotros damos esa capacitación para poder incidir en ello y apoyar a nuestras estudiantes y nuestros estudiantes. Toda la formación, todo lo que viví en la UAM me ayudó, comenzando desde la experiencia como estudiante.

Creo que finalmente ser y vivir con discapacidad no te hace un experto en discapacidad, por supuesto, pero tampoco podemos desestimar la experiencia. Tener esa parte que nosotros vivimos y que yo como estudiante de la UAM-I pasé por distintas materias, me hace empatizar de manera personal, puedo entender las necesidades de las y los estudiantes y buscar soluciones. Ahora, gracias a que hemos estado investigando, aprendiendo, formándonos en el uso de un montón de herramientas de *software* y otras, hemos podido ayudar. Creo que eso no lo hubiera podido hacer sin contar con la formación necesaria y la experiencia personal.

Gestionar un área de pronto puede parecer sencillo, un laboratorio de producción, pero, en verdad, de pronto administrar y poder llevar tantísimos archivos en un montón de formatos, información de usuarios, lecturas y fechas, podrá parecer una carga administrativa pequeña, pero no lo es. Es una locura muy grande. Además, los estudiantes en la UACM están en las carreras que ellos eligen, entran en su semestre y van avanzando al ritmo que ellas y ellos pueden o quieren. Entonces, de pronto, tenemos tesis, estudiantes de nuevo ingreso, estudiantes en distintas carreras, en distintos colegios, y eso nos



genera un montón de material y de necesidades distintas que cubrir. Tener un control, una organización de todo ello, incluso para no duplicar trabajo, lleva una fuerte carga de tiempo, de recursos, de imaginación; un montón de cosas.

De pronto, la vida empieza a ser un tren fuerte y va muy rápido. Me empecé a formar en otras cosas. Me gusta muchísimo la tecnología. He tenido certificaciones en el uso de productos Microsoft, certificaciones internacionales; usando lectores de pantalla también me he formado en programación web y en programación de sitios web accesibles. A eso le he dedicado mucho tiempo y constancia y, bueno, a algunas otras cosas: cursos informales y recientemente comencé una maestría. Esperé muchos años para hacerlo. De pronto, fue así como “Híjole, lo hago, o no lo hago”, porque bueno, ahora tengo dos hijos. Mis hijos aún son pequeños y requieren atención, pero la verdad es que ya tiene mucho tiempo que quería empezar la maestría.

Ahora lo estoy haciendo, además en algo que me gusta mucho, que es la enseñanza de ciencias. Lo haré con una línea terminal en matemáticas, aplicando justamente la enseñanza de lógica de programación a personas ciegas, para formar programadores de estudios no informáticos. Eso es lo que estoy haciendo. Espero que el proyecto prospere, aunque seguramente en el camino irá cambiando. Siempre empezamos con una línea de investigación y, de pronto, la tenemos que ir matizando un poquito más. Me he preparado más en ese sentido, al igual que en temas sobre discapacidad y accesibilidad, que es mi trabajo y es el área en la que ahora me estoy desarrollando.

En el tiempo de mi formación universitaria, un lector de pantalla era una cosa muy cara. Por ejemplo, mientras una licencia del *software* que yo requería costaba más o menos 17 mil pesos y duraba un año; una computadora —digamos, de gama media— la conseguías en 12 mil pesos, pero ya era un muy buen equipo. Entonces, yo no podía permitirme eso. Tenía una beca de Pronabes (Programa Nacional de Becas para Estudios Superiores) por medio de la UAM y ese dinero era para subsistir, para sacar fotocopias y un montón de cosas más. Antes yo no podía permitirme un equipo de cómputo y mucho menos la licencia del programa.

Con la Universidad se tramitó y ya casi al final, después de que hice mi servicio social, o sea, al final final se logró comprar una licencia del *software*, pero no antes. Entonces, en la sala de cómputo, en el ala para profesores, lo que sí se me asignó fue una computadora que sólo usaba yo. Eso era muy bueno, porque además en la sala de profesores había silencio, cosa que no pasaba en la sala general.

Era un equipo asignado para mí y tenía el *software* en una versión de demostración. Era una versión que duraba 40 minutos y te pedía reiniciar el equipo —desde los 30 minutos ya empezaba a pedirte—. Esto era súper fuerte, porque yo empezaba a investigar, abría mis páginas de Internet, y cuando tenía algo más o menos construido, de pronto, había que reiniciar el equipo y así sucesivamente... Todo el personal del área de cómputo fue un gran apoyo para que se me pudiera asignar el equipo y tener ese cuidado. De verdad que yo recuerdo con mucho amor y mucho cariño a todos, especialmente, al encargado, que siempre estaba ahí apoyando a quien lo necesitara, no sólo a mí, siempre fue muy amable con todos.



## La Unidad Iztapalapa y su legado en su alumnado y egresados

Al alumnado en activo le diría que están de verdad en una gran institución educativa, que aprovechen el contacto y la experiencia de todas las profesoras y profesores que están ahí, porque es muy valioso. De verdad, es una gran casa de estudios... Quiero comentar esto porque mucha gente siempre tiene la idea de entrar a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pero yo no. Desde el inicio, desde que salí de la prepa, yo dije: "Me quiero quedar en la UAM". Además, siempre quise estar en la Unidad Iztapalapa, o sea, jamás tuve como opción otra universidad.

Una anécdota, que he contado en otras ocasiones, fue cuando, tras hacer el examen de ingreso, y buscarme en la lista de aceptados, me dijeron que no me había quedado en la UAM-I. De verdad, lo sentí demasiado. A la mera hora resultó que quien me apoyó a buscarme había buscado en la Unidad Xochimilco y, por supuesto, mi folio no aparecía ahí. Esas horas en donde pensé que no me había quedado en la Unidad Iztapalapa fueron decepcionantes. En verdad, lo sentí mucho.

La UAM-I es una gran institución educativa. También, por el intercambio que se puede tener y las actividades que tiene la Universidad fuera de aulas, las cuales te permiten relacionarte con compañeros de otras carreras y eso es súper rico. Mi grupo de amigos no fueron compañeros de Administración. No sé cómo fui a caer en otro grupito de compañeros, pero éramos de todas las carreras; había gente de Ingeniería y de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS)... Entonces, se dan esas oportunidades. En cuanto a las materias optativas, les sugiero que no metan materias de su licenciatura, metan materias de otras disciplinas y convivan, intercambien, busquen siempre conocer más gente de su Universidad. Todas las actividades que se hacen son muy enriquecedoras; y la UAM-I tiene una oferta muy grande, incluso, en cursos fuera del currículo y, a veces, eso no lo aprovechamos. Aprovechen, sobre todo, la Celex (Coordinación de Enseñanza de Lenguas Extranjeras), la cual de verdad es un gran apoyo y afuera no lo encuentras. Fórmense, tienen cosas muy grandes por delante en la UAM-I.

Y, fuera ya de la Universidad, apliquen lo aprendido y recuerden siempre de dónde vienen. Esta es su casa de estudios y ¡somos panteras! Nunca olviden eso: que somos panteras, de dónde venimos y siempre poner en alto el nombre de nuestra Universidad. Sentirnos orgullosos de dónde estamos, de dónde estuvimos y en dónde nos formamos. No olviden todo lo que aprendimos ahí: las bases, no solamente académicas, sino todo lo demás que viene implícito con estar en la UAM, aquello que se aprende, que no se toca, que no se ve, pero que ahí está.

Hace un año tuve la oportunidad de que la UAM me invitara a dar talleres de braille a partir de un taller que desarrollamos en la UACM. Se llama Braille en Breve. Es un taller de dos horas en donde, por supuesto, nadie aprende a escribir en Braille; de lo que se trata más bien es de tener un acercamiento, de que la gente tenga esa curiosidad y de hacer etiquetas para señalar algunos espacios. Con enorme gusto, estuve en Rectoría y en todas las Unidades de la UAM.

Sentir eso en la Unidad Iztapalapa fue muy especial, además, el recibimiento fue muy cálido y sentirme de nuevo como en casa, recorrer los pasillos otra vez... La Unidad está muy cambiada físicamente: hay muchas cosas que yo conocí y que ya no están; hay



cosas nuevas también. Sentir eso fue bonito, nostálgico. Fueron muchas cosas, pero, casi veinte años después, regresar a mi casa de estudios y verla tan cambiada; pero, además, regresar desde otra posición, fue de verdad muy bonito, muy enriquecedor. Ojalá se pueda dar otra vez.

Me encantaría que hubiera otros programas de formación. A lo mejor ya de lo profesional y cosas para exalumnos. De pronto, esto de “exalumnos”... hójole, ya te dicen *ex* y te sientes un poco fuera. Me parece que sí tendríamos que cambiar ese concepto y que pudiera seguir siendo nuestra casa, como cuando nos vamos de la casa de nuestros papás. Aunque ya no vivimos ahí, sabemos que siempre podemos regresar y que va a ser un lugar en donde vamos a estar bien, vamos a estar cobijados.

Me parece que la institución sí tendría que llegar a eso. A lo mejor, aprovechar desde nuestra experiencia personal para formarnos y enriquecernos, y después regresar y devolverle a la institución un poco de lo mucho que nos dio. Creo que la Universidad también puede invitarnos a colaborar en ese sentido; no necesariamente a través de donaciones, sino también de formaciones, de exposiciones, de dar a conocer lo que hacemos —me parecería muy importante.

Cuando estuve dando talleres en la UAM, les marqué a algunos compañeros con los que aún tengo contacto. Les decía: “Estoy en la UAM-I”. “¿En serio?, ¡manda fotos!”, me respondían. Los entiendo, de verdad, sentir que puedes regresar... Yo me acuerdo mucho de una plática con una amiga, con la que mejor me llevaba, con quien más me apoyaba y a quien más quise. Ese día, la verdad, fue muy chistoso. Estábamos en el edificio H, sentadas casi hasta el fondo en unas banquitas junto a los cristales. Aunque las dos hicimos la misma tesis, las dos nos la dedicamos y estábamos intercambiando la tesina, entonces me dijo: “Jaz, ¿te das cuenta de que ya no vamos a regresar de vacaciones? Ya no vamos a regresar”. Sentir eso, sentir que nos vamos y que no regresaremos, creo que es algo que no deberíamos sentir.

Esos cuatro años parecen poco, pero cuando uno es joven, en esos cuatro años, y quizás un poquito más, de verdad pasan tantas cosas en la vida... La Universidad, sus edificios, sus paredes, los profesores, todo eso es testigo y parte de tu crecimiento, de tu formación, de cómo vas cambiando desde ese día que entraste hasta el día que recibes tu título. Me parece que no deberíamos sentir que ya nunca regresaremos a nuestra casa de estudios.

# De la vida universitaria a la vida profesional.

## Carlos Ramírez Martínez<sup>13</sup>

### La UAM, una experiencia de vida

Los años que pase en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) realmente fueron para mí una experiencia de vida. Es decir, múltiples factores se relacionaron durante esa época, como la conclusión de mi formación profesional, el inicio de una vida de adulto y de lo que fue propiamente mi trayectoria profesional. Al final de mis estudios de licenciatura, tuve la oportunidad de tener un par de años de actividad profesional con la UAM-I.

Los siete años que permanecí en la Unidad Iztapalapa, tuve realmente muchas vivencias de gran crecimiento, pero sobre todo de transformación. Creo que ahí es donde hay un antes y un después de mi vida, y ese después en mi vida estuvo marcado en mucho por lo que adquirí en la UAM, Unidad Iztapalapa, tanto en conocimientos como en experiencia, incluso el haber conocido a grandes personalidades, que hoy en día siguen formando parte de mi núcleo cercano de consulta.

Creo que son dos los factores que me aportó la UAM-I que todavía predominan en mi formación profesional: uno, es el haber tenido una modalidad de estudios que yo no conocía: el trimestral, porque yo venía de una preparatoria en donde había cursado los grados por año. Cuando ingresé a la UAM, a lo primero que me enfrenté fue a este modelo innovador —aún ahora me lo sigue pareciendo—. En un periodo más corto de lo habitual, como decían mis profesores, se debe pensar rápido y bien; es decir, adquirir conocimiento y experiencia a través de los profesores y tratar de irlo incorporando a la formación profesional. Esto es algo que constantemente recuerdo y que al final me dejó ese segundo factor: una actitud de pensar rápido, tratar de hacerlo bien y de desarrollar una gran competitividad, porque en esa época, a cierto nivel, se vivía un ambiente de mucha competitividad en la UAM; y yo creo que sigue siendo así por la dinámica que impone el sistema de estudios.

### Una aportación del sistema trimestral

Actualmente estoy colaborando con la Universidad Autónoma de Nuevo León. Su sistema es semestral y, por tanto, es más pausado. Sin embargo, la formación que tengo desde la UAM me permitió plantear las unidades de aprendizaje de una manera más ágil. Es decir, no me ciño necesariamente a los tiempos que establece el periodo semestral, sino que apresuro el traslado de información y experiencias. Así, doy lugar a la creación de espacios para interactuar con los alumnos.

Esto me ha resultado muy positivo, pues en lugar de utilizar el tiempo que me dan para impartir la unidad de aprendizaje, trato de hacerlo de manera más compacta, y el tiempo que se genera lo utilizo para agregar a las vías de aprendizaje algunas dinámicas que les permiten a los estudiantes utilizar el conocimiento que adquirieron de manera práctica. Desde mi perspectiva, esto es una ventaja, y me parece que éste sigue siendo un modelo vigente.

---

13 Doctor en Ciencias. Egresado de la licenciatura en Biología.



Dicho modelo trimestral no lo he visto en casi ninguna de las instituciones de educación superior en las que he colaborado, ni en México, ni en el mundo. Si acaso, lo más cercano son los tretrimestres, pero no he visto otro y me parece que es un modelo vigente y que bien pudiera propagarse por algunas instituciones de México y el mundo.

### **Una parte importante de mi formación**

Definitivamente la UAM, Unidad Iztapalapa jugó un papel muy importante en mi formación como profesional. No puedo hablar tanto de actividades deportivas, porque no estuve muy afiliado a ellas durante mi estancia en la Universidad; sin embargo, de lo que sí tuve una muy grata experiencia fue en la actividad de investigación. Tuve la fortuna de tener profesores con una enorme calidad académica, muy dispuestos a transmitir esos conocimientos a las nuevas generaciones, a través de darnos la posibilidad de participar en las investigaciones que ellos desarrollaban.

Yo creo que eso me marcó muy positivamente. Cuando yo tenía alguna duda lo consultaba con el profesor. Estas prácticas que tuve al lado de mis profesores, tanto en las UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) como extracurricularmente, fueron lo que marcó el destino de mi profesión. Gracias a esta experiencia que fui adquiriendo, obtuve la certeza de lo que quería ser profesionalmente y, a treinta y seis años de haber egresado, de haber terminado mis estudios de licenciatura, prácticamente he seguido el camino que adquirí en la UAM-I.

Soy un biólogo que ha privilegiado el trabajo de campo sobre todas las cosas y que siempre ha traído en mente esto que aprendí en la UAM: a asimilar rápidamente la realidad, entenderla y tratar de intervenirla echando mano de los conocimientos y experiencia que tengo. Algo que he dicho en varios foros, es que durante los primeros años de ejercicio profesional —tal vez los primeros diez o quince años— me encontré a egresados de la Unidad Iztapalapa en niveles gerenciales.

Yo mismo ocupé cargos gerenciales al poco tiempo; apenas ocho años después de egresar, ya ocupaba cargos de alta dirección en el Gobierno federal. En ese andar tanto en México como en el mundo, me encontré a varios egresados de la UAM-I que también ocupaban cargos de alta dirección en la industria privada y en el sector gubernamental. Todos coincidíamos que este dinamismo con que se estudió en la UAM había sido un factor de mucho éxito para todos nosotros.

### **De la vida universitaria a la vida profesional**

Una de las grandes experiencias que tuve fue haber sido ayudante de investigación de algunos profesores de la Unidad Iztapalapa de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), específicamente de la carrera de Biología. Yo pedí la oportunidad de apoyarlos en las investigaciones vinculadas a mi campo de acción. Ahí, mediante el desempeño de estas actividades, comenzó un desprendimiento de mis actividades habituales como estudiante y el inicio en el ámbito del trabajo. Justo al momento de estar terminando mis estudios profesionales a nivel licenciatura, se dio la oportunidad de concursar por una plaza de ayudante; la cual gané y muy pronto comencé a laborar como ayudante de investigación en el Departamento de Hidrobiología.

Fue una transición suave, porque como estudiante empecé a separarme de lo que propiamente era mi vida escolar, y a transitar hacia lo que hace un investigador a través de mis participaciones con los investigadores. Posteriormente, transité de ser estudiante a ayudante de laboratorio, y digamos que eso me marcó una nueva pauta de vida. Finalmente, dos años después, conocí a un grupo de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), coordinado en ese momento por la doctora Julia Carabias y por el doctor Víctor Manuel Toledo, cuya orientación era llevar a cabo investigación-acción. Es decir, llevar a cabo actividades utilizando una base teórica pero desarrollada en campo —primordialmente en campo—, para transformar realidades. Finalmente, ahí encontré el verdadero sentido de mi profesión y ahí fue donde prácticamente despegó. Terminé mi relación laboral con la UAM, renuncié a la ayudantía que tenía y me involucré ya en temas de investigación aplicada. Ese fue el inicio.

En lo que se refiere a mi vida profesional, he tenido un buen desempeño en mi carrera, grandes desafíos resueltos, lo que atribuyo primordialmente a esta parte que comenté anteriormente. Es decir, a que tuve un despegue rápido, aunque escalonado, pasar de alumno a ayudante de investigación y, posteriormente, ya a investigador en este proyecto, que fue muy vertiginoso. Fue un constante abreviar conocimiento de las personas con las que colaboraba. Creo que fue algo que significó un elemento muy a favor del desempeño que tuve en ese momento y que he tenido en el resto de mi vida profesional.

Este arranque rápido, esta buena base sólida que me dio la UAM, que me dio la posibilidad de poder incorporarme a otros grupos de investigación con más experiencia, con más dinamismo, fue lo que finalmente me permitió seguir creciendo y hacerlo rápidamente. Y como en la UAM me había sometido a un proceso de formación rápida y exigente, fui capaz de seguir el paso, ir escalando peldaños hasta alcanzar los niveles de alta dirección.

Hoy puedo asumir que fue un gran desafío. En su momento, no lo vi como tal; estaba tan embebido en ese mundo, que más que desafío era una respuesta a esta enorme necesidad de crecer que yo tenía. No lo vi como un reto, sino como una ruta que se me habría ante este deseo de poder crecer rápidamente y que disfruté en su momento y sigo disfrutando. Finalmente, en este nuevo periodo vinieron los estudios de posgrado, la maestría y después el doctorado, que cursé en la UNAM.

En ambos asumí la misma actitud que tuve como estudiante de licenciatura, la de estar resolviendo el desafío que ambos me propusieron con la misma actitud con la que yo aprendí a hacerlo en los estudios de licenciatura.

### **Tres periodos en el desempeño profesional**

De manera sintética, podría hablar de al menos tres periodos en mi desempeño profesional. Uno es prácticamente el inicio de mi vida profesional, cuando pasé de ser ayudante de investigación en la UAM a ser investigador en la UNAM. Como se trataba de un proyecto en donde estaban vinculados entes académicos y servidores públicos en funciones, entré en un proceso de amalgamamiento, donde comencé a adquirir conocimiento y experiencia sobre el servicio público federal y ese fue un mundo nuevo al que arribé. A través de este proyecto, me relacioné con el servicio público, en donde conocí y colaboré con



gente comprometida con el país, gente formada en las universidades, gente que tenía la mira puesta en cambiar la realidad funcional.

Me salí, digamos, del área natural de mi ocupación, que era la investigación. En un par de años, surgió la oportunidad de incorporarme plenamente al servicio público, y ahí inició un nuevo proceso de crecimiento, no desde la base, pero sí desde los peldaños bajos de dirección. Inicié como jefe de Departamento, escalé rápidamente a subdirector, y, en un año, me nombraron director de Área, con responsabilidades más amplias, con un presupuesto asignado y, prácticamente, comencé como un servidor público de carrera. Muy poco tiempo después, debido a mi desempeño y a una coyuntura, me nombraron coordinador general de un proyecto donde interactué con unidades en el país para poder coordinar acciones de manera centralizada de programas de desarrollo regional. Al final, toda esta serie de sucesos derivó en mi nombramiento como director general a nivel nacional.

Fue un momento muy importante. Es un periodo al que yo llamo: “haber estado en la Liga Mayor del servicio público”, porque las direcciones generales siguen siendo, hoy por hoy, las encargadas de la ejecución del presupuesto federal. Los responsables de las Secretarías —los secretarios y las secretarías, los subsecretarios y las subsecretarías— son quienes marcan la pauta de las políticas públicas a seguir, pero son los directores generales los encargados de llevar a cabo la operación general de todo el proceso de aplicación en presupuesto y desarrollo de esas políticas.

Digamos, es la parte estructural más importante a nivel federal, y me tocó por más de tres años estar encabezando una de las actividades que, desde el punto de vista profesional, han sido más importantes en mi vida. Cuando terminó el periodo del presidente Ernesto Zedillo e inició el periodo del presidente Vicente Fox, pasé de uno a otro. Sin embargo, no concordaba con el cambio de visión del nuevo gobierno, así que decidí terminar con esta etapa.

El segundo periodo de mi vida profesional comenzó cuando di consultoría internacional a organismos del servicio público internacional, como la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en español), la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en español) y otros. También me dejé seducir por la industria privada y fui nombrado director general de una empresa vinculada a temas de sustentabilidad. Fue volver a salirme de mi área de confort y meterme a un mundo nuevo para mí, distinto, en el cual duré algunos años. Pero, finalmente, me di cuenta de que no era el ambiente que realmente me gustaba y decidí terminar con esa fase, para incorporarme a mi tercer periodo: regresar a la vida académica.

Regresé a estudiar el doctorado a la Universidad Autónoma de Nuevo León y, una vez terminados mis estudios, me incorporé como investigador del Instituto de Investigaciones Sociales. Me hice cargo de un proyecto que en su momento se conoció como Observatorio de la Sustentabilidad del Estado de Nuevo León. Ahí tuve la oportunidad de conocer a colegas con los mismos intereses, con una proyección muy similar hacia lo que debe ser la sustentabilidad. Juntos conformamos un proyecto institucional, en el que me he comprometido en los últimos años: la conformación de la Secretaría de Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Desde ahí, nos hemos dedicado a promover la sustentabilidad en ambientes universitarios, pero sobre todo a generar recursos humanos con una visión de sustentabilidad inte-

grada, por lo mucho que creo en esta nueva forma de hacer desarrollo. Llevo ya casi quince años formando parte de la directiva universitaria. Al inicio, era un contrato por tres años para generar esta estructura y hacerla funcionar. Sin embargo, el proyecto se ha prolongado gracias a los resultados que hemos obtenido en equipo y a la confianza que nos han seguido brindando los diferentes rectores que han ocupado o están ocupando la máxima responsabilidad en la universidad. De las tres fases que describí, me encuentro en la tercera.

## El apego a la Ciudad de México

Al saber que los egresados de la UAM-I no quieren irse a provincia, creo que están jugando algunos factores. No sólo es un asunto que tenga que ver con las preferencias de los estudiantes, sino también con las condicionantes que han surgido. En la década de 1980, cuando yo me formé, el viajar por México para hacer prácticas profesionales asociadas a las UEA, o a viajes de investigación, no implicaba mayor problema más que el contar con los recursos que nos permitieran hacer eso. Sin embargo, con el paso del tiempo, el tema de seguridad ha restringido los espacios de desarrollo y, en especial, los relacionados con la biología.

De hecho, una de las situaciones que estamos viviendo en la Universidad Autónoma de Nuevo León desde hace varios años es que prácticamente las salidas de campo están canceladas, o por la situación que provocó la pandemia, o por las situaciones de seguridad que predominan en el país. Eso ha creado un desapego de parte de los biólogos —no sé si de otras carreras, pero de los biólogos sí— al campo. Ellos han tratado de encontrar nuevos nichos de mercado y lo han encontrado en la biotecnología, en el desarrollo de tecnología y en otros que están más vinculados a aspectos urbanos. Creo que eso es una condicionante que ha golpeado, o que ha limitado, el desarrollo de los biólogos o de los estudiantes de biología en campo.

Otro factor: el centralismo. La mayor parte de la generación a la cual pertencí siguen viviendo en la Ciudad de México. Eso quiere decir que no es un asunto de ahora, es un asunto de centralismo. No recuerdo exactamente cuántos pobladores tenía la Ciudad de México a finales de la década de 1980, pero creo que ya rozábamos los dieciséis o dieciocho millones. Hay un apego muy grande por parte de los pobladores de la Ciudad a su origen, a sus costumbres y a su forma de vida.

La mayoría no está de acuerdo con renunciar a esto. Quienes finalmente hemos salido de la Ciudad, hemos optado por tener nuevas formas de vida, al, de cierta manera, negarnos a nosotros mismos. Es decir, hemos decidido renunciar a nuestro origen y abrirnos a crear nuevas raíces a partir de los sitios en que trabajamos y vivimos. A mí, en lo particular, esta última etapa que me ha tocado vivir en Monterrey, donde llevo viviendo más de veinte años, no me fue tan difícil, porque a lo largo de mi carrera se convirtió en algo habitual viajar tanto dentro como fuera del país.

Durante muchos años he viajado por periodos largos y realizado estancias largas, de tal forma que se ha vuelto algo habitual. Entonces, cuando llegué a Monterrey a vivir, no tenía familiares, nadie, nada. En realidad, no era algo que me preocupara, porque ya me había pasado en otras ocasiones cuando llegaba a otros sitios, y al final uno siempre termina con nuevas familias: amigos, colegas, etcétera. El apego que le tenía a la Ciudad



de México ya lo había roto. Se rompió desde los primeros años de ejercicio profesional por todo ese ir y venir por el mundo; fui perdiendo ese vínculo con la gran ciudad.

Hoy, por ejemplo, volteo hacia atrás y me doy cuenta de que lo volvería a hacer. La calidad de vida en la Ciudad de México es muy buena, pero también es muy alto el costo de tener acceso a esa buena calidad de vida. En otras ciudades del país tenemos ya una calidad de vida de nivel alto y el costo no es tan alto como en la Ciudad. Y no estoy hablando nada más de costos económicos porque, si así fuera, Monterrey tiene un costo económico mucho mayor al de la Ciudad de México; lo hablo en términos de desgaste, de adaptación, de otros elementos que forman parte del índice de desarrollo humano.

El querer ganar grandes bolsas de dinero en el desempeño profesional tiene que ver también, creo, con la evolución que hemos tenido en los últimos años. Somos un país que ha entrado de lleno al terreno del neoliberalismo; somos una economía de mercado. Lo que antes para nosotros tenía gran importancia era el desarrollo profesional humano; ahora los nuevos egresados de la universidad anteponen el ingreso económico, y creo que lo hacen forzados de alguna manera por el medio. Actualmente, hay condicionantes a las que ellos tienen que responder; es decir, el estatus económico se ha convertido en uno de los grandes desafíos a vencer por parte de los jóvenes en general, incluidos los universitarios.

Cuando yo les pregunto a mis estudiantes del último año de la licenciatura: “¿Cuáles son sus expectativas de desempeño profesional?” Todos, o la mayor parte, refieren que no importa tanto el quehacer, si no la paga. Creo que el mercado está deformando las aspiraciones de nuestros egresados y creo que ahí la universidad debe tener al menos una reflexión. Nosotros, los educandos, debemos servir como amortiguador ante ese embate económico; debemos mostrarles a los alumnos el lado más humano de la formación, de tal forma que el egresado entienda que no todo lo que él sabe o hace se va a traducir o tiene que traducirse necesariamente en ingresos. Creo que, como lo dije en el caso de la seguridad, en treinta años hemos cambiado muchísimo de formas de ver y pensar la vida aquí en México.

## El orgullo universitario

Debemos reforzar el orgullo de ser un estudiante universitario. La Universidad Autónoma Metropolitana, en general, y la Unidad Iztapalapa, en particular, gozan de un enorme prestigio a nivel nacional e internacional. Una de las acciones que yo recomendaría a las autoridades actuales de la UAM es hacer a los estudiantes conscientes de eso, de que son privilegiados al estar formando parte de una de las universidades con mayor prestigio a nivel nacional e internacional. Pues eso, más allá de crear este vínculo humanístico entre el estudiante y el sitio donde estudia, crea un vínculo de interés; o sea, si yo soy egresado de una universidad de alto prestigio, por silogismo yo soy también un estudiante de alto prestigio.

Por otra parte, en el mundo de las conveniencias, actualmente en lo profesional se ha acabado con mucho de ese apego que anteriormente se tenía a las *alma mater*. Conozco colegas egresados de otras universidades que hoy se ostentan como miembros de la universidad en donde trabajan, como si su pasado académico no hubiera tenido gran repercusión en su formación. Yo no. Yo siempre he reconocido públicamente mis orígenes. Me siento profundamente orgulloso de ser egresado la UAM.

Cada vez que me preguntan cuáles son mis orígenes académicos con mucho orgullo lo digo, quizás porque no me tocó esta época en donde los intereses predominaban sobre

este vínculo humanístico. Yo lo que hice con la UAM-I fue crear enormes vínculos humanos. Hoy, a la distancia, la sigo viendo como la cuna de los sueños que he podido realizar a lo largo de mi vida profesional. Muchos de los sueños que tuve los forjé en el espacio universitario siendo estudiante de licenciatura.

Me parece que las universidades hemos perdido la oportunidad de mantener vivo ese espíritu vinculante. Aquí, por ejemplo, en la Universidad Autónoma de Nuevo León se trabaja mucho en ese tema. La marca lo es todo; o sea, aquí todos somos tigres, no nada más por el equipo de fútbol, sino porque hay una constante en el ambiente universitario de reconocerse como un producto de la universidad. Es decir, hay esa constante de recordarnos que tenemos una identidad común, nuestra *alma mater*, la Universidad Autónoma de Nuevo León, y que es el proyecto colectivo al que todos nos debemos, que sus fracasos son los nuestros, pero que también sus logros son los nuestros. Creo que en ese sentido forma parte del espíritu o punto de vista norteño. La gente del norte del país —específicamente Monterrey— tiene esa visión de generar apego a la marca. Nosotros lo vemos cuando la gente, los estudiantes, se expresan de manera muy orgullosa de ser parte del proyecto colectivo.

Ya tengo tiempo de no estar tan vinculado con la UAM, pero cuando visito la Ciudad de México me parece que, en general, en las instituciones de educación pública ya no se siente ese impulso de crear ese espíritu colectivo, que sí encuentro a mi paso por otras universidades en el mundo. Desde que llegas te dicen: “Bienvenido a la tierra de campeones”, y en la UAM yo no lo veo. A lo largo de los años, he visitado la UAM en diferentes ocasiones y no veo esa identidad colectiva, más bien veo muchos individuos que confluyen en un sitio, en un espacio, para forjar su educación, pero igual lo podrían hacer ahí o en cualquier otro lado.

A manera de contraste, una de las cosas que yo pude ver en los primeros años de egresado, es que mi generación en general sí tenía ese apego y se mantiene hasta hoy. No sé en qué momento se perdió. No sé si con el proceso de expansión tan amplio que ha tenido la UAM se ha diluido paulatinamente esa identidad, porque hay otra cosa de la que también me he dado cuenta. Al hablar de la UAM, Unidad Iztapalapa o hablar de las Unidades de Azcapotzalco, Cuajimalpa, Xochimilco o de Lerma, pareciera ser que estamos hablando de cinco instituciones distintas. Entonces, creo que debe haber un proceso de unión, donde la UAM, como institución unificada, debe mostrarse hacia el interior como un organismo suficientemente grande dentro del contexto universitario nacional e internacional.

### **Ser estudiante universitario es un privilegio**

Ahora, como profesor les digo a todos los estudiantes de licenciatura que son jóvenes, que están despertando a la vida en todos los sentidos. Al pensar en un joven de primer año de cualquier carrera de la UAM, le diría que, como número uno, debe reconocer el privilegio de ser estudiante universitario. Creo que es algo que los chicos dan por hecho, como si la vida fuera así, como si ellos fueran uno más de millones que hay en el mundo, y no es cierto: son un acto de excepción.

Desafortunadamente, la cantidad de universitarios que existen en México aún no es suficientemente grande. Hoy en día, aunque hablamos de matrículas muy importantes en las universidades nacionales, todavía existen millones de jóvenes que no tienen la



posibilidad de cursar estudios universitarios. Eso, creo, es algo de lo que debe estar consciente el alumno de primer grado: está viviendo una situación de privilegio. Creo que esta conciencia podría abrirle, con el tiempo, la posibilidad de tener una vivencia de vida única por el simple hecho de saber que está viviendo en un estado de excepción.

Número dos. La formación universitaria, si bien tendría implicaciones respecto al estilo de vida en cuanto al ingreso, en un futuro también lo tendrá en la forma de ver y relacionarse con el mundo. La profesión no sólo es una forma de ganar dinero, sino que es una forma de vincularse con el mundo, de formar parte de un gran colectivo llamado planeta Tierra, en este caso, la humanidad. Esto me parece una definición adecuada de lo que queremos inspirar o queremos ser; pues va a tener repercusiones muy importantes sobre el desempeño que tendremos. Si yo tomé la decisión de estudiar algo porque considero que a través de ese medio voy a tener mejores ingresos económicos, pero realmente no está vinculado con mi forma de ver y vivir la vida, será una grave y mala decisión.

Número tres, que es algo fundamental. La universidad debe de ser el campo de instrucción que cree hábitos de vida que nos permitan transformarnos. Al ingresar a la universidad venimos de una etapa en donde la mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los padres de familia, como dónde estudiar la primaria, la secundaria, e incluso, dónde estudiar el bachillerato, y ya dentro del bachillerato, en muchas ocasiones también decisiones sobre qué vas a comer, cómo vas a vestir... Prácticamente, son decisiones asistidas, si no es que, en muchos casos, tomadas por terceros.

La universidad te da la oportunidad de empezar a generar esa identidad, ese carácter que te va a definir como persona y como profesionista. Entonces, es muy importante que este proceso de transformación se haga de manera consciente a lo largo de nuestra estancia en la universidad. Crear buenos hábitos de vida es fundamental. Entender, por ejemplo, que la eficiencia es el resultado de una adecuada administración del tiempo; y que el conocimiento es otro elemento que tardamos en saber y que nos cuesta mucho trabajo quitar. Otra cosa —que para mí ha sido un factor de éxito— es poder entender que la universidad es el campo de instrucción, donde los buenos hábitos me permiten resolver el desafío que significa cursar estudios universitarios, pero conservarlos a lo largo de la vida.

Para finalizar, agregaría una última reflexión. Yo siempre les pregunto a mis alumnos: “¿Cuánto es un buen salario?” La respuesta es unánime, siempre lo relacionan con el ingreso, hablan de cifras, algunas verdaderamente ilusorias; es decir, ven al ejercicio profesional como una forma de ganarse la vida, que al final sí lo es, pero no lo es todo. Mi respuesta a esa pregunta es que no todo es dinero en la vida. Me parece que no hay que perder de vista que lo que uno vende a cambio de dinero es tiempo y el tiempo es un elemento muy valioso que no es renovable. El tiempo es tan necesario para trabajar como para vivir. De nada sirve tener un enorme ingreso, si lo que a cambio debo dar es una buena parte de la vida o del tiempo que puedo vivir.

Creo que debemos hacer énfasis en que la vida plena requiere de satisfacciones económicas, por supuesto, pero también requiere de otros elementos igualmente importantes, como el tiempo, la cultura, el humanismo, el conocimiento, y todo eso realmente da como resultado lo que yo llamo un muy buen salario. Se trata de lograr un desarrollo humano suficientemente bueno para que al final de la vida uno pueda voltear y ver el camino recorrido y darse cuenta de que todo lo vivido ha valido la pena.

## Formarnos para servir. Lilia Heber Pérez Díaz<sup>14</sup>

### Los profesores y profesoras de la UAM me permitían tener una visión propia

Soy de la comunidad de Santa María Tlahuitoltepec, Mixe. Esta comunidad está al noroeste del estado de Oaxaca. Desde los años ochenta, mi comunidad ha estado en un proceso de lucha contra los despojos territoriales de las empresas. Esta lucha también se ha dado por la educación, la revitalización y el fortalecimiento de la lengua y la cultura ayuujk. Estudié el bachillerato en un proyecto que se denominó Bachillerato Integral Comunitario Ayuujk Polivalente (BICAP eran las siglas). Esta institución fue propuesta por un comité que buscaba cómo construir propuestas alternativas de educación en la comunidad con contenidos propios. Estos contenidos se construyeron basándose en el conocimiento mismo que se ha desarrollado durante cientos de años en la comunidad por parte de sus pobladores.

En la comunidad hay un amplio conocimiento en torno a toda lo que implica la vida. Desde la construcción del territorio, la flora, la fauna, el espacio aéreo, los fenómenos naturales; hasta una cosmovisión propia, que parte de una forma de vida basada en la relación con la red de la vida.<sup>15</sup> Esto implica una espiritualidad muy profunda y una organización sociopolítica, que caracterizan a la vida comunitaria.

Este bachillerato, proponía una educación más autodidacta, una educación en donde las alumnas y los alumnos pudiéramos analizar las problemáticas que aquejan a la comunidad. Así fue como fui conociendo las propuestas y las políticas educativas que se estaban viviendo en el país, en el estado de Oaxaca, y también las del movimiento zapatista que en 1994 impactó en la comunidad. Entonces todo esto nos empapó en la forma de ver y de buscar alternativas desde la educación. En este bachillerato se construyeron proyectos propios que, como alumnos y alumnas, podríamos desarrollar e implementar.

Al terminar el bachillerato, yo salí en busca de un espacio para estudiar, ya que aquí en la comunidad no se contaba con ninguna institución de nivel superior en ese entonces. Yo soy de una familia de madre y padre campesinos. Ellos no tenían ningún ingreso para apoyarme en el sentido de seguir con los estudios. Claro que ellos me apoyaron impulsándome y diciéndome que yo debía de seguir estudiando, pero los recursos eran muy cortos.

La Coordinación en el bachillerato tuvo la idea de becar e impulsar a un grupo de jóvenes para que pudiera continuar con sus estudios. Entonces, yo fui una de las jóvenes que tuvo ese privilegio de ser becada, y, aunque era poco el recurso, era un apoyo para incentivarlos a continuar con nuestros estudios.

Yo me propuse buscar alguna universidad para estudiar la carrera de Antropología, que era la que yo había decidido estudiar, e ingresé a la Benemérita Universidad Autóno-

---

14 Egresada de la licenciatura en Antropología Social.

15 La red de la vida integra a todo ser vivo que habita la Tierra, también a los entes no vivos, inertes y a los seres espirituales o divinidades que habitan en otro espacio-cosmos y que forman parte de nuestra cotidianidad y ciclo vital (N. de la entrevistada).



ma de Puebla (BUAP). Estuve ahí dos años estudiando. Desafortunadamente, las líneas de investigación no me convencieron.

Entonces, en 2001 participé en un congreso de estudiantes en Querétaro, y conocí a varias compañeras que estaban estudiando en el Departamento de Antropología de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Ellas me platicaron cómo era la planta académica, cuál era la propuesta curricular, y me convencieron de que era una institución a la cual a mí me gustaría asistir. Yo me presenté al examen de ingreso, lo presenté junto con otra compañera que también iba en la BUAP. A mí no me aceptaron.

Cuando, junto con la compañera, revisamos el nivel de puntos, nos dimos cuenta de que yo tenía mayor puntaje que ella, pero al revisarlo con compañeras que tenían más experiencia, vimos que yo había puesto en la evaluación socioeconómica que sólo tenía los recursos mínimos; entonces consideramos que ese había sido el motivo del rechazo. Es entendible, suponíamos que era para asegurarse de que los jóvenes que ingresaran a la institución no desertaran.<sup>16</sup>

En un segundo intento, aumenté mis ingresos económicos y entonces sí me aceptaron en la Universidad. Creo que este es uno de los puntos que podríamos tocar aquí, porque sería deseable que hubiera políticas establecidas en las universidades para que pudieran acceder las personas de muy bajos ingresos que no tienen capital económico. Las universidades públicas justo tienen el papel de dar el espacio para nosotros, quienes tenemos esta situación.

Ingresé a la Universidad y afortunadamente pude revalidar varias materias que ya había cursado. También fue una gran alegría para mí poder estar en la UAM-I. La Universidad me daba apoyo, quizás en ese momento yo lo vivía así por las limitaciones económicas, pues en el comedor podía acceder a una alimentación básica y podía comer diariamente con un monto mínimo y pagar 13 pesos por una comida. Era un gran apoyo para mí.

Una de las dificultades que tuve fue buscar el espacio de vivienda durante mi estancia en la UAM-I. Había lugares muy accesibles, pero también eran muy precarias las condiciones. Eran como rejas y sólo tenías espacio para tu cama, y ya. Supongo que siguen siendo las condiciones de muchos estudiantes que tienen que ajustarse para poder acceder a una educación superior en las ciudades.

En las clases podíamos debatir los temas y las teorías de grandes antropólogos. Una de las cuestiones que viví es que yo venía de una formación en el bachillerato donde podíamos ser más críticos, tener una postura propia de la realidad y de lo que estábamos leyendo, incluso de las teorías que se nos presentaban. En la universidad anterior yo no podía opinar porque no tenía la experiencia, no podía criticar a un autor que era reconocido. Y yo sentí que en la UAM-I las profesoras y profesores con los que tuve la fortuna de tener clases me permitían tener una visión propia. De acuerdo con esta perspectiva de la planta académica, debíamos abordar los temas desde diversos puntos de vista y conocer las diferentes teorías antropológicas que existen. Eso me ayudó en la forma en cómo me he desarrollado posteriormente.

---

16 El puntaje para ser aceptado a la Universidad varía entre licenciaturas (N. del E.).

## La formación en la Universidad

El planteamiento que en ese momento era algo nuevo para mí fue el de Néstor García Canclini. En sus clases nos mencionaba esta propuesta de ver de lo local a lo global. Y empecé a mirar el impacto que tenían las acciones y las políticas locales al nivel global y cómo estos también impactaban. Lo vi también en mi comunidad, esta transformación global estaba impactando en las comunidades y en mi comunidad. Ese es uno de los de los recuerdos que tengo.

Con María Eugenia Olavarría, estudiábamos el análisis de los grupos de parentesco, las teorías de parentesco, sus estructuras. Eso también me ayudó mucho a mirar en mi comunidad la estructura y la organización parental. Ella era muy estricta, de hecho, tenía muy bajas calificaciones con ella, pero me sirvieron mucho sus clases.

Y justo hace unos días me acordé de Enrique Dussel, con su fallecimiento. El Departamento de Antropología no ofrecía sus clases, pero compañeros de Filosofía una vez me dijeron: “Vente aquí, está dando clases Dussel”. Yo no conocía a Dussel, y me decían que era un pensador crítico. Nos colamos como a dos o tres clases. Entonces empecé a conocer sus planteamientos.

También tomé clases con Juan Pérez. Quizás en su momento yo decía: “Este cuate está como fuera del espacio académico”, pero posteriormente en mi trayectoria he entendido otras cuestiones que desde la academia se toman como algo que no encaja con sus estándares. Y justo creo que falta esa parte de tener esos acercamientos, esos diálogos y esa retroalimentación desde la academia, con los planteamientos teóricos que se están escribiendo desde la parte práctica, desde la vida, desde estas otras formas de conocer y de vivir. Se habla mucho de las cosmovisiones desde la antropología, pero en realidad quizás todavía nos falta mucho por aprender, y entender cómo estas formas de vida son otras formas de conocimiento y de habitar el mundo desde las diversidades culturales, lingüísticas, geográficas y cosmogónicas.

Con Laura Valladares aprendí, en sus clases de Antropología Política, los análisis de las formas de organización política. Cuando yo me postulé en cierto momento a una maestría, afortunadamente me tocó que ella me evaluara. También son espacios en donde una reconoce y recuerda las clases, los aprendizajes. Ella me conocía y encontrarnos en otro espacio, que no era dentro de la UAM-I, fue muy bonito.

Una de las cosas que no puedo dejar de mencionar es el seminario que tuve con Federico Besserer. Aceptó que yo estuviera en ese proyecto de investigación. Y algo que siempre he mencionado —y que siempre me ha gustado y lo he compartido en otros espacios— es esta convergencia que se daba entre quienes estábamos en la licenciatura y personas que estaban en la maestría e incluso en el doctorado. Que pudiéramos tener esta convergencia de sentarnos a hablar, a platicar, a analizar nuestros proyectos e investigaciones, eso fue algo que me nutrió mucho a mí. Veíamos las propuestas y las formas de abordaje que cada uno tenía en su propia investigación; pero también teníamos las opiniones desde los diferentes niveles académicos, y de otras instituciones que participaban en el proyecto de investigación.

## ¿Como hacer un análisis de lo propio y cómo escribirlo?

Para mí, fue todo un reto, y todo un proceso, decidir sobre mi investigación final de la carrera. Recuerdo la parte en que se me planteaba que la antropología se trata de estudiar al otro, de entender al otro y de mirar desde la objetividad. Y también, para mí fue un reto decir: “Sí, lo quiero hacer en mi comunidad”, aunque suene algo subjetivo, porque yo soy parte de esa comunidad y no soy una persona externa a ella, y voy a hacer el estudio desde dentro de la comunidad.

Esta parte del proceso, la de preguntar ¿cómo lograr esta investigación?, ¿cómo lograr realizar el análisis desde lo propio? Al final, fue muy rico, porque desde el inicio yo decidí que también quería escribir mi investigación en ayuujk, es decir, hacer una tesis bilingüe. Fue una tesis que, gracias al apoyo del profesor Besserer, se me permitió realizarla de esa manera. Otra compañera, que estaba en otra institución, me dijo que quería hacer una introducción de su tesis escrita en ayuujk y me pidió redactarla. Lo hicimos, pero no le aceptaron la introducción en nuestra lengua. Conocer su experiencia y conocer la experiencia que yo viví me impresionó mucho. Uno pudiera pensar que en aquella institución no va a pasar esta situación, y sucede: no aceptan que una investigación o una tesis esté escrita en la lengua de algún pueblo originario, en la lengua ayuujk. No lo aceptaron. En mi caso, por fortuna, con todo el apoyo que yo recibí lo pude hacer.

Fue una experiencia muy rica, porque fue un tema, el de la migración, que no es muy común en la comunidad; no es algo que se aborde todos los días. Y fue revisar los conceptos, revisar la estructura misma del lenguaje que yo estaba manejando, para explicar desde la lengua lo que era el proceso, un proceso incipiente en la comunidad para ese entonces. En realidad, yo siento que hice dos tesis, una en ayuujk y otra en español, aunque la estructura aparezca similar, en realidad no es así.

Yo aprendí a leer y escribir mi lengua en un espacio no formal, era un espacio de educación popular. La organización Servicios del Pueblo Mixe organizaba un evento que se llamaba “Semanas de vida y lengua Mixe”. Ahí acudíamos y nos daban talleres de lectoescritura ayuujk, y ahí es donde yo aprendí a escribir y a leer en mi lengua. Eso se organizaba a nivel regional y acudían personas de las comunidades a las que se convocaba.

## Una carrera como investigadora y comunicadora comunitaria

En 2001, yo me involucré en un proyecto de comunicación comunitaria en mi comunidad. En Tlahuilotepic, iniciamos un proyecto de radio comunitaria y regresando de la Universidad continúe con este proceso de contribuir y aportar un poco de lo que yo podía para este proyecto: hacer programas, asistir a talleres, formarme en el campo de la comunicación. Teníamos que organizarnos para encaminar este proceso de comunicación. Con el apoyo de las autoridades, con otras compañeras y compañeros se ha logrado mantener hasta hoy, a lo largo de veintitrés años.

Otro campo en el que hemos incursionado con otras compañeras y compañeros es el de la investigación sobre los conocimientos propios de la comunidad, de la ciencia desarrollada por nuestras ancestras y ancestros a lo largo de miles de años. Hace algunos años, estuvimos trabajando y colaborando con una organización en el Istmo de Tehuan-

tepec que nos permitió conocer a las comunidades de la zona baja de la región Mixe, y hacer investigación sobre la flora y la fauna, así como de la forma en que se organiza y estructura el conocimiento desde la cultura ayuujk. Registramos los nombres en ayuujk, los nombres comunes en español y, en algunos casos, los nombres científicos.

Todo ese trabajo nos permitió publicar el libro *La biodiversidad desde nuestra palabra ayuujk*. Ese año me postulé para concursar por el Premio Nacional de la Juventud y lo obtuve en 2011. El fin último de este trabajo que realizamos fue para fortalecer y contribuir a que continúe esa memoria colectiva, ese conocimiento que tenemos los pueblos y que, por desgracia, se va mermando cada vez más, va desapareciendo por distintas cuestiones. Una de las cuales son, las instituciones y las políticas educativas que existen, pues, desafortunadamente, no incluyen ningún contenido desde las propias comunidades. Esto va desfazando y distanciando cada vez más a las nuevas generaciones del diálogo con las generaciones de ancianos, de personas mayores, porque no hay espacios y no se genera el acercamiento continuo entre ellos, en el trabajo, en el campo, en el trabajo comunitario, en el trabajo cotidiano.

Los medios de comunicación masivos que imponen otras ideas, que nos bombardean con otras formas de hablar, de habitar, de vivir, contribuyen también a que estos conocimientos, la misma lengua, se vayan perdiendo entre las generaciones jóvenes en muchas de nuestras comunidades. Con ese trabajo que realizamos lo que buscamos es contribuir a la memoria colectiva y a la transmisión de estos conocimientos y ciencias, que se sigan fortaleciendo estos conocimientos y nuestra lengua.

A la fecha, sigo realizando ese trabajo con compañeras y compañeros. Recientemente estamos estableciendo un herbario aquí, en Tlahuitoltepec, y un jardín botánico, para que puedan servir como espacios de estudio, como espacios de transmisión de estos conocimientos. Eso es lo que hacemos, es lo que hago.

En la zona baja de la región Ayuujk, conocimos a unas personas de la comunidad de Mazatlán, Mixe. Yo solamente conocía ciertos aspectos del calendario mixe que habían sido registrados por algunos antropólogos. Sólo había registros de nombres de días y nombres de los numerales. En las lecturas que hice en la UAMI había conocido los calendarios mesoamericanos, de los mayas, de los zapotecas y de los mixtecos. Consideraba yo que en la comunidad ayuujk, en el pueblo mixe, ya no existía ese calendario, ya no era un sistema vivo que se utilizara ahora, sino que ya había desaparecido. Pero conocimos al señor Germán en su comunidad. Él nos mostró y nos abrió una ventana a todo el conocimiento que él tiene acerca del calendario y del manejo que tiene de la cuenta de los días. Le pedimos que hiciera el registro. También pudimos hacer un documental sobre él y su manejo del calendario de 365 días, con los nombres de los días en ayuujk, las cuentas de los meses, que en este sistema constan de 19 meses, y su numeración vigesimal.

Continuamos ese trabajo con la idea de retomar los elementos culturales y simbólicos de mi comunidad. Y, también, hacer una estructura de calendario con la idea de explicarlo y darle sentido; tenerlo en un documento, en papel. Ese trabajo lo pudimos realizar durante varios años, y aún seguimos en ese proceso porque hemos conocido otras comunidades. Ese calendario o sistema de calendario, de 360 días, es el calendario agrícola, como se le conoce comúnmente al calendario mesoamericano. Y hay otro ca-

lendarario en la zona alta Mixe, del que no hemos hecho alguna publicación al respecto, pues la investigación está en proceso.

Sobre el calendario de 260 días, que es un calendario ritual, tiene también todo un sistema de conocimientos: los días, los nombres de los días, los significados, los numerales, en fin, está bien estructurado. Y, de hecho, yo sin saber y sin conocerlo, utilizábamos este calendario cuando íbamos con los xëmaapyë, como se les denomina en la comunidad, y ellos llevan la cuenta los días siguiendo este sistema calendárico. Cuando alguien tiene una necesidad de salud, algún problema o agradecimiento por la vida, recurre y consulta con la xëmaapyë. Entonces ellos te dicen y te indican qué es lo que tienes que hacer: una ofrenda, un ritual, ya sea de agradecimiento o de petición. Es sorprendente saber que ambos calendarios están vigentes en la región, por eso seguimos en este proceso de investigación, de registro y de compartirlo con la gente de las comunidades.

### **Activista de la lengua y activista digital**

Hace poco también logramos publicar un libro colaborativo con otras compañeras que se titula *Reescrituras tecnológicas*. En Tlahuitoltepec, hubo un análisis colectivo cuando llegó el Internet a la comunidad. Se proponían dos vías. Una era aceptar la tecnología, aceptar estos nuevos espacios para fortalecer la cultura y la lengua. La otra era verlo como el riesgo de abrir la puerta y de dar a conocer al mundo la vida comunitaria, los elementos culturales, religiosos, políticos, sociales; dar a conocer todo lo que implica la vida comunitaria al mundo y que el mundo nos absorbiera.

De manera colectiva se decidió utilizar estos medios como una forma de fortalecer nuestra vida comunitaria. Y creo que es justo tomar esos espacios, habitarlos y poder usarlos. Estamos conscientes de que no toda la comunidad tiene acceso a estos medios y no toda la comunidad va a leer lo que se publica en estos espacios. Muchos de los lectores, o de quienes consumen estos espacios, van a ser personas de otras comunidades, de otros estados, incluso, de otros países. Pero tú vas a estar colocando ahí la reflexión, la discusión sobre quiénes somos los pueblos indígenas y cómo estamos participando con nuestras lenguas y con todo lo que implica el cómo estamos viviendo y habitando en este mundo, ahora global.

El uso, o la existencia, de Internet implica muchos problemas de despojo. Hablamos de despojo de las epistemologías, de despojos territoriales, del desarrollo de megaproyectos por empresas extranjeras impuestos en los territorios de los pueblos indígenas. La tecnología puede implicar despojos territoriales en otros países en donde no alanzamos a mirar. Poner un *sticker*, una “carita feliz” o un “me gusta” implica que las empresas estén colocando grandes tecnologías en lugares donde se tenga la infraestructura para poder echar a andar toda esta tecnología. En el mar están atravesando todos los cables para que podamos usar la red como tal, y muchas veces no somos conscientes de las implicaciones de su uso en otros territorios o en el nuestro.

Es decir, la tecnología y su uso implican muchísimas cosas y podríamos irnos a una discusión mucho más amplia. Pero al final, creo que es entender y usar los medios de la mejor manera para comunicar lo que queremos comunicar. Es lo mismo con la radio, seguir fortaleciendo la vida comunitaria a través de este medio de comunicación al que podemos tener acceso.

## Seguir siendo personas que nos formamos para servir

Yo considero que es un privilegio tener la oportunidad de estudiar en una institución de nivel superior para muchas jóvenes y muchos jóvenes que somos de poblaciones indígenas; con todo y que eso implica el no comer todos los días, el estar pensando en cómo vas a pagar la renta, cómo vas a pagar tus materiales de la escuela, las muchas limitaciones que puedas tener, aunque quisieras ir a las fiestas a disfrutar como otros sectores de la población estudiantil.

Es un privilegio y hay que aprovechar estos espacios de estudio que nos permiten muchas veces conocer más allá de sólo estar en la institución. Nos permiten disfrutar exposiciones, ir a talleres e ir a conciertos gratuitos; nos permiten también conocer esta vida y estas discusiones académicas que se colocan muchas veces desde esta parte teórica en donde se están planteando estructuras de conocimiento que son otras maneras de ver el mundo.

Pero, desde nuestras visiones y como parte de los pueblos indígenas, podemos también ir proponiendo el conocimiento propio, abonar a estas discusiones, a estas propuestas de quienes podemos estar en la academia, en un espacio de tiempo en la institución. De igual manera, que esto sirva para fortalecer la diversidad que existe en nuestro país, en el mundo, en los pueblos. Y que esa diversidad sirva para generar conciencia, sensibilización desde los espacios sociales, económicos y políticos, los espacios comunitarios.

A quienes estudian en la UAM, les propondría que sigan siendo parte de este ejercicio del quehacer como personas que nos formamos para servir. En mi caso, para servir a mi comunidad, a la región, a las personas con las que estoy organizándome. Pero también otras personas pueden estar haciendo otras actividades y estar incidiendo en otros espacios públicos y en espacios políticos, en espacios de decisión, que pueda servir para generar condiciones de vida digna. No mejoras en el sentido del desarrollo económico como nos lo plantea el Banco Mundial, sino en el sentido de la forma de vida integral, de manera armónica y equilibrada en los tiempos que nos está tocando habitar este mundo, con todo lo que implica la red de la vida en nuestras comunidades.



## Como pez en el agua en esta Universidad. Laura Emilia Morales Núñez<sup>17</sup>

### **Mi ingreso como alumna de la UAM-I**

Nací en la Ciudad de México, actualmente vivo en Nextlalpan, Estado de México, muy cerca del nuevo Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA). Mi recorrido para llegar a la Unidad es de dos horas y media, de ida y vuelta, pero eso no ha impedido que durante estos dos años pueda acudir puntualmente a mis clases.

Antes de ingresar a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), me gradué como histotecnóloga en el Instituto Nacional de Pediatría; allí aprendí a realizar los procedimientos histológicos para la preparación de tejidos y muestras patológicas, para ser observadas en el microscopio como parte del diagnóstico de enfermedades. Sin embargo, a medida que avanzaba en mis estudios, me surgían múltiples dudas; me interesaba no sólo el conocer las técnicas y los procesos, sino comprender el fundamento de los procesos de tinción, así como las reacciones químicas y bioquímicas que sustentan tanto el proceso de preparación de muestras como el diagnóstico.

Este interés me motivó para ampliar mis conocimientos y buscar una licenciatura que me ofreciera las respuestas que estaba buscando. Mi primera opción fue ingresar a la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pero tuve la oportunidad de revisar varios programas de estudio y, entre ellos, el de la licenciatura de Biología Experimental de la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Así que decidí presentar el examen de ingreso y afortunadamente me quedé en el primer proceso de selección. Así que aquí estoy desde hace dos años tratando de resolver esas dudas y otras nuevas que han ido surgiendo.

Una de las razones por las que decidí ingresar a la UAM fue por la orientación hacia la investigación y la experimentación, lo que como alumnos nos invita a buscar información reciente en artículos de investigación, más allá de la información que podemos obtener de los libros; a diferencia de otra licenciatura similar que ofrece la UNAM, pero que tiene un enfoque más teórico. Considero que cada universidad pública en nuestro país tiene diferentes fortalezas, por ejemplo, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) forma excelentes ingenieros, la UNAM forma excelentes médicos y licenciados en Derecho, pero en la UAM somos muy buenos investigadores. A mí me gusta la investigación, me encanta experimentar, por lo que me siento como pez en el agua en esta Universidad.

### **Mis primeros trimestres y la pandemia de Covid-19**

Mis primeros cuatro trimestres de la licenciatura los cursé en línea, debido a la pandemia de Covid-19. Entiendo que para todos fue una época difícil desde diversos puntos de vista. El tomar clases durante la pandemia fue para mi persona una parte fundamental

---

17 Alumna de la licenciatura en Biología Experimental.



ánimicamente, ya que, aunque estaba en casa, me permitía mantenerme ocupada con las clases y las tareas. Creo que de otra forma hubiera caído en depresión.

Con las clases virtuales, aprendimos sobre la marcha a usar varias herramientas digitales, como el Zoom y las aulas virtuales de Moodle, pero desafortunadamente, al no tener acceso a los laboratorios, no tuvimos la oportunidad de desarrollar todas las habilidades prácticas que son fundamentales en la licenciatura. Por esta razón, cuando regresamos a las actividades presenciales dentro de la Unidad, pedí autorización a uno de los profesores, el doctor Héctor Serrano, para que me permitiera estar en su laboratorio para compensar de alguna forma las prácticas que no pude desarrollar durante esos primeros trimestres. La Unidad también impartió cursos intertrimestrales para reponer de alguna forma las prácticas que no tuvimos en la pandemia. En estos cursos tuve la oportunidad de apoyar al doctor Serrano con algunas actividades de biología molecular y otras técnicas, lo que me permitió reforzar estos conocimientos.

### **Servicios que como alumna he encontrado en la UAM-I**

Como alumna he accedido a algunos servicios que se ofrecen en la UAM-I. Considero que el hecho de tener acceso a las plataformas y herramientas digitales que nos ofrecieron durante la pandemia es una gran ventaja. Actualmente podemos reforzar las actividades presenciales con actividades vía Zoom o acceder a libros electrónicos. Por ejemplo, el hecho de acceder a clases que ya se impartieron, o tener una conferencia con un profesor o un invitado de otra universidad, o asistir vía remota a un simposio, definitivamente aumenta la flexibilidad de nuestras actividades como alumnos.

Sin embargo, el uso bueno o malo de algunas herramientas digitales depende en mucho de nuestro propio interés. Por ejemplo, los doctores Enrique Mendieta y Raúl Alba nos dieron una conferencia donde hablaron de la inteligencia artificial; ellos proponen que se utilice esta herramienta en la impartición de las clases, en donde la usemos en beneficio de nuestro propio aprendizaje y no únicamente como una fuente de información rápida que podemos copiar y pegar, sin razonar lo que estamos haciendo.

Otro punto importante de la Unidad Iztapalapa es la biblioteca, ya que no sólo realiza el préstamo de libros, también ofrece otros servicios. Tuve la oportunidad de acudir a una plática que me ayudó muchísimo, en ella nos enseñaron a realizar la búsqueda de artículos de investigación recientes en diversas bases de datos, así como la forma de citar correctamente estos artículos. Quedé muy sorprendida porque únicamente con un clic se despliega toda la información de la cita para copiarla o guardarla; es facilísimo. Esta plática me pareció muy importante, porque te ahorra muchísimo tiempo y tenemos ese servicio disponible en la Unidad.

En cuestión a las actividades deportivas, una vez que regresamos de la pandemia, pudimos entrar al gimnasio. El hecho de hacer ejercicio ayuda muchísimo para desestresarte de las clases y de los laboratorios; además, con la ventaja de que es gratuito. Un gimnasio comercial tiene un costo de por lo menos 250 pesos y, como estudiante, ese dinero se puede emplear para otras actividades. Otra facilidad que tenemos como alumnos es el acceso al comedor, que es mucho más económico que cualquier otra opción de una comida corrida fuera de la Unidad. Realmente es una gran ayuda para disminuir los



gastos, puesto que, como alumnos, siempre tenemos un presupuesto limitado para cubrir muchas otras necesidades.

Como alumna de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) los laboratorios son muy importantes, pero tras el sismo del 2017 los laboratorios que estaban en el edificio S se dañaron. Ahora las prácticas se desarrollan en casetas provisionales, pero las condiciones de trabajo no son las mejores, ya que hay muy poco espacio; se genera mucho calor y ruido. Espero que se concluya muy pronto el nuevo edificio S, para que las prácticas se realicen en mejores condiciones. También considero que hay mucho espacio desocupado atrás de las canchas y que podría destinarse para ampliar la oferta de actividades deportivas o, bien, cultivar algo y generar algún producto que se pudiera vender para que la UAM-I genere recursos.

## **Representación estudiantil ante el Consejo Divisional y Consejo Académico**

Fui representante estudiantil de mi licenciatura ante el Consejo Divisional de Ciencias Biológicas y de la Salud, pero cuando concluí esa representación me postulé como representante ante el Colegio Académico. Actualmente soy representante de los alumnos de Biología Experimental ante Consejo Académico y representante suplente ante Colegio Académico.

La labor de un representante es de suma importancia para poder dar a conocer las inquietudes y necesidades del alumnado ante los órganos de gobierno tanto de la División como de la Unidad. Las necesidades de los alumnos no siempre son visibles o entendidas por los profesores, ni por los jefes de Departamento o por la rectora, y qué mejor que un alumno pueda ser el portavoz. Yo siempre les comento a mis representados que no soy su líder, soy su portavoz, quien va a hablar por ello para señalar lo que ellos necesitan ante los órganos colegiados, ya que en esos espacios se pueden generar acciones para modificar, cambiar o actualizar ciertas cosas para mejorar nuestra estancia en la Universidad.

He buscado una forma de comunicación personal y, desde que fui representante divisional, generé un grupo de WhatsApp, en donde cualquier alumno de Biología Experimental puede unirse para poder externar sus dudas, si es que no tenemos tiempo de verlos personalmente. Hay muchas cosas que hemos tocado en el grupo y que han escalado a la Rectoría en su debido momento. También es un espacio en el que hemos apoyado a resolver alguna duda en diferentes ámbitos. Por ejemplo, hace unos meses ingresó a la UAM-I un grupo de la Guardia Nacional; este hecho causó cierto ruido y confusión entre la comunidad estudiantil, así que acudí con la secretaria del Consejo Académico para encontrar una respuesta a este hecho. En respuesta, la Unidad emitió un comunicado explicando la razón de la visita del grupo de la Guardia Nacional, mismo que compartí con mis representados que quedaron conformes y entendieron la razón de este hecho.

## **Mi reflexión y agradecimientos**

La UAM-I, ahora en su 50 aniversario, nos ofrece muchas cosas. Como alumnos, debemos aprovechar todo lo que nos brinda; no sólo en relación con nuestra formación académica, sino también en lo cultural, en lo deportivo y en los servicios de apoyo que ofrece.



Realmente el ser alumno de licenciatura nos va a durar algunos pocos años y creo que debemos de aprovecharlos al máximo. Tenemos que tomar en cuenta que más de 70 % de las personas que presentaron su examen de ingreso a la universidad no están aquí. Somos esa mínima parte que fue seleccionada y que tiene la oportunidad de estudiar, de crecer como persona y, en algún momento, de convertirnos en profesionales. Aprovechemos todo eso que nos brinda la Universidad en cualquier ámbito.

El principio fue complicado. El plan trimestral es demasiado rápido, toda la información nos llega en doce semanas, cuando muchos estábamos acostumbrados a un sistema más lento, pero es cuestión de adaptarnos. En lo personal, ya estoy acostumbrada a que todo va rápido, rápido, rápido y que debo absorber, absorber, absorber y estar lista para la semana doce. Aunque considero que este sistema también tiene una ventaja, pues, cuando salimos al ámbito profesional, ya estamos acostumbrados a trabajar bajo presión. Al término de mi licenciatura, me veo estudiando una maestría y después el doctorado; posteriormente me encantaría quedarme en la Universidad como académica.

Quiero dar gracias por estar aquí, porque la UAM-I me ha permitido crecer como persona, no solamente profesionalmente, sino en mi manera de ver la vida, de ver a las personas, de ver a mi país. Me siento orgullosa de ser mexicana, me siento orgullosa de ser una pantera y me voy a esforzar por ser mi mejor versión en este mundo. Agradezco todo lo que tengo en este momento porque es mucho.

Agradezco también el apoyo que recibo de mi pareja, Grisel Velázquez. Ella es la que trabaja, ella es la que me apoya económicamente, la que me apoya emocionalmente cuando estoy presionada y me dice: “Acuérdate que tu estancia en la Universidad va a ser corta. Aprovecha y disfruta. Posiblemente entrarás a otro ámbito. En la maestría va a ser diferente, muy diferente a lo que vives actualmente en la licenciatura. ¡Aprovéchalo!” Ella es mi familia junto con dieciocho gatos y cuatro perros, una familia *multiespecie*. Simplemente me queda ser la mejor versión para agradecer todo eso que tengo.



## Por los azares del destino. María de los Ángeles Morales Ambario<sup>18</sup>

### El reto de ingresar a la UAM-I

Mi historia con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) no es común, ni usual. Llegué a la UAM, Unidad Iztapalapa (UAM-I) de una forma en la que creo que el destino jugó mucho a mi favor. Soy de un pueblito del estado de Guerrero, de la Costa Grande, y, cuando estaba en la preparatoria, en el proceso para elegir universidad, yo sabía que iba a estudiar en el lugar de donde soy. Sabía que iba a tener que elegir un lugar ahí, pero, por azares del destino, unos familiares me dijeron que no me quedara con la espinita de intentar en alguna universidad fuera de ahí. Me motivó mucho la idea. Sentí como si fuera un reto y, cuando investigué a qué universidad quería aplicar el examen, para probarme y para no quedarme con esa espinita de cómo es el proceso de admisión para entrar a una Universidad, a una de las mejores universidades de México, elegí a la UAM.

Una de mis primas estudió en la UAM, Unidad Iztapalapa y, cuando tuve dudas respecto a la universidad, me platicó qué ofrecía. Como era nada más una prueba, un reto de algo que no iba a ser parte de mi futuro, sino algo pasajero, decidí estudiar para el examen de admisión. Fue muy complicado, porque siempre el último año de preparatoria es muy caótico: uno está en los exámenes finales, está en proyectos y está tratando de tomar una decisión correcta respecto a la universidad. Cuando terminé de hacer el examen y dieron los resultados, vi que me quedé en la carrera que elegí, la verdad me emocionó muchísimo. Es una parte muy emotiva, porque mi papá era el único que estaba a mi favor y me apoyaba en esta idea. Con mi mamá y mi tía era todo lo contrario: “No, ni lo pienses. Ni siquiera estamos de acuerdo con que vayas a hacer el examen nada más para que pruebes”. Mi papá siempre me apoyó y siempre vio una oportunidad para mí. Cuando quedé seleccionada, ambos nos sentimos muy orgullosos; estábamos logrando cosas y decidimos hacer un sacrificio.

Como yo tenía una carrera técnica en la preparatoria fue mucho más fácil cubrir el temario de la carrera que había elegido (inicialmente la licenciatura en Ingeniería Biológica, en la UAM, Unidad Cuajimalpa), pero también por cosas del destino llegué a la UAM, Unidad Iztapalapa. Al principio, la Unidad Cuajimalpa me ofreció muchísimo, aprendí muchísimo ese primer año que estuve ahí, pero hice mi cambio de carrera, y fue cuando llegué a la Unidad Iztapalapa. Sentí que muchas cosas eran muy diferentes, porque la Unidad Cuajimalpa es más pequeña a comparación de la Unidad Iztapalapa. Aprendí y sigo aprendiendo muchísimas cosas nuevas. A grandes rasgos, fue así como llegué a la UAM y ha sido una de las mejores decisiones. Por cosas del destino, por cosas de sólo querer probar y ponerme un reto más antes de entrar a la universidad, me quedé y ahora estoy aquí.

### La universidad te forja como persona: forja tu carácter y tu personalidad

Mi estancia en la UAM-I en general ha sido una buena experiencia. Al pensar un poco sobre su 50 aniversario y todo lo que hay alrededor, me puse a reflexionar cómo ha sido mi paso a través de la UAM. Cuando entré a la escuela, al principio fue muy difícil porque me sentía

---

18 Estudiante de la licenciatura en Biología.



en un lugar muy nuevo; me sentía en un lugar en donde tenía tanto que aprender, pero me sentía y me sigo sintiendo muy motivada para hacer y lograr muchísimas cosas. Sentí que la oportunidad que el universo me había dado tenía que ser aprovechada al máximo.

Estar en la Universidad, en especial en la UAM-I, ha sido una experiencia muy gratificante. Ha sido una experiencia que no sé cómo definirla con palabras simples, porque realmente me siento muy orgullosa de todo lo que ha pasado en el tiempo que yo he estado aquí. Siento que he utilizado las herramientas que la universidad nos brinda. Y la UAM-I es realmente como una segunda casa para mí, que me ha dado las oportunidades que yo tanto estaba buscando en algún momento. Desde que ingresé, he hecho muchísimas cosas y siento que he disfrutado mucho el proceso de estar aquí, de estar en la UAM-I.

Por otro lado, siempre tengo muy presente que no nada más es estar en la universidad y forjarnos a nosotros mismos académicamente como alumnos, sino que también está el otro lado, el de forjar amistades duraderas, eternas, con esas personas que están ahí contigo. Que, cuando no tienes un buen día, cuando no tienes ganas de entrar a clases —porque hay días así en los que uno solamente quiere ir a sentarse al pastito y mirar el cielo—, la Universidad también te da eso, te da personas que compaginan contigo y que, aunque no siempre están siguiendo las mismas cosas, los mismos caminos, los mismos objetivos, están ahí y son un apoyo muy grande.

Mi experiencia en la Universidad va hacia esas dos partes. Académicamente, ha sido una experiencia muy gratificante, pero el lado social me ha dado varias personas a las cuales quiero muchísimo. Si no las hubiera conocido, no sé qué fuera de mí, me refiero a su apoyo, a su amistad y a muchísimas otras cosas que también se necesitan durante tu carrera. Como ya dije, no sólo se trata de enfocarte en el aspecto escolar y académico, sino también en a tu parte humana, es decir, forjarte como persona, tu carácter y, de cierta manera, tu personalidad. Mi experiencia aquí radica en esas dos grandes e importantes partes.

## **Un nuevo reto: organizar un evento académico**

En el aspecto académico recientemente tuve una gran experiencia: organizar la XXI Semana de la Biología. Todo comenzó con una idea cuando recién llegué a la UAM-I. Recuerdo que todo mundo ya se conocía. Yo acaba de cambiar de carrera, llegué al segundo día y todo mundo ya se conocía. Empecé a buscar cosas que pudieran acercarme a lo que era la Unidad Iztapalapa en ese entonces. Casualmente, en ese trimestre se iba a celebrar la XX Semana de la Biología y, nuevamente por azares del destino, llegué al grupo organizador y me incorporé como apoyo. Me tocó estar unos ratitos de aquí para allá, ayudando a llevar y a traer cositas. En general, ver cómo era la organización me motivó, me hizo pensar que en algún momento yo quería organizar un evento así. Yo sabía que tenía muchísimas ideas, tenía muchísimas cosas que aportar y realmente me emocioné muchísimo cuando vi este tipo de eventos.

Llegó la pandemia y todo lo que trajo consigo. Me quedé con esa espinita, pero cuando regresamos a clases presenciales, a mí ya se me había olvidado que tenía eso guardado. Era algo que yo quería hacer en algún momento, pero solamente era una idea muy vaga. De repente, a finales del año pasado lo reflexioné, lo medité y dije: “Creo que es momento de hacer algo para esa idea que yo tenía antes de la pandemia”. Me acerqué con el coordinador de la carrera en Biología y con la doctora Claudia Barbosa, la jefa del Departamento de Biología, a platicar cómo me gustaría organizar la XXI Semana de

la Biología. Eso fue en noviembre del año pasado. Empezamos a gestionar ideas muy generales y, para mediados de diciembre, ya teníamos una idea bastante clara de lo que quería para el evento. La idea ya estaba plasmada, la idea ya estaba ahí. Para enero, una vez que regresamos de las vacaciones de Navidad y Año Nuevo, empezaron todos los preparativos para ese evento.

Ha sido el proyecto más grande que he tenido y me ha dejado una enseñanza tan grande que no la puedo cuantificar. La sigo recordando tan palpable y cercana... Sí hubo errores, pero se corrigieron. Hubo cosas que yo no sabía que existían. En lo personal, considero que fue un evento muy grande; fue mucho trabajo y, académicamente, fue muy pesado. Yo, cuando plasmé la idea de la Semana de la Biología, lo tomé también como un reto, porque sabía que estaba en mi proyecto de investigación y que tenía que seguir cumpliendo con mis materias. Además, tenía que organizar un evento que al principio sería solamente de enero a junio, pero tuvimos que extenderlo hasta septiembre. Las cosas se modificaron una y otra vez, y cuando vi la cantidad de cosas que se tenían que hacer, la cantidad de cosas que se tenían que organizar para un evento así, entonces comprendí su magnitud y lo pesado de gestionar su organización.

No solamente fui yo. Tuve un comité organizador formado por compañeros de la licenciatura, sin su apoyo y sin su tiempo no se hubiera logrado. Al igual que yo, la mayoría de ellos estaba en sus proyectos de investigación, en sus servicios sociales, tomando materias. Teníamos que cumplir, ser responsables con todo: cumplir en tiempo y forma con todos los trámites, las invitaciones, el presupuesto, absolutamente todo tenía que ir en tiempo y en forma, y, a la par, teníamos que cumplir con nuestras materias y proyectos.

Cuando finalizó la XXI Semana de la Biología, ahí realmente nos dimos cuenta de todo el trabajo que hicimos y de todo lo que hay detrás de cualquier evento de esta magnitud. En lo personal, sentí que fue un reto muy grande. Fue un reto que sobrepasó mis límites, que los sobrepasó en cuanto al compromiso y al tiempo que se utiliza para organizar un evento así. En especial, si además tienes muchas más cosas que hacer. Aprendí que es sumamente importante tener un buen equipo de trabajo, tener personas y amigos que te apoyen. Aparte del comité, teníamos otro grupo que nos apoyaba con la organización. Sin todos ellos, la XXI Semana de la Biología no hubiera sido posible. Aprendí también que un buen evento, una buena actividad, algo que tú quieras hacer realmente bien, requiere de un equipo que te apoye y en el que confíes; se necesita que todos tengamos el compromiso de sacar las cosas adelante. Siento que académicamente me dio muchísimo, bastante experiencia, apoyo y, sobre todo, orgullo de lo que logramos como equipo.

## **De un bachillerato en provincia a una Universidad en la Ciudad de México**

Fue muy difícil, muy complicado, pasar de un bachillerato de provincia a una universidad en la Ciudad de México. Cuando regresé a mi casa de vacaciones, después del primer trimestre en la Unidad Cuajimalpa, lo platicué con mi papá y le dije que realmente fue un gran cambio respecto a lo académico. Llegó un momento durante mi primer trimestre que yo sentía que todo mundo dominaba todo y yo estaba en cero. Yo estaba tratando de interpretar lo que decían y todos mis compañeros estaban participando, yo apenas estaba procesando la información.



Me la vivía en la biblioteca porque sentía que no estaba dando el ancho. Hubo un momento en el que me sentí muy frustrada, me sentí muy estresada porque sentía que mi nivel no era suficiente para la universidad. Pero yo tenía toda la energía del mundo; tenía toda la motivación para no quedarme atrás. Yo sentía que, si mis papás estaban haciendo un sacrificio para que yo estudiara aquí, yo también podía hacer un sacrificio en el aspecto académico.

Me la vivía en la biblioteca de la Unidad estudiando, pidiendo libros, seguía estudiando en mi casa y muy temprano por la mañana continuaba estudiando. Iba a clases, al salir comía lo más rápido que pudiera y me iba a la biblioteca a estudiar de nuevo para poder seguir el ritmo de las clases. Realmente sí fue un cambio muy radical del lugar de donde soy a llegar aquí a la ciudad.

Llegar a la ciudad también fue un reto, porque del lugar de donde soy es muy pequeño, lo más lejos que puedes ir en el pueblo está a diez minutos. Aquí me di cuenta de que realmente tenías que invertir mucho tiempo en el transporte público para llegar a un lado y que aquí las distancias mínimas eran como de una hora; es muchísimo para mí. Fue complicado, aún más difícil acoplarme a las clases que estaba llevando en ese entonces.

Cuando me pasé a la Unidad Iztapalapa, el cambio de carrera fue muy complicado. Esa vez solamente ofertaron dos lugares para Biología en la UAM-I. Fue otro reto aplicar un examen de admisión nuevamente, porque fue cambio de Unidad y cambio de División: prácticamente aplicar un examen de admisión. Cuando hice el cambio, no me asignaron mis materias en ese momento, sino que tuve que ir el primer día a que me las asignaran y perdí el primer día de clases. El primer día de clases conoces a tus amigos y haces amistades, pero el primer día yo me lo perdí. Cuando llegué al segundo día, en algunas clases ya habían dejado tareas, ya habían hecho equipos, ya estaban listos para las sesiones del laboratorio. Fue muy complicado porque yo estaba en cero, ni siquiera conocía la Unidad. No había tenido la oportunidad de conocerla más que en una ocasión previa, cuando fui a dejar documentos. No conocía prácticamente nada.

En general, académicamente pienso que los modelos de la Unidad Iztapalapa y la Unidad Cuajimalpa son muy parecidos, eso creo. La única diferencia es el hecho de que la Unidad Cuajimalpa es más pequeña y los grupos son reducidos; prácticamente el grupo con el que estuviste el trimestre pasado estará contigo este trimestre y seguirá el próximo trimestre. Tu generación te sigue tocando todo el tiempo. La Unidad Iztapalapa es más grande, hay muchísimos más grupos y tus amigos del trimestre pasado probablemente ya no estarán en este trimestre y, así, tu generación empieza a dispersarse, pues empiezan a tomar clases diferentes. Es raro que te vuelvan a tocar los de tu generación en una misma clase, pero tienes la oportunidad de conocer a más personas.

## **El efecto pandemia, un antes y un después**

Cuando inició la pandemia, salimos de vacaciones y ya no regresamos. Al principio no procesé bien lo que estaba pasando. Yo considero que nos pasó a muchos, y todos creímos que era algo pasajero, muy de “bueno, regresaré pronto”. Sentí que era algo que no estaba procesando, algo que no estaba entendiendo muy bien del todo. Cuando me di cuenta de que no íbamos a regresar pronto a la escuela y ya estábamos tomando clases en línea. Fue muy complicado. Principalmente porque, al regresar a mi casa, ya no tenía un espacio en

donde tomar mis clases, ya no tenía, como aquí en la ciudad, mi espacio, mis cosas. Ir a la universidad —como lo mencioné— no solamente implica un esfuerzo académico, también se necesita del apoyo emocional de las personas que te acompañan durante la carrera. El hecho de no ver a tus compañeros, de estar en una pantalla, de que las cosas se tornarán muy diferentes en poco tiempo, fue bastante traumático, estresante y preocupante.

Al principio sí me sentía motivada por tomar las clases en línea. Pienso que, en este proceso de adaptarse, era como un “*okay*, clases en línea, todo bien”. En clases teóricas recibimos, yo y mis compañeros, muchísima información, pero la hora de llegar al laboratorio, o de ir a una práctica de campo, era la manera en la que podíamos sentar la base del conocimiento que nos habían dado los profesores en las clases teóricas. Coincidió con algunos amigos y compañeros de que era muchísima la información, pero el hecho de ver las cosas en el laboratorio, salir a campo, era una manera muy padre de fijar el conocimiento y justamente no lo estábamos teniendo con las clases en línea. Fue ahí donde me di cuenta de que realmente era algo muy frustrante. Yo estaba asistiendo a clases, pero realmente la carrera me exigía que tuviera algo más, algo práctico, y, aunque yo entiendo que los profesores y, en general, también nosotros, nos esforzamos muchísimo para hacer ameno todo, nos faltó esa parte de los laboratorios, de las prácticas de campo que perdimos. Fue muy complicado.

Llegó un punto en el que me sentí muy desmotivada por tomar clases en línea, porque estaba aprendiendo solamente la parte teórica, pero no estaba fijando el conocimiento y no estaba realmente palpando todo lo que estaba viendo. Entiendo que también hubo muchísimas clases que fueron muy favorecedoras al tomarlas en línea, porque se utilizaban aplicaciones y bases de datos, etcétera. Es muchísimo más fácil cuando estás yendo a la par en la pantalla siguiendo a tu profesor o a tu profesora, por ejemplo, en las bio-matemáticas, las estadísticas o las biometrías. La verdad esas clases las gocé muchísimo, porque era tener la información muy cerca; estar procesando la información en mis aplicaciones y, a la vez, estar tomando la clase y estar prestando atención al profesor.

Por otro lado, las clases que implicaban muchas cosas prácticas como, por ejemplo, Morfofisiología de Vertebrados, Biología de Plantas I, Biología de Plantas II, o las anatomías, por más que los profesores y las profesoras se esforzaban, quedaba de lado la parte práctica. Veíamos fotos, hacíamos actividades, pero de cierta manera no estábamos cubriendo todo lo que debíamos ver y a ambas partes, tanto a los profesores como a nosotros, los alumnos, nos frustraba.

En general, fue muy estresante, muy frustrante y desmotivador. Es algo con lo que también coincidí con muchos de mis amigos: todos los días intentábamos motivarnos para seguir tomando las clases. De cierta manera, esa desmotivación, que en algún momento muchos sentimos, y el ver cómo resanar la parte práctica que no vimos —siendo optimista— fue también un impulso cuando regresamos a tomar clases presenciales. Nos incentivó a buscar proyectos, actividades, cualquier cosa que pudiera ayudarnos a subsanar esas partes faltantes y a dejar de decir: “Bueno pues, pasé tanto tiempo frente a una computadora tomando clases, pero siento que me falta esto, que me falta el otro”. Eso fue una gran motivación para nosotros cuando volvimos a las clases presenciales.

Volver de la pandemia a clases presenciales marcó un antes y un después en cuestión de tecnología. Ahora nosotros utilizamos las herramientas que aprendimos a usar



durante la pandemia y esas herramientas optimizan algunos procesos; gracias a ellas hago cosas de manera más eficiente. Desde el lado optimista, creo que la pandemia nos abrió paso a muchísimas más cosas, por ejemplo, antes existían las clases en línea, las clases a distancia, pero con todo este impulso, ahora como alumnos tenemos más herramientas y más probabilidades o más oportunidades de tomar algunos cursos y talleres a distancia, sin tener que trasladarnos dos o más horas hacia la clase.

Eso nos sirve y nos da la oportunidad de aprovechar todo lo que aprendimos en la pandemia. Para mí sí marcó un antes y un después el hecho de estar en una pandemia, en especial el que la Universidad buscara oportunidades y herramientas para nosotros. Que hallara la manera en la que nosotros, como alumnos, tomáramos clases. Las herramientas que se nos proporcionaron en ese entonces, las cuales aprendimos a utilizar y a gestionar, han dado paso a nuestra actualidad. Ahora tenemos esas herramientas y las utilizamos en las clases, las seguimos aprovechando para aprender de manera autodidacta, aprovechamos lo que nos ofrece la Universidad.

La pandemia también repercutió en la forma de relacionarse con las personas. De igual manera, fue un antes y un después, porque, por ejemplo, las reuniones que se tienen con los asesores ya no tienen que ser presenciales todo el tiempo, y lo mismo sucede con los amigos que ya radican en otros lados. Esas herramientas son importantes para seguir relacionándonos con las personas, para mantener una comunicación a pesar de la distancia, pues, aunque en un principio estábamos todos juntos, empezamos a dispersarnos, a buscar oportunidades en otros lados. Estas mismas herramientas nos permiten seguir en comunicación con las personas que queremos y que nos apoyan.

### **La UAM y sus ventajas**

Definitivamente, considero que el sistema de la UAM enriquece muchísimo la interacción con tus compañeros y con tus amigos. Si en algún punto del trimestre nos sentimos un poquito presionados, siempre hay tiempo para utilizar esas oportunidades que te da la escuela e interactuar con las demás personas. Pienso que —como lo mencioné al principio— no solamente buscamos enriquecer nuestro aspecto académico, sino también enriquecer nuestra persona, de cierta manera evolucionar y mejorar muchas cosas. Muchos coincidimos en que la salud mental es prioridad.

Los talleres, las actividades deportivas o los eventos que hace la Universidad con fines recreativos es una oportunidad para que te desarrolles como persona y aprendas que hay muchísimas cosas más aparte de asistir a clases. Aprendes que puede haber interacción con las personas con las que compartes ese taller, ese curso o ese evento. Las actividades que realiza la Universidad enriquecen muchísimo. El sistema de la UAM no te impide tener un desarrollo personal y un desarrollo académico a la par, de hecho, favorece el crecimiento de ambos.

### **Otra perspectiva de lo que se hace en la Universidad**

Como en algún momento lo platicué, el organizar la XXI Semana de la Biología inició tan sólo como una idea, y lo mismo me pasó con el Consejo Académico. Yo en algún momento vi a mis compañeros ser parte del Consejo Académico y tuve la espinita de preguntarme: “¿Qué es el Consejo Académico?, ¿qué puedo aportar?, ¿qué puedo apren-

der?” Uno de mis asesores también me motivó a pertenecer, a ver la otra parte de lo que ocurre en la Universidad. Somos alumnos y podemos ver muchísimas cosas, pero estar en el Consejo Académico te da un panorama muy diferente de lo que ocurre en la escuela. Esa fue una de mis motivaciones, querer ver cómo funciona la Universidad, qué procesos hay o qué hay más allá de asistir a clases o a eventos. Me interesaba conocer su organización y cómo funcionaba todo esto.

A grandes rasgos, esa fue la principal motivación por la cual yo quise ingresar al Consejo Académico. Aunque apenas han sido sólo algunos meses, estoy aprendiendo muchísimo: estoy viendo muchísimas otras perspectivas de lo que se hace en la Universidad, de las maneras en las que está mejorando, de las maneras en las que está viendo más oportunidades para nosotros, los alumnos. También he podido observar cosas que todavía tienen que mejorarse y cómo se está planeando hacerlo. Eso es algo muy motivador: se ven las necesidades y, aunque no se puedan solucionar todas en un corto tiempo, se está haciendo algo para cubrir lo que la comunidad necesita. Estoy aprendiendo muchísimo sobre cosas que yo pasaba desapercibidas, o sobre cosas que ni si quiera sabía que existían.

### **Orgullosa de ser pantera de la UAM**

Me ha tocado estar rodeada de personas que se sienten orgullosas de estar en la UAM. En lo personal me siento orgullosa de ser pantera de la UAM-I y de que la Universidad realmente sea mi segunda casa. Yo tengo ese sentido de pertenencia. Siento que la UAM me ha dado muchísimo y yo también le he regresado muchísimas cosas de las que me siento muy orgullosa. Mis amigos y mis compañeros, con los cuales he compartido mis experiencias, coincidimos en que sí, nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta casa de estudios.

Pienso que aquellas personas que no tienen este sentido de pertenencia, probablemente se deba a lo que han hecho o, más bien, a lo que no han hecho para sentirse pertenecientes. Realmente, no tendría una perspectiva concreta de por qué no sienten que pertenecen a la UAM. Siento que nosotros como Universidad, a pesar de ser una Universidad relativamente joven, tenemos muchísimo que aportar; tenemos muchísimo potencial y muchos de nosotros lo sabemos. Muchísimos profesores, investigadores, alumnos y administrativos, sí entendemos la magnitud de la UAM, de nuestro potencial y, por eso, nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta casa de estudios.

Considero que la UAM-I hace cosas para fomentar este orgullo universitario. Las actividades recreativas que se realizan en la Unidad son para tener este sentido de pertenencia, sentir que no solamente vamos a clases y que cumplimos con materias y con mapas curriculares, que cumplimos con lo que tenemos que cumplir, sino que, más allá de eso, la Universidad también nos brinda apoyo en áreas o tiempos en los que podemos convivir como comunidad universitaria.

Siento que muchas veces eso es lo que te da la esencia, esa sensación de pertenecer a algo que te está incluyendo. Sentir que puedes convivir con las personas que te topas a diario, no solamente en un salón de clases, sino que convives y te desarrollas junto a ellas. En lo personal, creo que el que la UAM, Unidad Iztapalapa, tenga y fomente estas actividades, ya sean organizadas por alumnos u organizadas por diferentes áreas de la Universidad, da paso a que nos sintamos pertenecientes.



Yo les recomendaría a amigos y familiares que estudiaran en la UAM. En primer lugar, destacaría los resultados que da la Universidad. Es una buena motivación para invitar a otras personas, por ejemplo, respecto a la investigación, las varias oportunidades que se presentan en la UAM-I para participar en este ámbito. En el caso de Biología, los buenos profesores e investigadores que te brindan los conocimientos de muchísimos años. Y no sólo pasa en Biología, sino en todas las carreras.

La Universidad tiene la gran ventaja de tener a todos estos profesores y académicos que enseñan y que la posicionan en un buen estatus. Los resultados hablan por sí solos. Esa es la principal razón por la que yo motivaría a alguien a entrar a la UAM. Otra de las razones sería las oportunidades y los servicios que te brinda la Universidad, por ejemplo, los talleres, las actividades, los cursos y todas esas cosas que también te están forjando como persona, como universitario.

Siento que son muy buenas oportunidades las que te brinda la Universidad, aunque también tienen sus áreas de oportunidad. Tal vez del lugar de donde vengo las oportunidades sean muy limitadas, y para mí lo que ofrece la UAM es muy grande en cuestión académica, de desarrollo personal, de relacionarte con otras personas. Esas dos serían las razones que yo le diría a una persona para motivarla a entrar a la UAM.

En cuanto a mí, proyectos en mente hay muchos, metas también, motivaciones aún más, aunque hay días no tan buenos, y eso está bien. Lo que ahorita tengo más presente es terminar la carrera, continuar siendo parte de la Universidad en una maestría y seguir forjando mi persona, desarrollándome en el ámbito académico y, de ahí, los proyectos que se presenten son bienvenidos con toda la motivación y energía necesarias.



## La UAM forma el carácter. Adrián Yafte Lobo Domínguez<sup>19</sup>

### ¿Por qué decidí estudiar en la UAM-I?

Los motivos principales fueron que están las tres grandes casas de estudios, obviamente, y de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) me gustó mucho su historia como tal, entender que fue la primera y pionera en muchos ámbitos. Las ciencias sociales y las humanidades siempre me han llamado [la atención]. Además, la cuestión de que fuera la primera de las Unidades y que de ahí han salido muchos personajes ilustres —pueden venir a mi memoria varios, pero no quisiera caer en errores—. Esto fue lo que me motivó entonces a hacer el examen en pandemia, en línea. Estaba muy entusiasmado.

Siempre se ha dicho que la UAM es la más difícil para entrar por su proceso de selección, y en verdad así lo sentí. Y esos fueron los motivos: el hecho de que me llamaran la atención las ciencias sociales y humanidades, y que fuera un reto porque era la más difícil. Todas esas motivaciones me impulsaron. Elegí la licenciatura en Sociología, pues esta cuestión de la sociedad la he visto siempre muy apegada a mí, siempre he sido muy observador y metódico de los cambios sociales. Respecto a mi experiencia universitaria, de momento ha sido increíble, en verdad no he tenido ningún mal rato. Ya me tocó mi primer paro estudiantil y pude apoyar en mis posibilidades. Fue muy enriquecedor, ya que tuvo muchos matices, como todos los paros estudiantiles, pero fue enriquecedor al entender cómo es que una sociedad estudiantil puede moverse, y es parte de la experiencia también. Esta parte académica, esta parte de convivencia, esta parte de movilidad es muy interesante.

También los alrededores de la UAM, Unidad Iztapalapa hablan mucho de su historia y de cómo se va creando su alrededor. Antes eran granjas, ahora son colonias. Esta es una colonia muy popular y rica en una cuestión tanto social como religiosa. Siempre veo los alrededores y si bien podrían decir que es peligroso caminar, a mí no me da miedo porque es gente como tal, gente de a pie, gente que vive mucho. Esa experiencia de vivir tanto fuera como adentro. Ya casi son tres años de mi vida universitaria y ha sido increíble. Estoy súper orgulloso y feliz dentro de la Unidad Iztapalapa. En verdad es un sentimiento genuino: siempre voy a ir con una sonrisa estando en la UAM, porque es mi lugar seguro, diría yo.

De los momentos más destacados y gratificantes que he experimentado durante mi estancia en la Universidad, en la Unidad de Iztapalapa, indudablemente primero fue entrar a la Universidad presencialmente. Yo entré en pandemia en el 2021, me parece que en el trimestre 21-O. Mis primeras clases fueron en línea, y ahí conocí a mis profesores y a mis compañeros —“conocer” entre comillas—. El primer momento gratificante claramente fue la experiencia de pisar por fin las tierras de la UAM-I. Ese fue mi primer *shock*. Me recorrí la Unidad en un día, me perdí; obviamente me gustó perderme entre los edificios, no conocía nada, me metí a la construcción. Fue una experiencia increíble porque yo quería palpar, sentir.

---

19 Estudiante de la licenciatura en Sociología.



Mi segundo *shock* fue cuando se dio este evento de la UAM respecto a los lábaros patrios, porque entramos en febrero y fue muy bonito la cuestión de la bandera. En frente del edificio H se hicieron estos honores, y puede que sea algo normal, es decir, estamos acostumbrados a hacer honores a los lábaros patrios en todas las universidades, en escuelas, en primarias, pero es una universidad que tiene la bandera de México, y yo soy mucho de mi país en estas cuestiones. Repito, puede que sea algo normal que pase cada año, pero para mí fue muy bonito verlo después de tanto tiempo en la Universidad por el contexto. Pequeño paréntesis: yo tardé tres años en entrar a la Universidad después de acabar la preparatoria, entonces volver a sentir todo este ambiente y ver otra vez ese lábaro patrio, fue muy bonito.

Y después, todo fueron clases, clases, clases, clases y entonces viene el paro estudiantil. Esta es otra experiencia que igual me impactó bastante, porque fueron tres meses de parar todo... Y parar todo fue increíble, increíble en todos los aspectos. Digamos, entonces, que estos son los tres eventos que más me han impresionado por la cuestión de qué me significaron personalmente y cómo colectivamente le afectó de distinta manera a toda la población de la UAM, Unidad Iztapalapa.

Indudablemente, los desafíos iniciaron desde el tipo de duración respecto a la enseñanza —me refiero a los trimestres—. Yo estaba muy acostumbrado a bimestres en primaria y secundaria. Y en la Universidad un trimestre es mucha más información; es muy acelerado. Salir adelante de los primeros trimestres en línea y, después, de manera presencial, fue un desafío total, porque es estar en constante presión. Seguramente todas las universidades están cuando son semestres o cuatrimestres, pero aquí es un choque lo del trimestre. Eso fue el primer desafío al entrar como tal.

Y, respecto a mi carrera, Sociología, después viene la cuestión ya total y empírica: conocer a los distintos autores; discernir cuál teoría tomar y cuál no; entender también a los profesores y la forma en que expresan sus distintas teorías. Indudablemente, es un desafío, pero es un desafío que te invita a escoger tu propio camino. Estos son los retos que identifiqué más. La cuestión de tareas, ensayos y demás, se va dando poco a poco, porque al final es parte de los profesores, ellos te van indicando cómo seguir, te das cuenta de quién es el que sí se preocupa por ti y por tus compañeros. Al final, siempre somos nosotros y cada uno da lo mejor.

Pero ustedes, profesores y académicos, nos ayudan bastante en el camino o quizás hay que decirlo, nos retan a seguir adelante... Afortunadamente, yo he tenido muchos profesores muy buenos, a los que yo he podido escoger, porque esa es otra cuestión: la UAM te permite elegir a los profesores y, en mi caso, por ejemplo, a la hora de escoger tal UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) de Sociología era toda una incógnita, como siempre, escogerlos. Y *wow*, fue increíble porque es esa cuestión de que alguien que se centre en población directamente puede hablar de género y puede llevar un camino —es a lo que me refiero—, pero también puede cambiar su método y escoger otro camino. Nosotros también escogemos nuestro camino y qué profesores elegir en las distintas UEA, que es como se llaman las materias en la UAM. Estos serían los desafíos y cómo se van reconvirtiendo y significando respecto a cada profesor y cada UEA.

## Las actividades dentro y fuera de la UAM-I

En cuanto a actividades extracurriculares, esta es la parte que personalmente a mí me ha faltado. No he logrado estar presente en ningún campamento; por ejemplo, en el reciente congreso fui asistente únicamente, no tuve oportunidad de ser *staff*. Esta parte es la que he identificado que me falta (involucrarme en estas actividades extracurriculares), pero las veo desde fuera, a veces sí puedo dar una opinión y me parece que son increíbles. En verdad, es una admiración a mis compañeros. Recientemente pude ver cómo mis compañeras y compañeros de la Red Nacional de Estudiantes de Sociología armaron el congreso, junto con todo su equipo, y me parece increíble. Indudablemente pronto me tocará a mí tener un grupo e involucrarme en estos aspectos, porque al final la Red Nacional debe seguir existiendo.

Y el hecho de que yo aún no me haya podido involucrar de lleno en esto sí me entristece, pero tiene un contexto detrás: tengo un empleo y, trimestralmente, llevo varias UEA que meto para tratar de no atrasarme. Entonces es aquí cuando se prioriza. La Universidad te alienta a estar en contacto con tu formación académica, pero igual a realizar actividades extracurriculares, cosa en la que, reconozco, he fallado. Sin embargo, sé reconocer el valor detrás de ello: a mis compañeros de Sociología que lo han hecho, los admiro bastante. Creo que son unos sociólogos muy competentes.

En el último congreso pude asistir a varias ponencias. Estuve presente con las dirigentes que hoy fungen como tal y son increíbles, son grandes personas, señoritas muy capaces que han logrado hacer muchas cosas. Esto es lo que yo podría decir de esas actividades extracurriculares. Realmente tengo que estar ya más comprometido, ya estoy al final de mi carrera, ya estoy haciendo mi tesis, y ya tendré más tiempo en el que quizá pueda entrar por fin a estas actividades. Ya pasé el gran camino —nunca es tarde se dice—, tengo apenas 25 años, así que todavía tengo tiempo para lograr estar en estas actividades.

La experiencia de la pandemia y el uso de la tecnología fue vital por el hecho de volver a conectar con alguien, entendiendo que pasamos mínimo tres años sin poder hacerlo, por lo menos no presencialmente. Es decir, estuvimos fuera de una socialización como tal. Entonces, estar en un aula virtual me parece que fue de bastante ayuda. Se menciona que hubo un retroceso académico. Aquí yo creo que depende de quién era el receptor. Yo particularmente recibí todo y entendí que tenía que guardar todo digitalmente, libros que me enviaban, tareas que me enviaban, PowerPoint digital, etcétera. Todo tenía que ser guardado porque era una oportunidad de ya no sólo tenerlo en el cuaderno, sino tenerlo en mi computadora y almacenado en un disco duro.

No basta con creer que ya por tener el Zoom y tener al profesor del otro lado se va a resolver todo. Hay que poner otra parte que normalmente haces, los cuadernos usualmente los desechamos, aquí no, tienes un disco duro, tienes la memoria, entonces puedes guardar lo que vas aprendiendo. Tienes la posibilidad de grabar las clases, obviamente con el conocimiento del profesor, entonces igual los grababas. Creo que el uso de las tecnologías y la digitalización dependió de cómo las fueron significando cada uno de los alumnos... Hablando de mí, yo guardaba todo lo que me enviaban (tareas, trabajos, etcétera) y pedía grabar las clases para después volverlas a ver y entender mucho más.



Era algo nuevo para mí, personalmente nunca había tenido clases en línea y fue un choque bastante fuerte, pero supe cómo reconvertir la experiencia, porque entendía que esto podía durar seis meses, o un año, o quién sabe cuándo. No podía sólo quedarme con lo que veía, como si fuera un video o un programa de televisión, tenía que guardarlos para volver a visitarlos, ya sea para las tareas o los trabajos. Entonces para mí significó una gran ventaja, porque ahora en presencial no puedo grabar la clase, no puedo estar con el teléfono, ni puedo estar tomándole fotos a cada rato a las presentaciones, porque es todo muy rápido.

A veces, intento volver a como era antes: tomarle foto a la diapositiva que se presenta y eso guardarlo en un archivo Word, que es como si estuviera en línea. Yo supe adaptarme, simplemente son estrategias que se generaron, y creo que, si hubo un retroceso académicamente, fue porque hubo gente que no supo cómo hacerlo. Fue tan rápido, tan fugaz que no entendían cómo hacerlo. Yo tuve que ponerme las pilas, decir: “Esto está pasando muy rápido” y tratar de retener los conocimientos.

Fue una estrategia que me sirvió, porque a dos años yo revisito mis documentos del primer trimestre y, por ejemplo, leo cosas sobre Marx que al principio me daban miedo porque era demasiada información; ahora para mí es leer el 1, 2, 3, porque ya he pasado mucho tiempo revisándolo y porque está la clase que pude guardar... Claramente pude adquirir estas estrategias gracias a la digitalización que me permite visitar apuntes y videoclases, cosa que, si lo tuviera en un cuaderno, seguro se me perdería y ya no podría revisarlo. Repito, cada uno tuvo distintas estrategias de cómo hacerlo.

A mis compañeras y compañeros les aconsejo ser bastante perseverantes. Y lograr entender lo más rápido posible cómo funciona la UAM. *Perseverar* es un concepto que indica mantenerse, mantenerse y mantenerse. No dejarse caer al primer obstáculo. ¿A qué me refiero? A que cuando llega la entrega de ensayos en la típica semana once o semana cinco, ya no sé qué hacer, me bloqueo y no hago nada. Todo es un proceso, la Universidad es un proceso. Son cuatro años que parece que es mucho, pero en realidad es fugaz. Repito, hablo de pandemia y parece que fue hace diez años, pero inició apenas hace tres, y que para mí representó mucho, pero además ya estoy por acabar.

Disfrutar el proceso, pero ser perseverante y, sobre todo, entender cómo funciona la UAM. ¿A qué me refiero? Al final todo es burocracia. Entonces, entender y seguir lo que te pide tu plan de estudios, entenderlo bien, leértelo y hacerlo lo más fácil posible. Entiendo que hay una burocracia detrás, para tiene un sentido: no quedar atrás. Me explico. Estos nuevos alumnos que pronto egresarán hubieran estado encantados de que alguien les hubiera dicho: “No por ahorrarte horas tomes sólo dos clases; toma las clases que te indica el programa para que avances y no te atrases. No tengas esta cuestión de estar en décimo, pero encontrarte en noveno por la falta de tres, cuatro o cinco créditos. Así es la UAM, así son unas reglas, ni modo. Para evitar esto, sigue las reglas y mete las materias que te indican. Sé perseverante, pero tampoco te satures de actividades. Parece que estoy diciendo un pleonasma, pero si te saturas metiendo todo lo que te den, al final no disfrutarás tanto el día a día y te lo perderás”.

En pocas palabras, el consejo que daría a los alumnos es entender a la UAM, ser perseverante y disfrutar el proceso. Creo que eso es lo más importante de todo, disfrutar

el proceso. Relacionarte con tus profesores también es otra cuestión muy importante, muchos sólo son alumnos y a su casa. Tu profesor, el que está enfrente, el que te está hablando dos, cuatro, seis u ocho horas al día no es un holograma, no es una cosa, es un humano. Acércate y dile: “Gracias, profesor, muy buen día”. Eso va haciendo que te reconozcan. Eso me dio la oportunidad a mí, por ejemplo, de que usted me reconociera porque yo hacía eso. Esto es importante, la relación profesor-alumno.

Debería hacerse más allá de la cordialidad que sí, es primordial, pero es el hecho de que ustedes, los profesores, también son comunidad UAM, ustedes también quieren conocernos. Es importante también ese apego. Si te cae mal o bien el profesor, hay que separar eso, al final es alguien que vas a cruzarte siempre en los pasillos, entonces, ¿para qué tener roces innecesarios? Al final, hay que disfrutarlo. Estos son mis consejos y palabras para dar. A mí me han servido y puede que le sirva, si no a todos los que lo lean, a uno. Con uno a quien le sirva se hará una cadenita, será un eslabón más que se unirá al consejo que comparto. No estoy aquí nada más por suerte, es porque he seguido mi propio consejo y me ha servido, así que sí tiene chiste.

### **¿Qué he obtenido de y en mi formación universitaria?**

Es una excelente pregunta e, indudablemente, me pone en jaque, pero el hecho de cómo aplicaría lo que he aprendido lo tengo bastante claro. Tener un método definido y aplicarlo al pie de la letra, sin traicionar mis ideales. ¿Esto qué significa? Cuando uno tiene un método y tiene ideales, sabe por dónde quiere ir. Entonces, ¿cómo lo aplico en lo profesional? Levantarme es mi primer paso. Entender qué tengo que hacer, qué proyecto tengo. También entrevisto y encuesto, no a personas, sino a mí mismo y a las personas que me rodean para ese proyecto que quiero. Intento compaginar lo que aprendo, lo que entiendo y lo que veo con la cuestión del conocimiento.

Están aquí dos parámetros: lo que veo a diario y el conocimiento que tengo, ahora lo aplico a la profesión. Supongamos, en una cuestión de docente, ¿yo cómo aplicaría esta cuestión hablada, esta cuestión muy didáctica en presentación? Yo siempre daría eso que se aprende con conocimientos fáciles de entender, sin complicarnos tanto. Usted lo mencionaba en clase, siempre explicarlo como si fuera tu hermanito, tu hermanita, para que se entienda fácil.

Hay conceptos muy sociológicos, muy difíciles, pero la pedagogía nos enseña que los niños no son muy diferentes a los adultos, porque al final queremos algo rapidito. Lo vemos recientemente con las nuevas redes sociales. Los videos en TikTok duran sólo cuatro segundos: no me entretiene, adiós. Antes decían que era para los niños, ahora somos adultos que tampoco nos entretenemos. Esta cuestión llevarla a conceptos rápidos. Obviamente, una sociedad es súper complicada de explicar. Somos humanos muy complejos, un pequeño problema lo hacemos difícil. Pero que, al final, entendiendo la sociología como la forma de estudiar a la sociedad con conceptos y entendiéndola bien, así yo llevaría mi profesión, siempre con este ánimo de seguir, de seguir, de seguir, de seguir llevándolo con conceptos fáciles de entender y tratando siempre de motivar y no desanimarse.

Hay un meme muy dicho que refiere a “perder la fe en la humanidad”. Pero no, la humanidad somos nosotros. No queda más, no nos van a regir las cucarachas ni ningún



insecto. Somos nosotros nuestra propia luz y sombra. Al logrnos entender con conceptos normales y entendiendo nuestro día a día, seguro que podemos salir adelante. Respecto a mi formación profesional cómo yo la llevaría: tratando de llevarla no fácil, pero sí entendiéndola. ¿Cómo decirlo? No fácil, porque la palabra no es fácil, porque la vida no es fácil, sino esta cuestión de llevarla lo más ligera posible, que sea ligera.

El entrevistador siempre está sonriendo, siempre está tranquilo. Parece ser que nunca se enoja, pero seguro sí, seguro que a veces tiene un muy mal día, que puede enojarse, que le molestó algo, aun así nunca lo ves molesto. Así yo quiero vivir en mi vida, muy tranquilo, muy en un mismo nivel de emoción y creo que, si todos llevamos así a la sociedad, seremos muy distintos. Se puede lograr un buen ambiente, siempre muy tranquilo, pero siempre con un objetivo claro de qué querer hacer.

Bien dicen: “Obra bien y te irá bien”. Siempre tratar de hacer las cosas bien, desde hacer un bien en el día o hacer un bien en un mes, hasta tratar de llevar tu carrera bien, y te irá bien. Tú te puedes complicar la vida si no logras tener un orden en la vida como tal. Es importante llevar un orden de qué hacer y tener un objetivo claro, si estás disperso y estás de aquí para allá, si no hay un objetivo claro, es muy difícil avanzar. También es importante tener claro qué hacer, qué quieres hacer, a dónde quieres llegar y qué quieres ser. Repito, para mí no fue fácil toda la Universidad. Ya que entré, me planteé muy seriamente que no lo podía desaprovechar, no iba a echar fiesta a cada rato. Sí, hay que hacerlo, pero al final es todo con medida. Los momentos de relajación siempre deben estar, al igual que los momentos de estrés académico, porque eso te forja un carácter académico, y eso se aprende con la experiencia de la Universidad: Y ¿qué mejor que una universidad de trimestres que siempre te trae activo?

La UAM otorga un carácter y forma un carácter capaz de soportar la presión de manera increíble. Citando al profesor M., a los de la UAM nos escogen porque sabemos qué hacer, porque actuamos en el momento, porque estamos acostumbrados a hacerlo en el momento, a actuar rápidamente, porque hace diez semanas era la semana uno y ahora estamos en la semana once, pero parece que fue una semana de diferencia. Es así, es súper rápido, es un parpadear. Esta cuestión es real. La UAM te va forjando esta cuestión de ser rápido y hacerlo bien. No estoy diciendo que se pida la excelencia, porque hay S, B y MB, también hay NA. La MB la venden carísima algunos profesores, y eso te forja un carácter de excelencia. Ese es el camino que se va forjando como estudiante en la UAM.

¿Qué destacaría de la UAM-I? El proceso de la Unidad Iztapalapa es particular desde el momento en que debes llegar a ella, porque el traslado no es como la Unidad Azcapotzalco de la UAM, que tiene la estación del Metrobús a tres pasos. Para llegar la Unidad Iztapalapa debes usar el Metro, y después tomar una combi, ya sea que la brinde la Universidad o que la brinde la colonia. Ese es un primer paso. El proyecto social de conocer a la gente del entorno, porque, en caso de que no tengas auto, te incita forzosamente a tomar Metro y una combi o, también, a caminar para llegar a la UAM. Entonces, que tomes combi o caminar te da el primer proyecto o la primera perspectiva social de conocer el entorno.

Llegas a la Universidad y ¿qué es lo primero que ves? Todo es verde, todo a sus alrededores es verde porque es el color de la Unidad. Para mí eso es increíble porque es de mis colores favoritos. Una invitación que genera tranquilidad, para mí el verde es una



invitación a entrar. Hay un proyecto que se ha llamado “Colores por la vida”, en el cual cada color representa una emoción de la vida y el verde siempre se sitúa como esperanza. Estoy citando un proyecto social, invito a que lo busquen, pues desde esta perspectiva, es muy bonito que llegues ahí después del camino que recorriste y veas verde, es decir, llegas a la esperanza.

¿Qué hay dentro de la UAM? Muchísimos proyectos, hay cuestiones de género, hay cuestiones de inclusión, está abierta a todo tipo de personas. “Casa abierta al tiempo” es su lema. Es lo que está escrito y es así: no se cierra a ningún tipo de idea, a ningún tipo de pensamiento, Obviamente, hay confrontación —somos humanos—, un pequeño problema lo hacemos grande, y hay problemas que deben seguirse magnificando. La cuestión de género nunca se acaba, por algo fue recientemente parte del movimiento estudiantil. Y sí que hay que seguir trabajando en este tema. Ninguna universidad es perfecta; la nuestra no lo es, pero ha tratado de ir paso a paso estos cincuenta años. Seguramente durante sus primeros diez años no fue igual que en sus primeros veinte, y así hasta llegar a este aniversario.

Es importante entender que la UAM ha evolucionado. No ha sido igual siempre. Todo lo que rodea, todo lo que hay en la Universidad, todo lo que es, hay que tomarlo como eso, un proyecto social que también involucra tu alrededor. Tu entorno te va indicando cómo es ser parte de la UAM, Unidad Iztapalapa, y que también es verdaderamente un reto estar en la UAM-I, porque hay muchos ideales y son ideales genuinos.

Por ejemplo, el tianguis de protesta es una cuestión estudiantil igualmente genuina: son estudiantes creyendo en su movimiento. Estamos los alumnos, están los académicos, están aquellas personas que apoyan en la limpieza, aquellas personas de seguridad, somos toda una población que convive y siempre trata de seguir adelante. Que la Unidad Iztapalapa de la UAM siga estando de pie es lo primordial. Con sus problemas, con sus memorias, con sus luces y sombras, pero que siga la UAM-I, para mí es lo primordial.

Es un orgullo pertenecer a esta casa y realmente la institución debe perdurar a pesar de todo, sin dejar de lado, obviamente, a los individuos, eso es importante, pero la institución debe quedar siempre arriba, sin dejar de lado a la comunidad. Nadie debe ser excluido y la UAM trabaja mucho para que así sea. Eso me llena mucho de orgullo y me pone muy feliz, porque yo no me siento excluido en la UAM. Yo siento que siempre puedo ser bienvenido y no me gustaría que nadie se sienta excluido al entrar a la UAM, que siempre sientan que es su casa, una Casa abierta al tiempo.





## Del Soconusco a la UAM, Unidad Iztapalapa. Élmer Jovani Pérez Díaz<sup>20</sup>

Me definiría como una persona curiosa a la que le gusta ver cómo funcionan las cosas y explicar por qué algo está sucediendo. Me considero algo obstinado, siempre trato de ir por más, independientemente de cualquier obstáculo, y eso también me ha traído aquí, a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I).

Yo vengo de la región del Soconusco, de la frontera sur de México con Guatemala, específicamente de Cacahoatán, un municipio muy bello que, como su nombre lo dice, es un lugar donde se produce el cacao. El clima es agradable. Es un lugar tranquilo. Me encanta, hay mucha vegetación y hay varios atractivos naturales. El Soconusco es una zona agrícola. Dentro de las principales actividades que se desarrollan se encuentran la producción de café, así como la del plátano, que se exporta a diferentes zonas del país e incluso a otros países, además tenemos también otras actividades de turismo.

Mi familia también es productora de café y de miel. Nos dedicamos a la apicultura y a la producción de sus derivados. Aproximadamente, hace unos seis años me puse a pensar: “¿Cómo podemos llevar estos productos a algo de mayor valor agregado?” Porque, aunque el café y la miel se pueden vender tal y como se producen o se extraen, el precio no ayuda tanto; y los productos de valor agregado tienen cierto mercado.

A mí me interesaba saber cómo tomar este producto y transformarlo en otro para obtener una mayor ganancia, hacerlo más redituable y apoyar a la zona. Quizás, generar alguna empresa dedicada a la compraventa y producción de estos productos. Por ello, me puse a investigar qué podía estudiar para poder realizarlo. Dentro de varias opciones estaba Ingeniería Química, que fue la que más me gustó, porque me parece que se puede ver todo este proceso desde una pequeña escala hasta una mayor, como lo he visto en mis cursos, y aplicar la física, las matemáticas, la biología, que son disciplinas que me encantan.

Elegí estudiar en la UAM-I por la cercanía, por el plan de estudios y porque es una de las universidades top a nivel nacional de Ingeniería Química. Además, la mayor parte de sus profesores tienen doctorado; son profesores investigadores que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI).

### **Exigencia, organización, tecnología y comunicación: hacia una buena educación**

He tenido muchos momentos gratificantes dentro de la UAM-I. Dentro de ellos, podría destacar su ambiente, que es muy amigable; sientes ese compañerismo que hace que no sientas tan pesada las UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje). Otra de las cosas que podría destacar son las opciones que tiene para integrarse a ciertos grupos estudiantiles; por ejemplo, Panteras Rocket, un grupo estudiantil que apenas está surgiendo y que se va a dedicar a la construcción de un cohete para representar a la Universidad.

---

20 Estudiante de la licenciatura en Ingeniería Química.



Otro recuerdo importante ha sido la mención y el reconocimiento por ser un alumno regular, lo cual, sabemos que estando en la UAM es algo difícil de mantener por diversas cuestiones, especialmente ya en trimestres más avanzados. Un momento más, igual de satisfactorio, son los eventos culturales que tiene la Universidad, por ejemplo, la *ker-més* de fin de año.

La UAM, Unidad Iztapalapa implementó diversas actividades deportivas, por ejemplo, los *rallys* (las carreras), en lo que yo estuve conviviendo con muchos compañeros. Agradezco mucho que la UAM tenga esta parte interdisciplinaria, en donde no solamente convives con los alumnos de tu carrera, sino que en el tronco común puedes conocer a personas de otras licenciaturas y Divisiones. Momentos agradables que experimento cada semana, generalmente, con mis amigos.

Hasta el momento el principal reto académico que he tenido ha sido conservar la regularidad; lo cual, como ya dije, es algo difícil si consideramos el plan de estudios: a veces llevamos cuatro materias o UEA que realmente son complicadas. La complejidad de mantenerse como alumno regular puede deberse, ocasionalmente, a nuestra mala organización y, a veces, al profesor, pero eso ya es discutible. ¿Cómo lo he enfrentado? Pues realmente ha sido estudiando y organizándome bien; así que para enfrentar estos retos hay que tener una clara organización, definir y planear al inicio del trimestre, porque en ocasiones hay veces donde queremos adelantar y nos sobresaturamos de materias, entonces terminamos salvando una UEA por otra. Por ello, es importante tener una clara organización, tener en cuenta la dificultad de la materia y estudiar casi a diario.

Cuando platicas con un alumno del Área de Ingeniería Química, la mayoría te va a decir que una de las materias más difíciles para cursar es Transferencia de Masa, y con justa razón porque ésta es uno de los pilares fundamentales de la ingeniería química, de los fenómenos de transporte. La materia de Transferencia de Masa es especialmente complicada, en un curso anterior, por ejemplo, a muchos nos fue verdaderamente mal.

Además de la dificultad de la materia, eso también se debe a la cantidad de temas que se tienen que ver en un pequeño lapso trimestral y, obviamente, a nuestra organización, aunque eso ya depende de cada uno. Esa ha sido la materia que más se me ha dificultado. En general, podríamos decir que los fenómenos de transporte son la parte complicada para el alumno, pues a veces se ven algunas cosas un poco abstractas. Por ejemplo, en la materia de Mecánica de Fluidos hay que pensar mucho también; fue una de las que más me costaron, a diferencia de la asignatura de Transferencia de Calor, que es algo más visual —por decirlo así—, y, desde mi perspectiva, se entiende más que la Mecánica de Fluidos.

Respecto a los grupos estudiantiles y a las actividades extracurriculares, por el momento estoy en el grupo Panteras Rocket. Este proyecto realmente me ha enriquecido muchísimo porque no sólo convives con personas de otras carreras, sino que aprendes a trabajar en equipo, lo cual es una de las habilidades blandas que debemos tener los ingenieros: saber trabajar en conjunto con otras personas de diferentes disciplinas para lograr un objetivo. He conocido también a personas increíbles que tienen un perfil muy impresionante, y puedes aprender de otras áreas, por ejemplo, he estado aprendiendo una parte de simulación que usa el programa de Comsol y ha sido muy enriquecedor.



Las tecnologías han facilitado mucho el aprendizaje, pero sobre todo el proceso de comunicación. A partir de este proyecto, tengo sesiones semanales por la noche (tienen que ser virtuales forzosamente); los integrantes de Pateras Rocket discutimos los avances que hacemos, nuestros próximos planes y convivimos un rato. Y sí, realmente estas nuevas tecnologías son muy provechosas en el sentido de que no tenemos que desplazarnos; cada uno puede estar en la comodidad de su ubicación para poder comunicarse con otras personas, y pues ha facilitado muchísimo encontrarse. Hace algunos años, cuando estudiaba la preparatoria en Cacahoatán, no utilizábamos ninguna de estas tecnologías; después, vino la pandemia y tuvimos que usarlas. Eso era algo nuevo, teníamos que acostumbrarnos.

Yo creo que deberían de promoverse muchísimo las actividades extracurriculares; más porque éstas fomentan otras habilidades en el alumno, como la comunicación asertiva, que permite comunicar efectivamente lo que yo necesito y entendernos con el resto del equipo; además, las actividades extracurriculares fortalecen lazos de amistad y también nos entrenan para conocer nuevas personas. En ocasiones, no se nos da hablar adecuadamente con los otros. Entonces, este tipo de grupos fomenta el fortalecimiento de estas habilidades blandas, que son muy necesarias en el ámbito personal y laboral. Por ello, debería de haber muchísimos más grupos y darles su debida difusión, para que los alumnos interesados puedan inscribirse y formar parte de ellos.

### **Buenos consejos: aprovechar, aprender y crecer**

Una serie de consejos que podría darles a los alumnos de nuevo ingreso son los siguientes. En principio, podría decirles que se organicen bien, que traten de medir lo que van a inscribir a cada trimestre y que no se saturen de UEA, porque a veces eso termina por desgastarte mucho. También les sugeriría que hagan muchas amistades, que se conecten con otras Divisiones, pues uno nunca sabe a qué persona vas a conocer.

A ello, agregaría la importancia de aprovechar todos los recursos de la Universidad, de estar siempre pendientes de ver qué ofrece. La verdad ofrece muchísimas cosas, por ejemplo, becas, estancias, muchos eventos culturales, grupos estudiantiles —como ya lo he mencionado— y el conocimiento de los profesores, porque son de tiempo completo, son investigadores y pueden resolver cualquier duda.

Les sugiero que no tengan miedo a preguntarle a algún profesor; la gran mayoría es muy comprensiva y te ayudará a resolver tus dudas. Sólo tenemos que relajarnos e ir a buscarlos, porque no todo es lo que más nos gusta. En ocasiones sentimos esa presión de terminar la carrera en los doce trimestres y, aunque es posible, a veces terminar en tiempo y forma la carrera, conlleva un desgaste intenso. Quiero decirles también que si la carrera no sale en los cuatro o cuatro años y medio previstos, no es tan importante, no es tan relevante como todos piensan. Nadie te juzgará por la calificación que llevas.

En mi futuro yo tengo otros planes. Lo que había mencionado de mi propósito original, aún sigue vigente, pero quiero llevarlo a la par con mi desarrollo profesional. Es decir, preferiría buscar un empleo que me guste y que esté bien remunerado para continuar con las actividades que tengo planeadas. Entonces, en ese aspecto todavía sigue vigente mi plan y tengo que llevarlo a la par con mi desarrollo profesional.



Mi idea de desarrollo profesional sería primero hacer estancias o residencias profesionales para adquirir experiencia laboral y empezar a trabajar, por ejemplo, en uno de los sectores que más me interesan, el sector alimenticio o la rama dedicada a la simulación de procesos —dos de las ramas de la ingeniería química que realmente me atraen—. Probablemente, será en el sector de alimentos para complementar mis planes y de ahí empezar a escalar. Después, quiero adquirir más conocimientos con cursos y meterme a algunas industrias de mi interés para aprender muchísimo. Luego, quizás en un determinado tiempo, desearía moverme a otra empresa para continuar aprendiendo y creciendo.

### **¿Qué distingue a la Unidad Iztapalapa?**

De la UAM-I destacaría el bajo costo que tiene, porque realmente a veces como estudiante foráneo esa es una de las cuestiones que más nos preocupa: cuánto vamos a gastar. La Unidad Iztapalapa de la UAM tiene apoyos; por ejemplo, está el comedor subsidiado, con lo cual puedes comer con veinte pesos y es una gran ayuda para nosotros los estudiantes, pues en esta etapa no generamos un ingreso, no tenemos un salario porque no trabajamos.

Reconocería también el nivel académico que tiene y la ayuda que ofrece en cuanto tu desarrollo profesional. Es decir, la UAM-I tiene muchas opciones para desarrollarnos profesionalmente, por ejemplo, una de ellas son las becas para estudiar inglés. Además, reconozco también la experiencia de los profesores, porque —como ya lo he mencionado— la UAM se caracteriza también por tener profesores con un alto nivel académico que te brindan el apoyo sin dudar.

Asimismo, uno de los aspectos que resalto es el gran compañerismo que se tiene en la Unidad. El ambiente es muy fraternal, a comparación de otras instituciones de las cuales he escuchado, en las cuales su ambiente es diferente, algo estresante. Entonces, la UAM-I se caracteriza por tener un ambiente muy amigable, de mucho compañerismo.



## Capítulo IV

Gestión universitaria y apoyo administrativo.  
Puente de mando y cuarto de máquinas



## Introducción

Ricardo López Wilchis  
Rubicelia Vargas Fosada

La tripulación de esta sección es diversa. Incluye a los profesores que ocupan temporalmente cargos de gestión universitaria, los coordinadores administrativos y el personal administrativo, todos realizando tareas valiosas de manera coordinada. Ellos desempeñan un papel esencial en el funcionamiento integral de nuestra institución. Su labor consiste en planificar, organizar, elaborar, implementar y controlar los procesos necesarios para llevar a cabo las funciones sustantivas de nuestra Universidad. En el Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje (MACCA), dicho personal es reconocido como un actor fundamental dentro de la comunidad de aprendizaje, cuyo centro es el alumnado. En un ámbito más amplio, las acciones de gestión universitaria y administrativas están dirigidas tanto a mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, la investigación, la difusión y la divulgación de la cultura, como a fomentar un sentido de comunidad.

A nivel de la Unidad, la gestión administrativa se organiza en coordinaciones, las cuales han evolucionado con el paso del tiempo. Actualmente, la Unidad cuenta con algunas que respaldan directamente las actividades académicas, como la Coordinación de Desarrollo Académico e Institucional (Codai), que incluye a la Coordinación de Planeación y Estudios (Coplane), la Coordinación de Educación Virtual (Virtu@mi) y la Coordinación de Vinculación Académica y Social (Covias), así como la Jefatura de Innovación Educativa y Desarrollo Pedagógico y la de Inclusión y Desarrollo Sostenible. El desarrollo de actividades culturales, divulgación de la ciencia y enlace con instituciones de educación media superior es responsabilidad de la Coordinación de Extensión Universitaria (CEU), que también realiza el vínculo con nuestro entorno a través de la Casa de las Bombas.

Todas estas instancias dependen directamente de la Rectoría de Unidad. La difusión de las actividades académicas, culturales y sociales, así como la promoción de la identidad institucional, son responsabilidad del personal de la Unidad de Comunicación Social (UCS). Por otro lado, las coordinaciones de Servicios Integrados para el Bienestar (Cosib), de Sistemas Escolares (CSE) y de Servicios de Cómputo, así como otras importantes instancias que garantizan el funcionamiento adecuado de los servicios administrativos y de la infraestructura física dependen de la Secretaría de Unidad.

La Rectoría y la Secretaría de la Unidad armonizan las acciones administrativas y de gestión que se realizan en cada una de las Divisiones y Departamentos. En las Divisiones Académicas de la Unidad, existen las Coordinaciones Divisionales de Docencia y Atención a Alumnos (Coddaa). Como ya se mencionó, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) se caracteriza por el hecho de que los puestos de gestión universitaria

son ocupados por personal académico de la institución;<sup>1</sup> esto incluye a la Secretaría de la Unidad, las Direcciones Divisionales y Jefaturas de Departamento, así como, en algunos casos, las de Codai, Cosib, CEU y Coddaa.

En las oficinas, edificios, talleres y laboratorios se encuentran personas que ocupan puestos de coordinación administrativa, como jefas de sección o de proyecto, así como de asistentes administrativas y secretarias, técnicas, entre otros. A estos puestos, hay que agregar el personal administrativo de apoyo, como el personal de intendencia, vigilantes, auxiliares de oficina, laboratoristas, etcétera, quienes contribuye cotidianamente con su esfuerzo al buen funcionamiento de la institución. Todos ellos, contribuyen desde sus muy diversos puestos y tareas, comparten el entusiasmo, el espíritu de servicio y el compromiso institucional. La labor de todas estas personas acompaña tanto a estudiantes como a profesores en nuestras actividades cotidianas, y a menudo pasa desapercibida, es desconocida o no se valora suficientemente; sin embargo, su contribución es vital.

Una parte considerable del personal administrativo es egresada de nuestra Universidad en diversas formaciones académicas. Ésta ha optado por quedarse a trabajar en la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I) debido al buen ambiente laboral y de colaboración, así como a la posibilidad de desarrollo profesional.

Existen integrantes del personal administrativo que han laborado en la institución por mucho tiempo, y algunos incluso están aquí desde que la Universidad abrió sus puertas. Han sido testigos y partícipes de la transformación generada por la tecnología en las asignaciones laborales, adaptándose constantemente para mejorar la eficiencia de los procesos. Además, han enfrentado diversos contextos y situaciones para garantizar la continuidad de los procesos académicos, como lo evidenció la reciente emergencia sanitaria. Durante ese periodo, demostraron un compromiso excepcional hacia la institución, pues dedicaron tiempos muy extensos de trabajo para brindar apoyo a toda la comunidad universitaria, con el fin de que nuestra institución siguiera cumpliendo sus funciones.

La administración de nuestra Unidad ha desempeñado un papel fundamental al garantizar su buen funcionamiento. Ha realizado eficazmente una multiplicidad de tareas que le corresponden de manera profesional y atenta. Gran parte de los logros obtenidos se deben al buen ambiente laboral, caracterizado por la colaboración y el esfuerzo conjunto para enfrentar los desafíos cotidianos. Al compartir las experiencias de quienes trabajan en diferentes niveles dentro de la estructura institucional, se reconoce su dedicación y compromiso, lo que ha contribuido a valorar aún más su excelente labor.

A lo largo de estos cincuenta años, este amplio sector de gestión y administrativo, no siempre visible, ha experimentado una serie de cambios en respuesta a diversas circunstancias. En sus inicios, el enfoque primordial estaba en la obtención y gestión de recursos económicos necesarios para una institución incipiente. Con el tiempo, y con la evolución de la legislación universitaria, la administración ha debido ajustar sus procesos y estructura para contribuir al progreso y consolidación del proyecto de la UAM-I.

Durante años, ha habido algunos periodos de cierta estabilidad económica, académica y, por lo tanto, administrativa. Sin embargo, en años recientes, la UAM-I ha enfrentado

---

1 Por la naturaleza de su trabajo, hemos considerado el cargo de rector como de dirección universitaria.

eventos como reducciones presupuestarias, un mayor escrutinio gubernamental, daños a nuestras instalaciones debido al sismo, así como los impactos de la pandemia. Estos eventos han exigido medidas urgentes y recursos adicionales para encontrar soluciones efectivas.

En el futuro, el avance y la integración de nuevas tecnologías representarán ventajas y desafíos adicionales, tanto en el ámbito de la gestión universitaria como en el de la administración. A corto plazo, será necesario implementar modificaciones y desarrollar nuevos procedimientos y sistemas de revisión y control, lo que implicará un esfuerzo adicional por parte del personal responsable. No obstante, el compromiso demostrado hasta la fecha asegura que nuestra labor continuará siendo realizada con la calidad que la sociedad demanda.



## La gestión universitaria. Juan José Ambriz García<sup>2</sup>

Quisiera hacer una brevísima reflexión sobre el personal académico-administrativo. Yo prefiero llamarlos “cargos de gestión universitaria”, porque los que hacemos este tipo de labores esencialmente somos académicos, somos profesores, igual que cualquier colega que esté en su cubículo, y dejamos temporalmente las funciones de investigación y docencia para apoyar a la Universidad en aspectos que también son muy relevantes y que requieren de un perfil académico. Hago esta distinción, porque también la institución dispone de personal plenamente administrativo que hace su carrera en la Universidad, como personal de apoyo administrativo, por ejemplo, los jefes de compras, mantenimiento y administración, entre otros.

En el caso del personal académico, que ocupa temporalmente cargos de gestión universitaria, hay fundamentalmente dos tipos. Los primeros son aquellos en los que un miembro del personal académico es designado por alguna instancia colegiada para ser rectores, directores de División y jefes de Departamento. Los segundos son aquellos académicos a los que el órgano personal designado invita para que lo apoye en la gestión, como secretarios generales, de Unidad o académico.

La responsabilidad más reciente que he tenido es la de ser secretario de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Este cargo sí implica un gran perfil administrativo, pues le corresponde contender con todo el personal de base, que, en el caso de la UAM-I, son más de mil cien personas. También implica estar pendiente de todos los asuntos administrativos relacionados con el profesorado, que comprende alrededor de ochocientos docentes. Adicionalmente, en mi larga carrera en la Universidad, he tenido oportunidad de ser dos veces secretario académico en mi División, que es un perfil mucho más académico, en apoyo al director de la División. También he sido jefe de mi Departamento, entre otros más, pues cabe señalar que también se considera personal en la gestión universitaria a los jefes de Área Académica y a los coordinadores de estudio de licenciatura y posgrado.

### La relevancia de la gestión universitaria

Considero que la gestión universitaria es relevante, porque es la que permite armonizar a diferentes actores, según el cargo que tengas. Por ejemplo, empezando desde el primer nivel, que podría ser el de un coordinador de estudios, el cual tiene que organizar qué profesores van a dar los cursos, en qué horarios y sitios, programar la planeación, darle seguimiento al alumnado, entre otras actividades. Esto puede sonar bastante sencillo, pero en la práctica, cuando tenemos veinte o treinta investigadores, cuyos intereses hay que conjuntar con las necesidades de los alumnos, se vuelve una tarea complicada. Es una labor que muy difícilmente podría realizar un jefe de perfil únicamente administrativo. Se necesita una persona con perfil académico que armonice los esfuerzos.

Conforme aumenta el nivel del cargo de gestión, las responsabilidades son más amplias y complejas. Yo he visto que, desafortunadamente, muchos profesores-investigadores no tienen el perfil para hacer esta gestión, ya sea porque no les gusta relacionarse con

---

2 Doctor en Termodinámica.



los compañeros o se desesperan rápidamente —independientemente de que sean muy buenos investigadores o docentes—. Aquí, aparte de todo ello, se necesita tener también un mínimo de don de gente para colaborar, acordar y, en su momento, dar órdenes. Los jefes de Departamento son los jefes de los profesores y, tarde o temprano, tienen que ordenar, aunque suene muy fuerte. Primero, se convence, pero al final pueden ordenar que se dé tal o cual curso, dependiendo del perfil de cada profesor. Es esta una labor difícil, y he observado que no todos quieren hacerla; y a otros, aunque quieran, se les dificulta.

### **Retribución a la institución**

Yo he sentido la gestión universitaria como una forma de devolver a esta noble institución mucho de lo que nos ha aportado. En mi caso, yo ingresé siendo un joven ingeniero, y la Universidad me impulsó a hacer mis estudios de doctorado, y después me apoyó en la consecución de infraestructura y en la publicación. La razón de que haya ocupado diferentes cargos es porque considero que tengo las facultades, o así lo han considerado quienes me invitaron a ocuparlos, o los que han votado por mí en su momento.

### **Administrar el tiempo**

Cuando estás en un cargo de gestión universitaria tienes que buscarle tiempo a tus otras labores fundamentales, que son básicamente la investigación y la docencia. Yo trabajé algún tiempo como secretario académico del doctor Gustavo Chapela, cuando fue director de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y, posteriormente, rector de Unidad y rector general de la UAM. Aun cuando teníamos el máximo de actividades, él siempre tenía tiempo para atender a los alumnos que trabajaban con él en sus tesis de licenciatura o posgrado, y yo aprendí eso de él.

Por muy ocupado que estuviera, por muy fuertes que fueran las demandas de la gestión administrativa, se daba el tiempo para trabajar en sus temas de investigación. El alumnado es el enlace que te permite no descuidar ese aspecto. Un alumno que trabaje contigo en un proyecto de investigación de cualquier nivel es alguien que está reportándose contigo continuamente. Si tú te das el tiempo para darle seguimiento, puedes seguir trabajando y escribir. Trabajas más horas, pero de todas maneras el tiempo no te alcanza. Este es un tema poco reconocido por el gremio, en donde sólo dicen: “Él tiene aspiraciones políticas”. En realidad, puedes tenerlas (tampoco es que sea malo) pero el hecho es que son funciones que alguien con perfil académico tiene que hacer.

Acabo de concluir el cargo de secretario de Unidad, que es muy demandante. Hay que mediar, por ejemplo, con colegas que con justa razón se desesperan, porque no se hace una compra en el tiempo que ellos consideran que es el adecuado; o por una serie de trámites que la administración nos impone con relación al ejercicio del gasto; o porque les pedimos que programen de cierta manera su ejercicio presupuestal. Cuando se pide que programen mejor su ejercicio presupuestal, con razón responden: “¿Cómo quieres que programe algo que no sé en qué va a derivar?”, ya que en eso consiste la investigación, en recorrer caminos que no han sido transitados anteriormente. El entender esos problemas ayuda mucho a motivar a la persona que administra.

Como señalé anteriormente, los niveles de exigencia en cada puesto de gestión administrativa son distintos. Por ejemplo, la función principal de un jefe de Área Académica es

trabajar los temas de investigación con sus colegas, organizar quizá un foro académico, un seminario periódico, distribuir la infraestructura, participar en ese tipo de cosas. Ese es un nivel de involucramiento más sencillo y plenamente académico. Un coordinador de estudios se enfoca en la docencia, programar cursos, revisar planes y programas, entre otros. Pero un secretario académico tiene que contender, por ejemplo, con el personal de todos los Departamentos de esa División y ser el enlace con la administración universitaria. Entonces, si bien se requieren perfiles académicos, estos pueden ser de personas muy diversas.

Yo fui secretario en dos ocasiones de la División de CBI, y provengo de un Departamento de Ingeniería. Cuando tienes que tratar con físicos, matemáticos y químicos, te enfrentas a otro tipo de personalidades. Esto mismo, pero multiplicado por todas las Divisiones y Departamentos de la Unidad, se presenta en la Secretaría de Unidad, donde ya no tratas sólo con perfiles de gente relativamente homogénea de una División como la de CBI, sino que ahora ves personas más diversas, de las Divisiones de las Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS).

El universo de personalidades es muy amplio. Yo me atrevería a decir que el cargo de gestión más difícil, más demandante, es la Secretaría de Unidad, y para mí fue gratificante que algunas de las acciones que tuve fueran reconocidas por la comunidad. Es decir, vas caminando por el pasillo ya una vez que dejaste el cargo, y alguien te reconoce y te dice: "Oye, esto o aquello estuvo muy bien". Eso es gratificante. Sin embargo, no lo haces tanto por eso, sino por el convencimiento de que, para que una universidad como la nuestra, que tiene tantas bondades, siga funcionando, necesitas alguien que realice estas tareas y las haga bien.

### **Nadie es monedita de oro**

Definitivamente, nadie es monedita de oro, y en cualquiera de las responsabilidades que la Universidad nos haya podido dar, siempre habrá una fracción de gente que definitivamente no comulgue contigo. Quizá cuando yo digo que las cosas funcionan es cuando la mayoría entra en esas dinámicas. Tú puedes tener cierto estilo de dirigir o de coordinar, y puede ser que tu sucesor tenga totalmente otro estilo, pero yo creo que es como dice el dicho: "Lo que no es en tu momento, ya no te toca". El peor error para hacerse mala sangre consiste al terminar una gestión es estar atento al que viene, tratándole de indicar por dónde ir o criticar lo que no hace bien. Finalmente, son estilos. Cada uno lo tiene que hacer, y dependiendo de su habilidad y de sus resultados, será mejor o peor evaluado.

Recuerdo cuando fui coordinador de licenciatura hace muchísimos años, se me ocurrió hacer un cartel con las fotos y los perfiles académicos muy sencillos de todos mis colegas del área, y lo puse en una mampara. Fue sumamente criticado, porque decían que era la exposición de los monstruos o la galería del terror y que no iba a servir, pero al final, cuando ya dejé de ser coordinador, la gente lo extrañaba. Entonces, le exigieron al siguiente coordinador que actualizara ese tipo de información.

En las Ciencias Biológicas, es muy común que la gente se vaya a trabajo de campo, como también lo es en algunas áreas de las Ciencias Sociales. A veces, sus comprobantes de gastos pueden ser un papel de estraza en el que una señora que vende quesadillas en un pueblito les apuntó "cinco quesadillas". Y, obviamente, cuando llegan a justificar sus gastos, la administración les indica que eso no es posible, que requieren tener todos los

requisitos fiscales. En la lógica del investigador, dice: “¿Cómo voy a bajar del pueblito tres horas para llegar a una ciudad donde haya eso?”

Entonces, he tenido que hacer un trabajo hacia ambos lados: hacia el investigador, diciéndole que las normas se tuvieron que hacer así. Y que muchas de estas exigencias no corresponden ni siquiera la Universidad, son globales, son de la administración, pues cada vez los gobiernos han ido complicando más la gestión de recursos. Nosotros usamos dinero público en su gran mayoría, y por eso, estamos sujetos a las reglamentaciones gubernamentales, que son bastante estrictas y exigentes. Pero también tengo que explicarles a los administradores cómo la lógica de la investigación tiene sus tiempos y tiene sus caminos. Entonces, ha sido trabajar para acercar las dos posiciones y que los administradores sean mucho más sensibles al problema.

En Recursos Materiales, por ejemplo, desarrollaron una *app* muy buena: cada vez que alguien enviaba una orden de trabajo, emitía un mensaje generado automáticamente que decía: “Su orden fue recibida y será atendida”. Yo pensaba: “Bueno, será atendida, pero, ¿cuándo?” Porque existía la queja de que el personal de mantenimiento no respondía. Yo les pedí que quitaran esa respuesta automática y que dieran una respuesta que debía indicar si el problema se puede resolver en un día, en una semana, en un mes, o si es imposible. Es decir, tener una mayor cercanía con los profesores-investigadores.

También debo decir con cierta tristeza que, a veces, los académicos no nos comportamos de manera comprensiva con el personal de apoyo, al entender que es su trabajo es revisar que todas las facturas y todos los trámites sean correctos y se hagan conforme los requerimientos. Además, hay una serie de situaciones no previstas que se resuelven sobre la marcha. Sí, acercamos las posiciones y me atrevería a decir que quizá esa fue la principal aportación en mi tiempo en la Secretaría de Unidad.

También tuvimos discrepancias con algunas instancias de la Rectoría General, porque la administración central no siempre es sensible a los problemas de la investigación y la docencia. A veces, pienso que es como una gran oficina administrativa, en donde todas las peticiones y todos los trámites son sólo un documento más, que será atendido cuando le toque. Por eso, no distinguen la dinámica que se da en la Unidad. Ahí necesitamos mucho más trabajo, que nos acerquemos para conocernos y entender el día a día de la Unidad.

## Desafíos en diferentes niveles

Puedo hablar de desafíos en diferentes niveles. Voy a hablar de los dos más recientes en la Secretaría de Unidad. Uno fue el regreso seguro después de la pandemia. Mi predecesor tuvo el primer desafío: el de llevarnos a casa y que las clases continuarán desde ahí. A mí me tocó que regresaran. Al principio, los profesores no se querían ir, decían que no tenían elementos para impartir clases desde su casa y se fueron a regañadientes. Con el tiempo y casi a fuerza, empezó a funcionar ese esquema de dar clases desde casa. Y, en el regreso, nos enteramos de que muchos profesores ya no querían regresar, porque estaban en Cancún, en Cuernavaca, o en otros lugares. Hubo que trabajar arduamente para volver a las clases presenciales. Además, fue necesario acondicionar todos los espacios para la protección de la comunidad: señalamientos de circulación, cupo de aulas y garantizar que tuvieran una ventilación adecuada.

El siguiente gran desafío fue poder contener a los vendedores ambulantes, ya que este comercio informal es un gran problema en todas las Unidades. Los puestos emplean espacios del campus, al grado de que algunos eran notoriamente grandes y utilizaban los recursos de la Universidad: mobiliario, electricidad y, en algunos casos, hasta acarreaban tanques de gas, un peligro para todos. Además, hay que tomar en cuenta la falta de condiciones higiénicas en la venta de alimentos y el ruido en general.

Entonces, diseñamos una estrategia para empezar a contenerlos. Primero, teniendo un mejor control de las personas que ingresaban a la Unidad y, en un segundo lugar, verificando que los vendedores efectivamente fueran alumnos, para así lograr que hubiera una mayor contención. El resultado no fue el óptimo, pero se disminuyó notoriamente su presencia en la Unidad, aunque muchos de estos vendedores ambulantes ahora están afuera de la Unidad, generando otro tipo de problemas.

Entre situaciones no previstas, sin duda, la más importante fue el sismo de 2017, el cual obligó a desalojar todo el edificio donde estaba la gran mayoría de los investigadores de la División de CBS. Esto demandó una solución provisional de urgencia, que consistió en reubicar a todas las personas en cubículos y casetas temporales, etcétera. Esta situación exigió medidas urgentes y se necesitaron muchos recursos. Posteriormente, se debió hacer un gran esfuerzo (que constituye otra de las facetas de la gestión universitaria) para negociar entre los usuarios afectados, planear y ejecutar los cambios y tocar muchas puertas a fin de conseguir los recursos económicos. Tomar la dura decisión de demoler el viejo edificio S en vez de repararlo y obtener los recursos para su construcción.

Esto no ha sido un esfuerzo menor y es atribuible en muy buena medida a las personas que tienen la responsabilidad de la gestión universitaria; en el caso de la Unidad, fundamentalmente el rector, su secretario y los directores de División. Lo anterior se logró en la gestión previa y, en la actual, se trata de que esos recursos se apliquen eficientemente en la construcción de los edificios en curso. Aquí ha habido problemas para sincronizar a todos los actores, ya que es la Dirección de Obras de Secretaría General quien está a cargo de esto. También participan las oficinas de la Abogacía General con los contratos y posibles demandas; la Tesorería, Contraloría y Patronato, en el ejercicio de los recursos. Esta es, sin duda, una de las prioridades de la actual gestión.

Por otra parte, estamos viviendo en un ambiente externo donde los recursos para financiar investigación y docencia cada vez lucen más por su ausencia. Anteriormente, los profesores se postulaban a múltiples programas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y diferentes organismos que les permitieran financiar su investigación y desarrollarla bien. Es muy difícil adquirir nueva y mejor infraestructura, así como mantener la existente. El monto requerido y el costo de las pólizas para mantener algunos equipos ascienden a cantidades millonarias.

La planeación estratégica de las actividades de la Unidad y su efecto presupuestal tiene que ser mucho muy cuidadoso. En este momento, por ejemplo, se está revisando y volviendo a definir si todos los grandes equipos están siendo suficientemente utilizados. En alguna época, la institución vivió épocas de bonanza que permitieron la adquisición de amplia variedad de equipos. Eso cada vez es más difícil, pero ya tenemos los equipos, y a veces tenemos equipos similares en diferentes laboratorios. Si les queremos dar

mantenimiento a todos esos equipos similares, no es posible, pero si hacemos una mejor organización y mantenemos el mejor de ellos funcionando óptimamente —para que les sirva a todos— podría ser factible.

### **El modelo UAM es un modelo costoso**

Nuestros planes estratégicos tienen que irse adecuando a la realidad del entorno. En la actualidad, no sea aprecia la importancia de la investigación. Se sabe que el modelo UAM es un modelo costoso en comparación con instituciones exclusivamente de docencia, con algún instituto de investigación. El costo por alumno, en un esquema como el diseño de la UAM, es comparativamente elevado. Entonces, sí hay una presión externa para ampliar la matrícula, pero los profesores objetan y dicen: “¿Para qué ampliarla, si no se cuenta con más laboratorios, ni suficiente personal, ni suficientes salones, etcétera?” Para la solución, tenemos que ser sumamente creativos, desde crear licenciaturas con un componente no presencial, por ejemplo, o ampliar los horarios de uso de los laboratorios. No se trata nada más de abrir la llave y aceptar a todos los aspirantes que soliciten ingreso, porque sabemos bien que, si nuestros alumnos no tienen un nivel suficiente, probablemente fracasarán.

### **Trabajo en equipo**

En la gestión universitaria, he procurado trabajar en equipo lo más posible, escuchar a todas las personas y sus opiniones al respecto, Sin embargo, definitivamente, a la hora de decidir se deben emitir instrucciones precisas. Es decir, debe quedar claro a dónde nos vamos a mover todos. No puedes permitir que, cuando ya algo está en marcha, cada uno lo haga a su manera. En ese sentido, entre los colaboradores hay todo tipo de personalidades: por ejemplo, está el que se presta más a cooperar, el que es más abierto, o al que tienes que ponerle más atención.

Yo me considero una persona a la que le gusta dialogar con las personas para entender sus motivaciones y, antes de imponer, tratar de convencer. Pero tampoco me tiento el corazón si eso no funciona. De pronto, hay que dar una orden y darle seguimiento para que se cumpla, y la razón es sencilla. El equipo cercano de colaboración en la Secretaría consta de personas que están ahí para apoyar en la función y el ejercicio de la Secretaría de Unidad; además, se apoya en las y los coordinadores, en el personal a su cargo. Las estrategias se plantean con el grupo cercano y de ahí van bajando a los siguientes niveles, y más vale que estemos todos en sintonía, porque, si la comunicación es como un teléfono descompuesto, lo más probable es que el resultado sea un desastre.

En ese sentido, en la Secretaría de Unidad, sólo se puede trabajar en equipo. Yo no creo en un líder que siempre sepa y entienda de todo tipo de problemáticas. Se tiene que escuchar, aprender, proponer y, sobre todo, decidir. Además, la permanencia en un cargo de gestión universitaria está acotada a un máximo de cuatro años; probablemente, un coordinador administrativo ha permanecido en su cargo más tiempo y, por lo tanto, conoce bien la problemática.

Otro ejemplo de gestión es el de la Rectoría, que tiene reuniones periódicas con los directores de División y los secretarios, tanto de la Unidad como de las Divisiones. Ahí, se toman decisiones que tienen que ver con el avance de la Unidad en su conjunto. Un

ejemplo de esto fue cómo reorientar los recursos originalmente reservados para la mudanza a los nuevos edificios y, al no estar listos, se decidió dedicarlos al mantenimiento de las instalaciones actuales. Esto fue motivado porque, después del confinamiento por la pandemia, nos encontramos con una gran cantidad de instalaciones que tenían problemas de operación como resultado de la falta de mantenimiento durante casi dos años y había que intervenir urgentemente.

En resumen, considero que mi gestión funcionó bien trabajando en equipo y que ejercía un liderazgo suave. No soy tan gruñón; eso creo yo, habrá que preguntarles a mis colaboradores. La idea fundamental es que no podíamos perder de vista que la razón de la Universidad no era el trámite administrativo. La razón de la Universidad es el proceso académico donde las vertientes docencia, investigación y difusión son las primordiales. Si no perdemos eso de vista, hacemos lo necesario para que funcione.

### Otros aspectos que deben atenderse

La gestión implica una gran diversidad de problemas que hay que atender. Por ejemplo, hubo un congreso de una disciplina de las Ciencias Sociales, en Cuernavaca, Morelos. Mandaron a los alumnos ahí. En la noche, hubo una fiesta de despedida de un viernes para amanecer sábado y sucedió que intentaron secuestrar a los alumnos. A mí me avisaron en la madrugada de esta situación. Afortunadamente, no pasó a mayores y se pudieron resguardar, pero estaban muy asustados. Lo que hicimos en esas pocas horas, en lo que amanecía, fue verificar que estuvieran seguros y organizar a la administración para que una camioneta de la Universidad fuera por ellos, junto con un profesor que los acompañó para recogerlos.

### Cambios a corto plazo

La Universidad debe hacer algunos ajustes para mejorar la función a corto plazo, ya que en la actualidad es difícil encontrar candidatos para designar coordinadores de estudios, jefes de Área, jefes de Departamento y aun para representantes ante órganos colegiados, ya que los estímulos han sido claramente ubicados en los productos de investigación, y esto además también se reconoce externamente, como en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI). Para mí, es un error que, para que el profesorado realice alguna actividad, se le deba otorgar puntos en el tabulador.

Me tocó ingresar a esta institución en 1976, cuando había un gran entusiasmo en el personal y ganas de trabajar en el nuevo proyecto de Universidad. En esa época, todas las actividades se hacían porque había que hacerlas. Recuerdo haber cargado escritorios, participar intensamente en el diseño de un plan de estudios y sus programas, salir de visitas de campo con el alumnado. Creíamos en el proyecto. En la actualidad, me parece que a todo hay ponerle una compensación o premio, lo cual nos ha permitido avanzar mucho y elevar el nivel académico, pero también nos ha hecho descuidar muchas otras actividades. La revisión de la carrera académica tendría que ser a fondo, si bien es una tarea muy complicada, porque estamos tan acostumbrados al estímulo que va a ser muy difícil movernos.

Otro problema que yo observo en la Universidad es la duración de los nombramientos de cuatro años, desde su diseño de la Ley Orgánica. Este plazo puede ser muy largo si la persona que la ocupa no resulta adecuada, pero también muy corto, si se desea

consolidar algunos proyectos. Yo creo que la posibilidad de la reelección por una ocasión sería adecuada. Y el otro punto que creo que también habría que repensar es la edad tope para ocupar ciertos cargos, porque, por un lado, no tenemos tantos candidatos; por otro, menos candidatos con experiencia, y los que tienen la experiencia a los 70 años tienen que dejarlos. Como institución, nos hemos puesto restricciones que podrían flexibilizarse y aprovechar la experiencia de muchos, siempre y cuando se tenga la fortaleza requerida.

Otra reflexión que tomo y que nace de este ejercicio de gestión universitaria es que a nuestra institución, una vez que adopta una decisión reglamentaria, le es muy difícil revocarla. Por ejemplo, Iztapalapa tiene veintisiete planes de licenciatura y numerosos de posgrado; son muchos y no han tenido buenos resultados. Si se considera, después de una revisión seria y analítica, que cierto plan de estudio no funcionó, debería poder decirse si conviene cerrarlo. Este tipo de discusiones no se da y considero que nos resta fuerza. Porque en vez de canalizar los recursos en temas que significan un avance, los estamos utilizando a veces en mantener planes que tan sólo sobreviven.

Otra cuestión, que también deriva de la forma de premiar la actividad académica, es que el trabajo colectivo se ha perdido en muchas comunidades. Hay poco trabajo colectivo, como reuniones de Área o de Departamentos, donde se establezca el rumbo del grupo y se actualicen las líneas del conocimiento. En la actualidad, la Universidad vive un proceso de recambio generacional de la planta académica, que pasa por la identificación de temas emergentes de investigación, y este proceso, en general, no está siendo fruto de la reflexión colectiva.

### **Lo haces bien, lo haces con gusto y ya después te regresas**

Mi primera recomendación para quien se inicia en la gestión universitaria es no dejar de realizar sus actividades académicas de investigación y docencia, ya que la dinámica de la gestión puede orillarnos a dejar de impartir cursos o desatender los proyectos de investigación. Alguien que se inicie en la gestión universitaria, ya sea como jefe de Departamento y luego director, no debe alejarse de la academia, dejar de dar clases o no generar más proyectos de investigación. Un vínculo que ayuda en esta dirección puede darse mediante los estudiantes, ya que, dirigiéndolos en sus proyectos finales o de tesis, nos ayudan y nos mantenemos activos.

Si una persona tiene un desempeño exitoso en la gestión y ha sido sucesivamente jefe de Departamento, director de División, rector, puede permanecer alejado de la actividad académica hasta doce años, pero al final regresará a su cubículo y deberá reincorporarse. Entonces, la carrera universitaria te da ciertas satisfacciones, como las que yo he estado comentando, pero no hay que perder de vista que, al final de cuentas, vas a regresar a tu oficina, al laboratorio, a hacer eso por lo que nos contrataron, para aportar al conocimiento y dar una buena docencia.

Mi reflexión final sería que la gestión universitaria es temporal y hay que hacerla bien mientras uno ocupe un puesto de este tipo. La gestión —para mí— es el enlace entre la parte académica más pura, que es el investigador-profesor, con la parte administrativa que se apega a un procedimiento, tendiendo los puentes necesarios para que todo opere adecuadamente. Lo haces lo mejor que se pueda, con gusto y después regresas a tu base académica.

## Los pulsos de la vida universitaria. Elsa Verónica Arias Silva<sup>3</sup>

### De egresada a profesionalista: como en un precipicio

Soy egresada de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) en la licenciatura de Administración. Cuando concluí mis estudios, realicé algunas estancias como becaria en la Secretaría de la Contraloría de aquel entonces y también en la de Hacienda y Crédito Público. Como me faltaba un último trámite en la Universidad, regresé a ella. Cuando lo realizaba en la caja, reconocí a una compañera que era de mi generación, conversamos y me preguntó qué estaba haciendo. Le dije que acababa de terminar un periodo de trabajo en la Secretaría. Me comentó que estaban contratando personal por honorarios y me ofreció que les ayudara a hacer algunas encuestas en relación con ciertos convenios. Acepté y ahí estuve un año, hacia finales de 1997. Mi compañera de estudios era en aquel entonces jefa de sección y me quedé a trabajar con ella.

En aquel entonces, había demasiados papeles en el escritorio y me dije que eso era muy aburrido y que no era para mí. Así que les dije: “Adiós” y me despedí. Yo tenía ya otro proyecto: me iba a ir a trabajar a un hotel en el sureste. Terminé ese año en la Universidad y, mientras me respondían, pensé en mantenerme ocupada. Como todavía no tenía respuesta, me contraté con unos familiares y estuve trabajando en una pequeña empresa de ellos. En ese momento, me volvieron a llamar de la Unidad. Era el maestro Rodolfo Pérez, coordinador de Servicios Administrativos. Me preguntó si me interesaba regresar, porque, en ese momento, había una plaza por honorarios.

Lo valoré y pensé: “Bueno, estoy en esta empresa y recibo lo mismo, pero seguramente si voy a la Universidad, voy a poder continuar estudiando.” Así que acepté y regresé. Al terminar ese año, se abrió la oportunidad de ocupar un puesto en la Asistencia Administrativa de la Rectoría de Unidad. Fungía como rector de Unidad el doctor Luis Mier y Terán. A partir de ese momento, comencé con las actividades de la Asistencia Administrativa y asistía también al arquitecto Arnulfo Rodríguez, que en ese momento era asesor del rector. Ello me proporcionó un gran aprendizaje.

Fui muy afortunada al comenzar a trabajar en Rectoría de Unidad, donde pude darme cuenta de las decisiones importantes que hay que tomar. Cuando era estudiante, recuerdo haber entrado una vez al edificio, pero estaba tan concentrada en otras cosas que no sabía que había un lugar que se llamaba Rectoría ni menos qué labores se realizaban en ese espacio. Ya como trabajadora pude darme cuenta de muchas cosas. No solamente hay una parte interna, la de la Unidad Iztapalapa, sino también existe una necesidad de tomar decisiones de manera conjunta, coordinada con la Rectoría General y las otras Unidades.

Después del doctor Mier y Terán, llegó el doctor José Lema. Durante su gestión, avancé mucho porque aprendí a tomar decisiones y me fui involucrando cada vez más.

---

3 Coordinadora de Servicios Administrativos.



Después, llegaron como rectores los doctores Óscar Monroy, Javier Velázquez y Octavio Nateras. Con el doctor Velázquez, pasé a ser asesora del rector. Duré poco tiempo, porque me ofrecieron la Coordinación de Servicios Administrativos, ya que la licenciada Aída Hernández, quien ocupaba ese cargo, fue invitada a integrarse como directora de gestión en Rectoría General, en la gestión del doctor Salvador Vega y León. Cuando me ofrecieron el puesto yo estaba sentada, pero parecía que estaba como en un precipicio, porque la verdad no me esperaba esa propuesta. En ese momento, acepté; obviamente con mucho temor, porque no sabía lo que me esperaba.

Un comentario que me hizo en su momento el doctor Velázquez fue el de la importancia del trabajo en equipo, pero a mí lo que realmente me inquietaba era que veía una tarea compleja y me dije a mí misma: “¡Dios mío, yo conozco el trabajo de caja. He visto de lejos la contabilidad, pero realmente no sé de qué se trata. No sé a qué me voy a enfrentarme!” Así que los primeros días, con la intención de procurar conocer en poco tiempo la documentación y la dinámica de la Coordinación, tuve que llegar a la Unidad a las siete de la mañana e irme a las doce de la noche, viniendo desde Santa Fe. Tenía que tomar taxi todos los días, de ida y regreso. Me tomaba cerca de una hora u hora y media de ida y otra hora de regreso. Solamente aguante esa dinámica por dos meses y después tomé la decisión de independizarme.

Siendo honesta, tengo que decir que, cuando salí de la UAMI con mi título, me preguntaba qué hacer. Tenía bases teóricas que adquirí en mi formación, pero sentía que, al salir, las cosas se dificultaban. Busqué en la iniciativa privada, pero me decían que mi experiencia era en el sector público y me cerraban las puertas. Uno de los problemas que tenemos los egresados es que le dicen a uno que no le pueden pagar lo que uno vale y uno se queda muy frustrado en ese sentido.

Posteriormente, ya en la práctica profesional, cuando uno logra un buen desempeño, uno entiende que se formó como persona y como profesional gracias a que teníamos profesores muy exigentes. Nos pedían ser muy puntuales, pues iniciábamos clase a las siete de la mañana y había que entregar a tiempo las tareas. La disciplina nos fue formando y templando el carácter. Yo, en aquel entonces, era bastante cohibida y entrar a la Universidad me ayudó a abrirme y a relacionarme. Ese fue para mí un aprendizaje muy importante, un gran logro.

## **Comunicación y trabajo colectivo entre huelgas, paros y pandemia**

En esta Coordinación, mi actividad principal es vigilar el ejercicio de las distintas fuentes de financiamiento como, por ejemplo, el subsidio federal, los convenios patrocinados, o los ingresos propios, etcétera. Revisamos y vigilamos, mediante solicitudes de trámites de pago, facturas, comprobantes digitales y fiscales. Estos los envían las áreas académicas y las coordinaciones administrativas, pues todas esas facturas representan, entre otros, gastos de viaje de los profesores, viáticos, asistencia a eventos académicos, becas para alumnos y otras necesidades que tienen los académicos, por ejemplo, el pago de servicios como mantenimiento a equipos de laboratorio o adquisición de equipos (los cuales van de miles a millones de pesos).

Además, se atienden los trámites para compras, nacionales e internacionales, así como las necesidades de coordinación y recursos materiales. También se paga a contratis-

tas que mantienen las instalaciones, e igualmente atendemos a la cafetería, ya que pagamos los víveres que se adquieren para los alimentos de la comunidad. Asimismo, se trabaja con la edición de libros y una gran diversidad de actividades requeridas por la comunidad.

En esta Coordinación laboramos alrededor de setenta personas, incluyendo personal de base y de confianza. Somos quince personas de confianza y el resto es personal de base. Cada año, nos solicitan una gran cantidad de información ya revisada, porque nuestra tarea es revisar que ésta cumpla cabalmente con los requisitos establecidos. Atendemos también las auditorías y debemos vigilar que todo se cumpla adecuadamente. Atendemos auditorías tanto internas como externas, federales, los requerimientos del SAT y de los patrocinadores.

Siempre hemos tenido auditorías sobre las adquisiciones y servicios. Al año, tenemos dos o tres auditorías por parte de auditoría interna. Esas pueden durar todo un año, o año y medio, según la complejidad de las respuestas y el tiempo que nos dan para responder, o la información que podemos aportar para solventarlas adecuadamente. Las auditorías federales son generalmente una o dos por año; la externa es al final del año, porque se hace una solicitud previa antes de llegar a los últimos tres meses del año, y al principio de año, nos solicitan toda la información.

Hay coordinaciones que tienen más de cuatrocientos empleados, por ejemplo, la Coordinación de Servicios Generales es la más grande. Sin embargo, esta es una Coordinación que realiza una actividad primordial por los resultados que tenemos que mostrar después de haber ejecutado nuestro trabajo. Una parte importante de nuestras tareas es la comunicación que se tiene que mantener con el personal de confianza, con los jefes de sección; en el momento en que surja alguna diferencia, ellos me lo reportan de inmediato.

Considero, por otro lado, que no debería haber realmente diferencias entre el personal de confianza y el de base, porque a fin de cuentas somos un mismo equipo; todos estamos aquí por un objetivo común. Cuando se han presentado circunstancias difíciles, siempre acudimos a la comunicación. Algunos colegas llegan a expresar sus diferencias; otros prefieren ser más discretos, pero al final siento que el acercamiento con las personas es importante, porque se sienten escuchadas y sienten que uno es empático. Así debe de ser: entre todos creamos un ambiente favorable y todo resulta mejor para la Unidad y para cada uno de nosotros.

Hemos tenido que enfrentar diversos desafíos. En una universidad pública como ésta, suceden ocasionalmente, de manera irremediable, cuestiones como huelga, paros, tomas de edificio, y eso nos ha orillado a tener que cambiar nuestra oficina y adaptarnos a nuevas circunstancias. Estas vivencias nos obligan a trabajar a distancia, como en el caso reciente de la pandemia, donde enfrentamos el gran reto de que, con quince personas, teníamos que sacar adelante el trabajo de toda una Coordinación, y esto sucedió prácticamente durante dos años.

Durante la pandemia, tuvimos que organizarnos. Yo creo que ha sido uno de los retos más importantes que hemos tenido que enfrentar, y durante el cual imperaba un ambiente de incertidumbre y de miedo. Hubo momentos en que había que hablar claramente y decir: “Si a alguien le ocurre algo, sabemos que alguien más tiene que hacer su tarea. Y si yo falto, me van a tener que reemplazar”. Todos estábamos preocupados,

muchos de nosotros somos cabezas de familia. Y teníamos que contrarrestar ese pensamiento de temor y estar aquí. Nos fuimos adaptando a todo eso. Nos sentíamos muy satisfechos, porque logramos hacerlo. Fue difícil, porque nadie nos había dicho cómo trabajar. Entonces, fuimos ideando cómo comunicarnos con las áreas correspondientes, cómo enviarnos la información, a quién se le tenía que enviar, a qué hora, de qué manera. Entendimos muchas cosas y no fue fácil el retorno de toda la comunidad, porque, tras dos años, cierto personal olvidó cómo hacer de manera adecuada su tarea, por lo que se le capacitó nuevamente para continuar trabajando.

A los pocos meses de haber iniciado la pandemia, se enfermó una de nuestras compañeras y tuvimos que organizarnos para que otras ejecutaran parte de su tarea. Afortunadamente, ese tiempo en el que estuvo enferma coincidió con las vacaciones. Al regresar, pudimos conectarnos a distancia y llevar el ordenador de la oficina a nuestro hogar. Fue lo mejor, ya que podíamos trabajar, aunque a la Coordinación veníamos seguido, porque siempre había que resolver diferentes cuestiones. Aunque parece que cada uno de los jefes de sección ya tiene una tarea asignada de manera clara, mi función también es ayudar a tomar decisiones.

En este sentido, ha sido muy útil la plataforma Zoom. Antes, podíamos tener una reunión al día o a la semana, pero con esta plataforma podemos tener dos o tres reuniones al día sin tener que movernos de nuestro lugar. Así, el uso de Internet se formalizó. Antes decíamos que el oficio debía ser más formal, pero ahora ya hay mucha documentación que podemos compartir a través de Internet. El uso de WhatsApp ha sido también muy útil: desde nuestros celulares podemos hacerlo inmediatamente, tener conversaciones y videoconferencias. En efecto, ahora utilizamos mucho la tecnología; esto propició que simplificáramos ciertos procesos y nos ahorró tiempo. Para nosotros, el tiempo es sumamente importante en la ejecución de nuestra tarea.

### **Detrás de cada solicitud, una actitud de servicio**

La documentación que nosotros recibimos proviene directamente de las asistencias administrativas y nos ponemos una meta: independientemente de si las solicitudes de pago llegan a tiempo o no, nuestro reto es contestar y pagar en dos semanas, estemos en paro, en huelga, en pandemia o lo que sea. Yo sé que detrás de cada solicitud hay alguien, un proveedor, un alumno, un académico, que está esperando el pago de manera oportuna.

Considero que las asistencias administrativas constituyen un punto clave para el buen término de las solicitudes de pago. Algunos académicos se han acercado a nosotros, nos han querido conocer, incluso en ocasiones nos invitan a comer. A nosotros, como equipo, eso nos indica que estamos haciendo bien nuestro trabajo. Nuestra atención principal está en que salgan bien las auditorías; si lo logramos, nos sentimos satisfechos.

Me gustaría contar con más apoyo de ingeniería para la parte administrativa. Por ejemplo, cuando tenemos que contestar auditorías, éstas se componen de casi once mil renglones de información, con quince o veinte columnas, y, en ocasiones, tenemos que teclear e ir a buscar grandes cantidades de información. Hace falta una renovación en el Sistema Integral de Información de la UAM (SIUAM). Todas las solicitudes de trámite se registran en dicho sistema, y Rectoría General es el órgano responsable del manejo de

este sistema. También hace falta que los académicos volteen a ver a la administración en el sentido de cómo estamos operando, ya que, en los Consejos Académicos, no hay un representante de la parte administrativa, que pueda aclarar las consecuencias de cambios importantes, como aconteció con el caso de la Contabilidad Gubernamental.

Al respecto, estimo que la Universidad no estaba preparada para ese cambio y pasamos casi dos años haciendo ajustes importantes. Tuvimos que superar muchos retos. Otro desafío es el de la firma electrónica universitaria, donde todas las solicitudes que recibimos se deben realizar vía electrónica. Habrá un gran ahorro de papel y de espacios físicos de almacenamiento, pero tendremos que cambiar los procedimientos y aprender a hacerlo de una nueva manera. Creo que el sector académico, ingenieros y doctores en administración, en gestión, podrían apoyarnos en este tipo de desafíos. Tenemos que desarrollar nuevos mecanismos de control para la revisión de documentos, para hacerlo más rápido y hacer más eficiente todo el proceso. Se requiere de mucha ingeniería.

### **Proyectos, celos y perros**

A través de las solicitudes, nos damos cuenta de las actividades de los académicos: adónde viajan, qué es lo que están haciendo, a qué congresos van, qué equipos están adquiriendo y su procedencia, cuáles son sus proyectos, etcétera. Nos damos cuenta de muchas cosas. En una ocasión, le dije a un profesor que requeríamos facturas de viáticos. Muy preocupado, me contestó que tenía un proyecto que tenía que ver con el agua y que resultaba muy complicado obtener una factura, porque se trataba de un lugar muy retirado de lugares formales que pudieran emitir facturas. Su tarea consistía en tener que visitar algunas casas, en las que tenían que realizar instalaciones hidráulicas para la captación de agua pluvial.

Aunque iban preparados con determinado material para realizar la instalación, no siempre podían terminar en un solo momento, sino que tenían que volver y regresar por ciertas complicaciones, no sólo por la distancia, sino porque no resultaba fácil ganarse la confianza de la gente. A veces, incluso tenía que enfrentar los celos de los esposos para que los dejaran pasar. En una ocasión, les soltaron a unos perros por esa misma desconfianza. Todo eso no aparece en el documento, pero al acercarse a los profesores, uno llega a conocer ciertos aspectos del trabajo académico y se da cuenta de lo que algunos de ellos viven detrás de sus actividades académicas y de investigación.



# Un trabajo eficiente, cuidadoso y accesible.

## Martha Xóchitl González Guerrero<sup>4</sup>

### De alumna a coordinadora

Ingresé en 1975 a estudiar la licenciatura en Sociología. Posteriormente, comencé a trabajar en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) en un área administrativa, y me gustó mucho la actividad que se realizaba ahí. Ingresé en 1978 al área administrativa y, en 1982, me ofrecieron una jefatura de sección de Sistemas Escolares.

Cuando terminé mi carrera en Sociología, el ambiente de la Universidad era realmente fabuloso; me gustaba tanto que decidí trabajar aquí también. Trabajé como jefa de sección de Servicios Escolares durante veintidós años. Fui invitada por el licenciado Julio de Lara, quien confió en mí y vio un potencial de crecimiento en esta Coordinación. Me ha gustado mucho atender a los alumnos y a los profesores y, como es un área enfocada completamente en el servicio. Hemos tratado siempre de dar la atención necesaria para que se puedan realizar sus trámites.

Posteriormente, el licenciado de Lara se retiró y el rector en turno me ofreció la Coordinación de Servicios Escolares en 2006. Fue un cambio drástico, porque ya no se trataba sólo de atención y servicios, sino ahora había que considerar otro tipo de aspectos, como tomar decisiones, asistir a reuniones, trabajar más de cerca con las autoridades del momento. Ha sido muy satisfactorio trabajar con todas las personas con las que me ha tocado convivir y colaborar. He permanecido como coordinadora de Sistemas Escolares por diecisiete años, durante los cuales he disfrutado, aprendido y compartido muchas cosas.

Desde que entré a trabajar como jefa de sección de Servicios Escolares, vi la necesidad de prepararme un poco más en estas áreas. Tomé entonces cursos de mapeo de procesos, organización de instituciones, sistemas de gestión de calidad, elaboración de procedimientos e indicadores. He seguido diversos cursos, porque las metodologías han cambiado y se nos presentan siempre nuevas formas de trabajo. Me ha gustado capacitarme y preparar a mi equipo de trabajo para que estemos acorde a las necesidades que se van presentando por los cambios, por la pandemia, la tecnología y los sistemas.

Otra cosa que me ha gustado en este cargo es que siempre estamos en proceso de renovación, buscando mejorar nuestros procesos de trabajo, los cuales implican cambios tecnológicos, adecuación de programas o introducción de nuevas formas de trabajo, a través de servicios web o comunicación en línea con los alumnos.

Por ejemplo, en la pandemia, teníamos un alto porcentaje de trabajo presencial con los alumnos; después, escalamos todos los servicios y trámites en la web. Significó un reto y mucho trabajo, trabajábamos todos los días, sábados y domingos. No tuvimos días de asueto. Fue intenso, pero gratificante ver que nuestras autoridades y los mismos alumnos nos escribían, decían que no sabían cómo le hacíamos, pero entregábamos la constancia, hacíamos el trámite. Ahora, por lo tanto, casi todo lo seguimos manteniendo en la web.

---

4 Coordinadora de Servicios Escolares.



Hemos estado actualizándonos y eso es muy bueno para un área de servicio para dar siempre nuestro mejor servicio, nuestra mejor cara a la comunidad.

Yo estudié para ser maestra de primaria. Soy maestra titulada de primaria. Estuve trabajando cuatro años como maestra, pero me tocó trabajar en un área por el cerro del Chiquihuite. Hacía dos horas de camino y estaba estudiando. Mi esposo trabajaba aquí, en la Universidad, como personal de la biblioteca, de base. Él fue quien me dijo: “¿Por qué no te incorporas acá? Nosotros vivimos muy cerca de la Universidad, puedes ahorrarte toda la trayectoria de ida y de venida. Si estás estudiando, mejor vente para acá.” Fue así como me inscribí, me hicieron un examen y entré a trabajar. Entré a la Universidad como taquimecanógrafa, posteriormente, ascendí a secretaria, y después a técnico profesional. Ahí estuve trabajando muy de cerca con esta Coordinación en la organización del trabajo. Después, me invitaron a trabajar como personal de confianza.

Cuando estuve trabajando como personal de base, hace muchos años, lo hice en todas las áreas de esta oficina. Trabajé en Registro Escolar, Registro Académico, Servicios Escolares, Titulación. Aprendí mucho de toda la Coordinación en muy poco tiempo: en unos tres o cuatro años, ya sabía todo acerca de ella. Eso me favoreció para que me invitaran a trabajar en este cargo.

Cuando era profesora de educación primaria, mi institución era completamente diferente. Al entrar a estudiar a la UAM-I, encontré muchas cosas que allá no se veían: una cafetería, muchos servicios que no había; profesores con mucho talento y que aún recuerdo, que nos transmitían mucho conocimiento. Para mí, fue una revelación: los profesores eran fabulosos. En lo que respecta al momento de incorporarme al trabajo, constaté que había niveles: el jefe, el que hace la limpieza, el que atiende a los alumnos. Me gustó mucho el ambiente laboral con jefes y compañeros trabajadores, que tuvimos un buen ambiente de trabajo, camaradería, ayuda, esfuerzo de todos para resolver problemas, atender el trabajo y necesidades personales.

Como indiqué al principio, esta es un área administrativa, de servicio, que se encarga de atender a la comunidad universitaria. Con un trabajo eficiente, cuidadoso y accesible para los alumnos y los profesores, ellos podrán dedicarse a su trabajo académico. Nuestro trabajo es importante, porque facilita que los alumnos se integren a sus cursos, a la actividad académica cotidiana todos los trimestres, hasta que terminan su carrera. Al final, en su trámite de titulación, también resulta grato atenderlos para que terminen lo antes posible.

## Desafíos y satisfacciones

La Coordinación de Sistemas Escolares consta de tres jefaturas. Esta área se encarga de mantener registros de todos los cursos y profesores asignados a los cursos. También se encarga de las estadísticas relacionadas con la inscripción de alumnos. El área de Servicios Escolares brinda atención directa a los alumnos a través de la web. Aunque aún se ofrece atención presencial, ésta se ha reducido considerablemente. Finalmente, la jefatura de Registro Académico resguarda las calificaciones y entrega firmas electrónicas a los profesores. Además, en el área de posgrado, se gestionan los procesos relacionados con la titulación y los egresados de dicho nivel.

Un desafío importante al que nos enfrentamos fue cambiar la firma de los profesores en el acta de papel por una firma electrónica. Esto, para mí, fue un reto, porque había que convencer a los profesores para que aceptaran el formato electrónico. Hubo mucha resistencia por parte de algunos. Si bien hubo resistencia y reclamos, también hubo felicitaciones. El proceso requirió mucha información, inclusive teníamos equipos para ayudarles. Poco a poco, se dieron cuenta que era más fácil con el nuevo procedimiento.

Eso se debe —estimo— a la resistencia al cambio. Estamos acostumbrados a una forma de trabajo. También se debe a que no se sentían con las habilidades necesarias como usar una computadora y poder contender con la firma electrónica. En realidad, era muy sencillo. De todos modos, muchos se apoyaron en las personas que trabajan con ellos, con sus asistentes o secretarías. Les pedimos hacerlo con mucho cuidado porque, al dar su firma, sus claves o sus contraseñas, existe un riesgo; es decir, también acarrea una responsabilidad.

En ocasiones, surgen dificultades con la planeación académica. Los coordinadores de carrera deben revisar estadísticas de trimestres anteriores, como la cantidad de alumnos inscritos, aprobados y con rezago. Esto es esencial para planear el próximo trimestre o incluso para planeaciones anuales, que se han vuelto más comunes. Sin embargo, esta tarea ya no se realiza de manera tan efectiva. A veces, en lugar de tomar datos actualizados, se utilizan cifras anteriores o no se toman en cuenta situaciones excepcionales como la pandemia, paros o rezagos acumulados. Esto plantea un desafío importante.

Para mí, es un reto trabajar para que los directivos y los coordinadores de estudio consideren que, mientras estén programados y planeados los cursos, ello beneficiará tanto a alumnos como a ellos mismos. Hoy, algunos alumnos no llegan a cupo en las Unidades de Enseñanza Aprendizaje. Algunos cursos no pueden abrirse debido a diversas razones, como la falta de profesores, problemas de programación o disponibilidad de docentes. Estas cuestiones son importantes de atender, ya que es esencial asegurar que los alumnos tengan acceso a las oportunidades de formación para no volverse alumnos rezagados o irregulares, y así logren terminar conforme a lo estipulado en nuestra reglamentación.

Entre las situaciones más satisfactorias, recuerdo cuando algún egresado vino y me dijo: “Ya me voy, aquí está mi título”; y también me dijo: “Si usted no me hubiera regañado alguna vez por alguna razón, yo no hubiera terminado, entonces, le doy las gracias”. Es cierto que soy exigente y les digo: “Estoy hablando con ustedes como adultos, no como sus mamás o sus papás”. Les insisto en que, si no tienen un objetivo claro y no se enfocan en alcanzarlo, les resultará difícil llegar a la meta sin tropiezos. La Universidad ofrece muchas oportunidades, pero también puede llevar a que los alumnos se desvíen, ya sea dedicándose al deporte todo el tiempo o pasando demasiado tiempo en la comunidad, o en los antros y los lugares de aquí afuera en lugar de aprovechar las clases o los recursos externos disponibles. Por lo tanto, es crucial que los estudiantes estén bien orientados y sigan un camino definido.

La satisfacción más grande que he experimentado fue con esa estudiante de Tapachula, Chiapas, que se estaba graduando y me dijo: “Ya me voy, si usted no me hubiera regañado, no hubiera terminado”. Fue realmente gratificante recibir ese comentario. Ella me ha mantenido informada de su progreso desde entonces, diciéndome que está traba-

jando aquí y allá, y sigue manteniendo contacto. Esto me llena de satisfacción, ya que significa que los alumnos reconocen mi labor.

También es importante para mí recibir reconocimiento de las autoridades. Aunque nuestra labor a veces pasa desapercibida, a veces eso es lo que nos hace ver que estamos funcionando adecuadamente. El hecho de que no haya conflictos estudiantiles ni problemas sugiere que estamos haciendo un buen trabajo. Trabajo con todas las autoridades de manera armoniosa y me adapto a sus necesidades. No obstante, lo que más valoro es el reconocimiento por parte de los alumnos.

La tecnología desempeña un papel crucial en nuestra labor. Colaboramos estrechamente con el Área de Tecnologías de la Información de la Rectoría General, que creó hace muchos años el sistema de administración escolar. Este sistema lo utilizan los jefes de esta área y los encargados de diseñar programas y aplicaciones, y hacer cambios cuando surgen flexibilidades en el Protem o modificaciones en el reglamento. El equipo de Tecnologías de la Información siempre está activo y comprometido en la continua modificación de los programas. Trabajar con ellos ha sido una experiencia excepcional para mí. Siempre me han atendido de manera eficiente y han brindado la ayuda necesaria para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.

A pesar de que ocasionalmente surgen situaciones y problemas, estamos en constante aprendizaje y estamos dispuestos a tomar cursos cuando es necesario. Contamos con las herramientas, *software* y *hardware* necesarios para prepararnos adecuadamente. El apoyo de las áreas administrativas de la Unidad también es importante. Por ejemplo, tenemos un área de cómputo que nos proporciona acceso a la web a través de fibra óptica y nos suministra algunos recursos, aunque generalmente debemos recurrir al área de Soporte del Sistema de Administración Escolar de Tecnologías de la Información, para resolver otros problemas. Además, contamos con el apoyo de otras áreas administrativas, como el personal encargado de la limpieza y la reparación de cerraduras de aulas, mobiliario y otros aspectos, quienes realizan un excelente trabajo.

## **Cambios para mejorar la colaboración**

Quisiera llevar a cabo una reestructuración en nuestras secciones debido a los cambios en las responsabilidades laborales y las herramientas de trabajo. Algunas áreas han asumido nuevas tareas, mientras que otras se han quedado sin funciones específicas. Este ajuste busca crear un equilibrio para que todos podamos colaborar de manera efectiva en todas las labores que surgen en esta oficina. Mi experiencia personal me lleva a recomendar que el progreso y las actividades de una persona dependen en gran medida de su actitud y disposición para servir y organizar su trabajo. Sin esta mentalidad, sería difícil avanzar y desarrollarse. Hace poco, tuve el placer de trabajar con una secretaria que me enseñó una herramienta que desconocía. Me alegró ver que aún podemos aprender cosas nuevas de nuestros colegas, más allá de lo que tradicionalmente aprendemos en la escuela.

Colaboramos estrechamente con las Divisiones académicas en una amplia variedad de aspectos relacionados con la adecuación y modificación de sus planes de estudio. Algunas Divisiones llegan con proyectos bien definidos, donde los coordinadores

se acercan a nosotros y nos expresan sus ideas, y solicitan nuestro apoyo para evaluar el impacto de cambios como la sustitución de una Unidad de Enseñanza Aprendizaje por otra o la conversión de una unidad en optativa. Estamos totalmente dispuestos a brindarles nuestro apoyo.

Por otro lado, existen áreas que se acercan con menos frecuencia, pero, cuando recibimos la documentación correspondiente, ofrecemos nuestros comentarios, que se revisan con cuidado. Además de nuestros comentarios, también incorporamos los aportes de la dirección de la oficina de la Rectoría General, la dirección de Sistemas Escolares y la Oficina del Abogado. En ocasiones, solicitamos asesoría externa para responder a las preguntas planteadas por cada División, especialmente cuando se trata de situaciones poco habituales. Recientemente, nos enfrentamos a situaciones en las que se nos ha consultado sobre la cancelación de algunos programas de posgrado que no se han abierto en varios años, mientras se considera la apertura de otros programas más alineados con las tendencias actuales de la educación en México.

### **Anhelos y gratitud**

Me gustaría que la Universidad estuviera más fortalecida y que tuviera la autonomía necesaria para tomar las decisiones que considere pertinentes. Siendo una institución pública, a veces estamos limitados por restricciones externas, especialmente en lo que respecta al presupuesto. Deseo que la Universidad progrese y se transforme, que los logros de los académicos, como sus patentes, sean más visibles. También espero que haya un aumento en la cantidad de alumnos y aspirantes que puedan ingresar a la Universidad con el nivel requerido. Actualmente, tenemos un puntaje de admisión bajo para los aspirantes que desean ingresar, por lo que espero que, después de superar la pandemia y el proceso de recuperación de nuestras actividades, podamos mejorar la calidad de la educación en los niveles de bachillerato y educación elemental básica, para así contar con alumnos mejor preparados para nuestros planes de estudio y lograr contribuir al bienestar de México.

Quiero expresar mi gratitud hacia la Universidad, ya que aquí fue donde conocí a mi esposo y donde estudiaron mis hijas. Es gratificante tener un lugar de trabajo como este. Creo que no muchas instituciones o lugares de trabajo ofrecen un ambiente de desarrollo y oportunidades como los que encontramos aquí. La Universidad es una institución noble y hermosa, la considero lo mejor que tenemos y me siento muy feliz de trabajar aquí.



# La comunicación debe tener un alto sentido humano y social.

María Mishell Gandarillas Ortiz de Montellano<sup>5</sup>

## Mi colaboración en la Unidad Iztapalapa de la UAM

Para relatar de forma sintética el trayecto y el porqué de mi presencia aquí, diré que, desde el año 1997, siendo estudiante de la licenciatura en Sociología, comencé a trabajar como asistente del profesor Ángel Nebbia Disésin, quien marcó profundamente mi vida profesional. En el año 2001, me contrataron de manera formal en el Departamento de Sociología, como ayudante de investigación (del 2001 al 2002), en el área de Acción Colectiva e Identidades Emergentes. En el año 2002, el doctor Daniel Toledo Beltrán me invitó a colaborar con él en la Coordinación de Extensión Universitaria. Ahí, encabeceé la Oficina de Enlaces y Eventos Universitarios durante veinte años.

En el mes de septiembre del año 2022, tuve el privilegio de ser invitada por la doctora Verónica Medina, rectora actual de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), a colaborar en su gestión como titular de la Unidad de Comunicación Social. Al momento, puedo decir que mi experiencia administrativa en la UAM-I se ha desarrollado básicamente en el área de Enlaces y Eventos, ya que es el mayor tiempo de trayectoria que tengo en esta Universidad. Sin embargo, estos últimos dos años (2022 y 2023) han sido también de grandes aprendizajes en Comunicación Social.

Soy egresada de Sociología y tengo una maestría en Educación. Tal vez, para muchas personas, puede ser algo *sui generis* el que sea una persona egresada de Sociología quien se encargue del Área de Comunicación Social. Sin embargo, considero que la experiencia, el conocimiento de la Universidad y la versatilidad del perfil pueden ser elementos que coadyuvan para desarrollar la comunicación institucional... Como dije, ha sido un gran aprendizaje y ha sido también una experiencia única.

En el área de Enlaces y Eventos tuve la oportunidad de participar en la organización de proyectos como la Expo-UAM-I, que es la Feria de Oferta Educativa de la Unidad Iztapalapa, dirigida a aspirantes y jóvenes preuniversitarios. Desde el 2007, colaboré en la realización del Programa de Bienvenida a la Vida Universitaria (PBVU), para el alumnado de nuevo ingreso; así como la organización de numerosos eventos académicos, muy diversos y en colaboración con prácticamente todas las instancias universitarias.

La realización de todos estos eventos me permitió la enriquecedora posibilidad de contar con el apoyo de alumnos, profesores y personal administrativo. Con este constante trato, fui fortaleciendo los lazos de comunicación, tanto con la comunidad como con mi Universidad. Además, como egresada, me enamoré de todo lo que ofrece y el potencial que tiene la UAM. Ahora, en Comunicación Social, lo que estoy desarrollando tiene que ver con aquellas fuentes tecnológicas que suministran información a la comunidad universitaria y al público en general; por ejemplo, para la página web institucional de la

---

5 Titular de la Unidad de Comunicación Social.



Unidad Iztapalapa, que recientemente renovamos. Hicimos ese cambio muy requerido tras varios años de que se mantuviera prácticamente el mismo formato. Seguramente, en su momento respondió a las necesidades y adelantos tecnológicos disponibles, pero ya había quedado un tanto rebasada para los requerimientos actuales, y emprendimos ese cambio. También me hago cargo de las redes sociales oficiales de la Unidad, que son Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y TikTok.

Lo anterior es una labor monumental, porque hay que estar constantemente alimentando la página web y las redes, “subiendo” información, haciendo comunicados sobre la vida universitaria, sobre la gran vitalidad que hay en este campus. Probablemente, para mucha gente, esto no era muy visible, pues algunos nos decían: “No se hace nada en la Unidad Iztapalapa: hay poquitas actividades, no hay nada de oferta”, pero creo había que diversificar e intensificar su difusión. Lo que hoy tratamos de hacer es justamente eso: difundir esta vibrante vida universitaria, visibilizar que existe una oferta muy variada de actividades no sólo culturales, sino también académicas de todas las Divisiones.

Además, estamos colaborando en otros proyectos como el de la señalética de la Unidad, que próximamente va a cambiar. Esto es fundamental, ya que las señalizaciones deben orientar claramente a los visitantes, pero también a quienes habitamos este espacio, a quienes somos los usuarios cotidianos de esta casa de estudios, ya que curiosamente mucha gente no sabe dónde están ciertas áreas o lugares, ni cómo llegar a ellos. Dicha señalética debe servir para mantener al público comunicado a través de estos iconos de información. Ese es otro proyecto que esperamos tener listo para el siguiente año, además de otros que celebran el 50 aniversario de la UAM.

Entre ellos, puedo mencionar la línea conmemorativa de artículos promocionales y conmemorativos, con los que buscamos generar identidad, promover efemérides de la fundación de nuestra Unidad, pero también de aquellas personas y acontecimientos que marcaron el rumbo de nuestra institución. La línea, que estará disponible para su venta en la librería de la Unidad, incluye calendarios, agendas, libretas, rompecabezas, tazas, camisetas, entre otros artículos que muestran con orgullo toda esta riqueza que tiene la UAM-I.

También realizamos cobertura de eventos y de actividades cotidianas para su difusión digital en las redes, pues es muy importante que los jóvenes de nuestra Universidad, los académicos y trabajadores administrativos se vean reflejados en las redes sociales oficiales de la institución y se encuentren ahí. Cuando nuestros egresados se toman la foto de generación en la explanada, para mí es un deleite no sólo profesional sino personal poder difundir sus imágenes y alegrarme con ellos y sus familias de estos triunfos. Además, hacemos gestiones para algunas entrevistas en medios de comunicación, suministramos información a tales medios y a otras instancias que así lo requieren, entre otras actividades.

Considero que la comunicación institucional universitaria debe tener ciertas características fundamentales: mantener a la comunidad informada de manera veraz y oportuna. El reflejo de esa comunicación también tiene mucho que ver con cómo la gente se siente integrada, cómo se siente reconocida y representada, pero también que se sienta al tanto de todo lo que sucede en su casa de estudios. La responsabilidad en todo ello es muy grande, porque se debe comunicar con oportunidad, con veracidad y con inmediatez (particularmente en las redes sociales).

Desde mi punto de vista, y es algo que noto en las comunicaciones de algunas instituciones educativas, es que tiende a ser demasiado “institucionalizada”, a veces “mecanizada”, un tanto “fría”, y a mí me parece que la comunicación, en primera instancia, debería tener un alto sentido humano y social, pues estamos dirigiéndonos a seres humanos. Nos dirigimos a comunidades, a colectividades muy diversas y la responsabilidad de hacerlo de esa manera —me parece— es fundamental, porque la institución está compuesta de personas.

Desde luego, tenemos nuestros edificios y nuestra infraestructura. Estas grandes capacidades instaladas nos distinguen, pero son el producto de las gestiones y del trabajo desarrollado por el gran talento que hemos tenido y tenemos en nuestra Universidad. Pero, si no hay una comunicación con un rostro verdaderamente humano, creo que solamente caemos en el plan de: “Vamos a *twittear* rápidamente lo que pasa minuto a minuto”. Más que el minuto a minuto, lo que importa es el vínculo persona a persona. Se trata de transmitir lo que la institución como ente representa, y hacerlo con orgullo y con reconocimiento por las personas que integran esta casa de estudios. La proyección de la trascendencia de la institución pasa por el reconocimiento a las personas que la integran.

Asimismo, me parece particularmente relevante el rescatar la figura de nuestro alumnado, tanto en sus trayectorias como en sus logros, ya sea de su egreso, ya sea si los veo tomándose una foto allá afuera cuando se están graduando. Para mí, justo ahí se materializa la labor de la Universidad en cuanto a formar profesionales de alto nivel, pero también está la otra parte: forma ciudadanos. Eso es lo que debemos buscar en nuestro alumnado, personal administrativo y también en los académicos: que todos nos miremos como ciudadanos de una institución. Debería haber, o más bien, hay una ciudadanía universitaria, y eso es muy importante.

Por otro lado, la presencia de nuestro alumnado también dentro de las redes, dentro de todas las instancias de comunicación de la Universidad, debe ser fundamental: si no hay alumnos, no hay universidad, y, para mí, ellos son mi razón de estar aquí. Entonces, por eso, es fundamental retomar su figura, y también resignificarla no solamente como si fueran entes que vienen y son una matrícula, además de recibir información en un salón, y se van. Muchos de ellos aquí hacen vida, aquí hacen familia, aquí hacen hogar; y muchos de ellos vienen de dificultades enormes, no sólo económicas sino de todo tipo. A mí me parece que la Universidad tiene también una gran responsabilidad de resignificar el papel del alumnado.

### **¿Y los retos y desafíos institucionales?**

Hace alrededor de veintidós años, cuando yo entré a la Coordinación de Extensión Universitaria, se estaba dando un fenómeno de descenso en la demanda de ingreso a la Universidad. Se tuvo como el nivel más bajo a ocho mil aspirantes, después de haber tenido catorce o quince mil, de pronto hubo un “bajón”. En 1999, cuando sucedió la huelga en la UNAM —huelga larguísima—, por ahí nosotros sí tuvimos un pico muy alto en la demanda que se explica claramente. Pero, de pronto, comenzó a bajar la demanda de la Unidad Iztapalapa, lo que tuvo que ver también con la estigmatización en medios de comunicación y a nivel de la percepción social sobre nuestro entorno. A mí me dieron la encomienda de empezar a revertir esta tendencia, hacer más promoción. Me di cuenta de que, con

nuestro limitado aparato de difusión y recursos, debíamos contender todos los días con noticias de “nota roja” sobre Iztapalapa. Iztapalapa tiene cierto rostro socialmente, debido a su vinculación con la periferia y a cómo se configuró la demarcación social. Esto nos afectó y nos sigue afectando. Aunado a lo anterior, la gente no nos conocía como Universidad y no veía la gran belleza que hay adentro de este oasis, que puede encontrarse en un entorno muy agreste. La UAM-I es una belleza. Uno puede ir a otras instituciones educativas y realmente se encuentran en condiciones muy deplorables. Con todo y sus problemas, nuestra Unidad es un oasis, y, por tanto, mi argumento era que nos tienen que conocer, tienen que ver la belleza que existe aquí y sobre todo el gran valor de la educación que hay aquí.

Por ello, empezamos a hacer una serie de actividades masivas, por ejemplo, la Expo UAM-I. Yo decía: “Queremos invitar a que vengan muchas escuelas de nivel medio superior a conocernos”; sin embargo, la serie de barreras burocráticas para el apoyo a que vinieran las escuelas, entraran en camiones y pudiéramos hacer actividades y recorridos fue brutal. Con el tiempo se lograron derribar varias de esas barreras, sobre todo con el apoyo de las instancias académicas de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), y de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), Sistemas Escolares, la propia Coordinación de Extensión Universitaria, hasta la Rectoría y Secretaría de la Unidad.

Fue un convencimiento mutuo de que no es un trabajo ni un logro personal el que pudiéramos hacer una Expo UAM-I a la que venían quince mil aspirantes a conocer nuestra Unidad y su oferta educativa; no, es un logro colectivo y el resultado también es atribuible al trabajo colectivo. Si cada quien desde su área hace lo que debe hacer, y se cuenta con el liderazgo de un proyecto coordinando a varias instancias, lo difícil se transforma en resultados. Esa fue la clave, el que cada quien hiciera lo que tenía que hacer en el momento que le tocaba.

No siempre fue fácil; sin embargo, la mayor parte de las veces la gente respondió y hemos tenido quince ediciones de Expo UAM-I con hasta diecisiete mil visitantes. No hay una feria de oferta educativa como ésta al oriente de la Ciudad de México. No la hay. Además, se complementaba con la Feria de Ciencias y era muy importante. Desafortunadamente, por cuestiones de presupuesto, del sismo y de la huelga se dejó de hacer. Espero que pronto se retome con mucho entusiasmo.

Por tanto, me parece que la difusión masiva no se puede ni se debe dejar de lado, pues en verdad no nos conocen tanto como quisiéramos. Si logramos que nos conozcan, entonces ellos mismos empiezan a enamorarse de lo que ven y empiezan a hablar de nosotros: quienes nos conocen son un promocional ambulante... Ése ha sido uno de los retos, el que la gente se involucre en las problemáticas que tenemos como Unidad y que no digan: “¿A mí qué me importa si la demanda no crece? No es mi trabajo, no es mi área”. Claro que sí nos compete a todos; necesitamos tener alumnos para hacer universidad; si nos involucramos bajo un trabajo organizado, se pueden solucionar muchos problemas de nuestra querida institución educativa.

Ahora, en Comunicación Social ya no realizo la Expo UAM-I, ya no me toca a mí, pero sí participo en otras actividades para comunicar aspectos muy relevantes de la institución;

por ejemplo, todo lo que pasó en el paro estudiantil, lo que vivimos con el alumnado y profesorado que estuvo varado en Acapulco durante el huracán Otis. Es un compromiso muy fuerte y también es muy importante la visión humana, empática y de comunidad.

Por otro lado, ¿cómo me vinculo o cómo podemos vincularnos con otras áreas? Particularmente, creo que tengo una buena relación, en principio, con mis homólogos del Área de Comunicación de las otras Unidades de la UAM. Tenemos, en general, una buena comunicación, pero es más individual, o sea, se da más porque yo la busco que porque institucionalmente exista un canal que vincule a áreas tan importantes de toda la UAM, como es Comunicación Social.

La proyección de la UAM no la puede hacer una sola instancia por muy centralizada que esté. Si tiene todos los medios, genial, pero los tiene que poner a disposición de donde se está generando la ciencia, donde se está generando la docencia, donde se están generando las actividades culturales, y eso es en las Unidades. Por ello, pienso que deberíamos tener una mejor estructura en cuanto al enlace de las áreas de Comunicación de todas las Unidades y Rectoría General. Creo que podría existir una mayor colaboración y apoyo, ya que algunas cuentan con más o menos elementos, y me refiero a elementos en todo sentido: personal, recursos, etcétera.

Admiro mucho el gran trabajo que hacen mis colegas en todas las Unidades y desde luego también en Rectoría General, aprendo mucho de ellos, pero me parece que deberíamos tener un vínculo más estructurado. Me refiero, a lo mejor, a reuniones periódicas, ofrecimiento de cursos de actualización y demás. Entiendo que es una búsqueda personal, que tengo que hacer para vincularme con personajes clave que van a contribuir a lo que hago, porque solos no podemos en la vida ni en el trabajo. Se pueden hacer cosas que son muy individuales, pero lo que se hace en equipo y lo que se hace de forma colaborativa, creo yo, tiene mucha riqueza institucional.

Por ejemplo, yo necesito mucho del área de Diseño para realizar toda la línea conmemorativa que sacamos para el aniversario. La realizamos junto con el área de Producción Editorial que está en Extensión Universitaria, y puedo decir que ha sido una gran experiencia trabajar en toda esta parte de la creación de los materiales. Ese trabajo coordinado dio un resultado muy bonito... Así con todos, o sea, me tengo que vincular muchísimo con las Divisiones para saber qué van a hacer y dónde están sus ceremonias importantes, pues debemos publicar todo aquello que implique dar reconocimientos a profesores o al alumnado que gana premios, pero también debemos publicar sus actividades cotidianas. Yo digo que soy como “la metiche de todos lados”, porque en todos lados ando metida, revisando redes y carteleras constantemente. Este es otro reto y es otra área de oportunidad: sistematizar una forma en la que tengamos una mejor comunicación con las tres Divisiones de la Unidad y la Rectoría General. Ese ha sido mi reto y espero encaminarnos a mejorar y a que fluya esta comunicación.

Por supuesto, no puedo decir que con todas las áreas que colaboro la comunicación haya sido tersa, no siempre existe la misma disposición a la colaboración, pero sí puedo decir que, al menos en general, la gente ha colaborado conmigo. Estoy consciente de no puedo trabajar sola si no me vinculo; si no nos vinculamos, corremos el riesgo de caer en el aislamiento en el que finalmente entregamos una visión parcial de un resultado, pero

a veces justo por eso es que los resultados no son lo mejor para la Unidad... Éstos serían otros de los retos a enfrentar y superar.

Otro gran desafío es que no tenemos procedimientos elaborados a través de manuales claros y concretos. Necesitamos herramientas para poderlos hacer de manera profesional y que sirvan. Ahora, el problema es tener el tiempo de hacerlos. Creo que todas estas actividades que se desarrollan en la Unidad tienen que ser evaluadas con procedimientos claros.

## ¿Retos tecnológicos en la UAM-I?

Sí, tengo una anécdota. Estudié la maestría en Educación entre el 2018 y finales del 2019. La especialidad que tomé fue la de Tecnologías Educativas. En la maestría, aprendí el uso de muchas aplicaciones (no tengo ningún perfil tecnológico o no lo tenía entonces), así como de varias tecnologías aplicadas a los procesos educativos y a un diseño instruccional mediado por la tecnología. Incluso mi proyecto fue hacer un programa de bienvenida para el alumnado de nuevo ingreso en un formato híbrido, parte presencial y parte virtual, porque el Programa de Bienvenida de la Unidad había ido creciendo demasiado y ya no era pedagógico. Pedagógicamente, estaba en riesgo ese programa por tantas pláticas que se habían ido agregando con el tiempo. Ya era demasiada información, un desorden para los alumnos. Terminé usando varias ideas de cómo hacerlo.

Me gradué y para mí fue una experiencia bonita, pero hasta ahí quedó. Yo no le veía gran posibilidad de aplicación a mi proyecto. Sin embargo, a los dos meses de mi egreso, comenzó la pandemia de Covid-19. Entonces, a mi área de trabajo, que era Enlaces y Eventos, le dijeron: “Híjole, ¿qué van a hacer ustedes? No se pueden reunir, no pueden hacer nada presencial, estamos en semáforo rojo”. Puedo decir que estuve un mes sin actividad, pero no duré más que eso, porque inmediatamente comencé a aplicar todo lo que aprendí en esta maestría para continuar los programas en modalidad virtual como “Lunes en la Ciencia”, el Programa de Bienvenida y los módulos virtuales para aspirantes.

Otro programa muy interesante fue el del Instituto Carlos Graef, que organiza la División de CBI y con el que cada año colaborábamos. Ya habían sentenciado a muerte a ese programa porque implicaba la presencia de alumnos de preparatoria en la Unidad para que aprendieran ciencias. Sin embargo, lo hicimos virtual y hasta tuvimos alumnos de otros estados y países. Esto propició que, al ser de las primeras áreas en donde empezamos a incorporar la tecnología y el uso de otras plataformas, como el OBS para transmitir en vivo no sólo con un canal como Facebook o YouTube, sino por ambos canales, muchas áreas nos solicitaran asesoría o apoyo para realizar simposios o congresos internacionales. Un gran ejemplo fue el Congreso de las Mujeres en la Ciencia o el Congreso de Lingüística, que también fue internacional. Hubo otros a nivel nacional, como el de Modelos Educativos. Algunos de estos eventos fueron un gran reto, porque se realizaron en semáforo en rojo y nosotros veníamos aquí, a la Unidad a transmitir, dado que en casa no teníamos el soporte de Internet para poder realizar un *streaming*.

Tuvimos un evento que se estaba llevando a cabo en Brasil y debíamos estar aquí a las seis de la mañana por las diferencias horarias, usar traductores, en fin... Eso nos dio muchísimo conocimiento de cómo usar la tecnología. Mi equipo de colaboradores se

animó y algo que me gusta reconocer es que, como jóvenes, a ellos yo les enseñé al principio. Les dije: “En mi maestría apliqué esto. A ver, vamos a aprender, vamos a tratar de usarlo”. Pero después, ellos me rebasaron, terminaron siendo mucho mejores que yo en el manejo de Canvas, Zoom, del OBS y de varias otras plataformas que, según yo, les enseñé. Al final, ellos terminaron enseñándome a mí y a otras personas, hicieron tutoriales, asesorías y varios apoyos más.

Me doy cuenta de que hace mucha falta reforzar la enseñanza y la capacitación sobre el uso de la tecnología en la UAM-I. El Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje (MACCA) puede dar todas estas herramientas. Sin embargo, todavía hay desconocimiento de ese modelo y de los grandes beneficios que conlleva el apropiarlo y trasladarlo a nuestra docencia o nuestro aprendizaje. Por ejemplo, en Comunicación Social, sería imposible hacer una buena labor si no tuviera el conocimiento del uso de las redes sociales.

Claramente, si en las redes no uso materiales digitales, como videos, *banners*, entre otros, no me ven, no me leen y no les interesa... No hay forma de que, si queremos evolucionar, no miremos hacia la tecnología. Hoy, todo es inteligencia artificial: aprendamos a usarla para nuestro propio beneficio, aprendamos a usarla y aprendamos a también a enseñarla a los alumnos y que los académicos dejen de verla como el “diablo que se nos apareció”. Deben ver toda su riqueza, no hay forma de escapar de la tecnología si queremos ser una universidad de vanguardia (y ya lo somos en muchos sentidos).

La investigación implica un contacto con la tecnología, pero, en lo que respecta a la tecnología digital en comunicaciones, creo que seguimos en pañales. Cuando uno ve las formas de comunicación de otras instituciones, nos damos cuenta de que ya nos rebasaron. Además, nos damos cuenta de que nuestros alumnos más jóvenes y aspirantes ya no están en Facebook, ya no están ni siquiera en Instagram, ya están en otras plataformas. Nosotros no estamos llegando a ellos con los medios adecuados. Entonces, necesitamos muchísimo el apoyo de la tecnología para llegar a quienes tenemos que llegar.

### **Servicio administrativo con conciencia, sensibilidad, incidencia e impacto en la comunidad universitaria**

Lo que hacía antes en Enlaces y Eventos estaba relacionado con la orientación profesional hacia jóvenes aspirantes o preuniversitarios: es una labor que le puede cambiar la vida a una persona. Ir a una feria de universidades en una escuela preparatoria, llevar folletería de las licenciaturas y cosas similares. Cuando le presentas a un joven una opción que no conocía y además le platicas de qué se trata, puedes ver cómo se le abren los ojos, como diciendo: “Esto es lo que me interesa y no sabía que existía”. Cuando uno es capaz de orientar a un joven respecto a su perfil vocacional y su relación con diferentes disciplinas, ahí puedes impactar su vida. Pasa mucho con carreras como Medicina. Ellos te dicen: “Quiero estudiar Medicina, pero ya hice el examen muchas veces y no me he quedado en ninguna universidad”. Vienen a veces hasta con depresión a decir que necesitan apoyo u orientación. Muchos se dan por vencidos, porque sabemos el alto nivel de exclusión que tenemos en el nivel superior. Entonces, mi responsabilidad es decirles que había otras rutas para llegar a su vocación, que si su vocación era curar, salvar vidas,

apoyar la salud de la gente, les decía: “Puedes llegar a esto por otras disciplinas, que también se relacionan con esto y que no están tan saturadas como la carrera de Medicina”. Entonces, les preguntaba: “¿Qué es la medicina sin la biología molecular, sin el desarrollo de los fármacos o de los equipos e instrumentales altamente especializados para detección y diagnóstico?” Así, comprendían el mensaje de que para llegar a un destino puede haber varios caminos; además, hay carreras que tienen un gran perfil profesional; son únicas en México, pero tienen una demanda baja porque no se conocen.

Esa es una gran responsabilidad, pero también es un privilegio poder decirles a los jóvenes: “En la UAM-I, tienes muchas opciones”. Recuerdo a una chica que llegó muy afectada, porque quería estudiar psicología por una fuerte influencia familiar, pero no se había quedado en ninguno de sus intentos. Hablé con la joven y detecté que tenía un perfil más amplio. Me permití proponerle que conociera otros planes de estudio; incluso, platicó ampliamente con profesores y alumnos de Geografía Humana, Psicología Social y Sociología, ya que habían sido de su interés.

Resulta que se enamoró de la Geografía Humana, realizó su examen y se quedó. Ahora es una joven titulada, que está pensando en estudiar un posgrado. Creo que esa fue una gran satisfacción. A veces, sólo basta tener la disposición de escuchar a una persona y de mostrarle dónde hay otros caminos. Desde entonces, tengo una bonita relación con ella y con muchos alumnos que conocí cuando que eran aspirantes, ya sea porque fuimos a su escuela o ellos vinieron a Expo UAM-I.

Desde ahí, los conocimos, regresaron, hicieron su examen de selección, ahí los volví a ver, y luego los recibíamos en su programa de bienvenida. Resulta que muchos de ellos se hacían guías, edecanes —chicos que nos ayudan en los eventos—, porque, de verdad, los seguimos en todo este proceso y se hizo un círculo virtuoso muy bonito. Entonces, la orientación cambia la vida de la gente, o la impulsa o la destruye, porque una orientación sesgada puede repercutir en la trayectoria académica y personal de un joven.

Justo esa es una de las grandes satisfacciones que me llevo de todo este trabajo de muchos años: lo que hacíamos con aspirantes es maravilloso, el ver una carita iluminada al descubrir una oportunidad o, a veces, al hablar con un padre de familia y explicarle la valía de la autonomía en la elección de la carrera de su hijo o hija. No saben cuántas veces llegaron papás a los *stands* de información y la chica quería, por ejemplo, alguna ingeniería y el papá decía: “No, esa carrera no es de mujeres...”

De este lado de la Comunicación Social, puedo decir que un momento que yo considero muy importante fue el proceso de comunicación en el traslado de los alumnos y profesores de Psicología Social que se quedaron varados en Acapulco por los estragos del huracán Otis. A mí de alguna manera me tocó dar seguimiento a eso. En redes, no había tanta información, pero de pronto había algunos atisbos y uno puede caer en la tentación de comunicar todo lo que escucha o replicar lo que lee... Creo que la misión de Comunicación Social no debe ser el generar más estrés o desinformación en una situación que ya de por sí es traumática, no sólo para los jóvenes que estaban allá, sino para sus familias que estaban acá y no sabían de ellos, para sus amigos, para nosotros mismos.

Fueron días de verdad muy difíciles, porque no sabíamos nada o teníamos información parcial. Respecto a la información institucional, lo que decidimos comunicar, ade-

más de la decisión que tomó la Universidad de ir por ellos, fue un poco de certidumbre a quienes estaban en sus casas esperando una noticia sobre su regreso sanos y salvos. Desde luego, con el más profundo respeto, con sentido humano y la empatía para entender que quien está del otro lado de la pantalla tiene muchos sentimientos a flor de piel. Me pongo en el lugar de un papá, una mamá, y pienso que debe ser muy duro no saber cómo y qué hacer para regresar a tu hija o a tu hijo a casa en una situación así.

Hay que ser sensibles y ponerse en el lugar del otro; ser empáticos, así como comunicar verídica y responsablemente los hechos. Eso fue muy importante, porque estuvimos haciendo el seguimiento de los compañeros que fueron en dos autobuses por los alumnos y profesores hasta Acapulco. Seguimos su ruta durante toda la noche, comunicados por WhatsApp, oyendo y viendo, pues nos mandaban videos de cómo estaban destruidos los caminos. Lo más importante fue informar que ya habían salido los camiones por los chicos. Luego, al otro día, que ya habían llegado los compañeros por los chicos y que ellos ya estaban abordando sus autobuses. Después decíamos: “Los chicos están bien y vienen por tal lugar”. Y finalmente, dar la noticia de su llegada a las instalaciones de la UAM-I.

Fue emotivo ver que venían sus familias a recibirlos, pero también vi a muchos compañeros y compañeras que salieron de sus oficinas esa tarde para darles el recibimiento, para acompañar a las familias. Eran alumnos que seguramente no conocían, pero fueron a recibirlos simplemente para echarles una porra, un grito, un aplauso, abrazar a una familia. Algunas de mis compañeras decían: “¿Qué tal si a algunos de los chicos no los pudo venir a recoger su familia? Pues que nos vean ahí para ellos y les damos un abrazo.” Esas cosas son las que nos hacen comunidad. La verdadera construcción de la comunidad está en esa base solidaria y empática, en las personas que esperaron hasta la hora que fuera para recibir a estos jóvenes.

Para mí, no comunicarlo hubiera sido no reconocer ese gran esfuerzo que no sólo hizo la institución —eso lo hizo y qué bien—, sino también los propios compañeros que fueron en los camiones y subieron ahí para ir por ellos, arriesgándose. Entre nuestra comunidad, tenemos esa riqueza, estas personas que fueron por otras personas para traerlas y reunir las con sus familias, eso nos hace comunidad. Hay que reconocer el esfuerzo que realizó la Universidad, pero también a las personas que estuvieron ahí detrás de esta estrategia, las que la hicieron posible y también reconocer la resiliencia de nuestro alumnado y de los profesores que regresaron después de vivir una experiencia terrible. Se les ofreció el apoyo psicológico de grupos para poder trabajar y contender con la crisis.

Eso me pareció una respuesta fundamental de la institución, pero hasta el hecho de que nuestras redes sociales las usara la propia gente para decirse: “Yo ya me contacté con tal persona y está en tal lugar. Te mando el WhatsApp para que te integres y ahí sepas cómo está la situación”. Tenemos que fluir con eso, necesitamos ser también un medio de comunicación y permitirlo a través de nuestras propias redes, fomentarlo es una responsabilidad enorme, pero cada vez me convengo más de que estas cosas son las que nos construyen como comunidad. Comunicar los premios y distinciones que reciben los integrantes de la UAM-I, que también son fundamentales, o comunicar el fallecimiento de nuestros eméritos, de los fundadores, lo que ha sido un *shock* para la institución. Ha sido muy difícil y ahí tenemos dos situaciones: comunicar lo humano y lo social. Eso es lo que nos hace una comunidad.

Las festividades son hermosas, las convivencias de fin de año también refuerzan la identidad, el que podamos convivir alumnos, trabajadores, profesores, todos juntos en un mismo espacio, divirtiéndonos, bailando. También, en el caso de Día de Muertos, por ejemplo, leyendo calaveritas, haciendo una ofrenda o un memorial a nuestros compañeros que se nos adelantaron. Necesitamos volver a este contacto humano que perdimos con la pandemia y que algunas generaciones —de hecho, las tres previas— casi no tuvieron o sólo en parte, porque no conocían física o presencialmente la Universidad. Muchas de ellas conocieron la Universidad después de un año de haber entrado, pues tomaban clases virtuales. Ahí hay un tejido social y de comunidad universitaria que debemos resarcir.

### **El futuro mediato en la UAM-I**

Como personas y como trabajadores, todos estamos en permanente aprendizaje. El día que yo me siento aquí y diga: “Ya lo sé todo”, ese día perdió la UAM y perdí yo, porque debemos considerar el aprendizaje para toda la vida y cómo ese proceso es continuo. Además, siempre va a haber algo allá afuera que pueda ser innovador para lo que estoy haciendo, que me pueda ofrecer nuevas herramientas, que me pueda hacer llegar a más gente —en mi caso, en Comunicación Social—, que me ayude a contender con que hay recursos limitados, con que sólo somos dos personas en el área, cómo poder conseguir las mejores condiciones para trabajar.

Necesito aprender, necesito estar constantemente actualizándome, revisando qué están haciendo otros y no por copiar, sino por evaluar justamente cómo pueden estarse modificando los procesos de comunicación en función de quienes están teniendo ciertos desarrollos en sus instituciones o quienes ya transitaron a nuevos modelos, cómo lo están haciendo y logrando. Aprender de ello no es malo; al contrario, es importante reconocer que siempre podemos mejorar en las cosas. El día que pensamos: “No, ya todo está perfecto, todo”, ahí me preocuparía yo.

Aprender es el gran compromiso, seguir siempre aprendiendo y seguir reconociendo las necesidades del otro, como reconocer también que yo necesito del otro, que el otro puede me puede dar más y mejor información y ser una fuente confiable de datos o de lo que sea. Se trata de reconocer que el otro también tiene un papel importante, reconocer que no es una universidad de alguien, o sea, si yo me enfoco solamente en cubrir las actividades de los funcionarios, pierdo otros procesos fundamentales de vista, seguir la agenda de la Universidad. La agenda de quienes están encabezando la gestión es importante y la cubrimos, pero la agenda universitaria también es importante y es maravilloso tener la libertad que mi jefa me da. Ella me dice: “Se ven alumnos joviales que están trabajando un proyecto, otros están haciendo una actividad cultural. ¡Qué maravilla!” La agenda universitaria es un gran reto, sí, y como no puedo estar en todos lados, muchas veces no sé cómo le hacemos, pero procuramos estar en el mayor número de actividades posibles.

Alguna recomendación o algo que creo debería buscar más la institución es promover un mejor marco de formación para su propio personal. Sé que hay cursos para el personal de confianza, pero de pronto es más difícil acceder a los cursos cotidianos por falta de tiempo o el empalme de horarios. Podría ser que la propia institución, por qué no, ofreciera algunos diplomados o posgrados que nos permitan profesionalizarnos y

hacer mejor lo que nos corresponde. Ello implica también recibir un papel; el reconocimiento a través de un papel que señale que tengo mi grado, tengo mi título, mi diploma.

Eso ayudaría mucho y, si ya hay una detección estratégica de dónde están los problemas, de dónde están los cuellos de botella, es de suma importancia fortalecer ahí la formación del recurso humano, del capital humano que ya tiene la Universidad. Es cierto, muchos egresamos de estas mismas aulas, y, como egresada de aquí, lo digo: “Sé que me rebasó 100 % todo lo que vi en el campo profesional por todo lo que aprendí en su momento”. Por ello, es necesaria una actualización constante. Sí, una parte es el autoaprendizaje, pero qué bueno sería que la institución también dijera: “A esta persona si le hace falta un cursito de archivo, de documentación o de tecnología, que lo tome; adelante, pues curricularmente vale”. Es decir, el mismo reconocimiento docente tal vez aplicado también al personal que se capacita, que fortalece su área a través de mejores conocimientos, de elaborar mapas de procesos, ese personal es el que puede ser semilla para inspirar y apoyar a otros, que la misma Universidad nos apoye.

Para finalizar, hay una frase que dice: “Si tú te enamoras de tu trabajo, no vas a trabajar ni un solo día de tu vida”. Yo diría que es fundamental amar lo que hacemos. No quiero romantizar las cosas, pero me parece que sí, en la medida en que uno se enamora de su labor y del impacto que tiene en la comunidad y en la institución, el resultado será más gratificante, el esfuerzo empeñado siempre valdrá la pena. Así, me enamoro de la Universidad, pero también de cada proyecto. Yo les decía a mis colaboradores: “Este proyecto fue parido con dolor”, porque cuando vemos uno de estos grandes esfuerzos materializarse prácticamente es como si fueran nuestros hijos; a veces, nos causan hasta dolores físicos, hambre, desvelos, pero también muchas satisfacciones.

Amar lo que hacemos es como una llave importantísima para entender que con resiliencia podemos superar adversidades, podemos hacer bien cada cosa y, si nos equivocamos, podemos trabajar en ello y hacerlo mejor, con compromiso renovado. Por eso, uno debe profesionalizarse, capacitarse, en todo podemos aprender. Si llegamos y sólo leemos como receta de cocina un procedimiento, no funciona, no sirve, haces mecánico el trabajo. Permitirte usar la creatividad hasta donde cualquiera pueda dejarle su sello personal a ciertas cosas. Eso es algo maravilloso: emplear esa creatividad que, a lo mejor, nadie había visto, pero ahí está e hizo algo posible.

Ser creativos, permitirnos desarrollar procesos creativos y vincularnos para trabajar con alumnos y con profesores, desde donde uno esté. No veo ninguna forma en la que una sola área no necesite vincularse con las demás. Debemos entender que nuestro trabajo es para alguien, que es para una institución, que es para una comunidad. No es sólo para una nómina, no es sólo para hacer números. ¡No!

Siempre es para alguien más. ¿Quiénes son nuestros usuarios? Hay que ponerse en el lugar del usuario. ¿Qué servicio te gustaría recibir si fueras ese usuario? ¿Cómo impacta tu trabajo? Si uno empieza a minimizar su trabajo y a decir: “No, no importa, es una cosa más dentro de un mar de actividades”, está entrando a una zona de confort, y ahí se puede quedar sin hacer más. En cambio, si vemos la posibilidad de potenciarlo, de retornos a nosotros mismos, de crecer, de llegar a más personas o apoyar mejor al alumnado, a otros administrativos, a otros académicos... Es decir, si empezamos a trabajar con voca-

ción, si mantenemos esa vocación y la sostenemos, eso siempre va a beneficiar a alguien, a nosotros, a la Universidad, que no es privada, es pública y debemos tener muy claro el compromiso con nuestro alumnado.

La parte administrativa tiene ciertas deudas con el sector académico. La labor de los administrativos es coadyuvar a las funciones sustantivas de la Universidad y, de pronto, parece al revés, el sector académico se tiene que adaptar a la parte burocrática de la institución, a sus tiempos de pagos de proveedores, para esto o para lo otro. La administración debe entender que esos procesos pueden ayudar a que fluya mejor el quehacer universitario, a generar más proyectos, a apoyar a más profesores involucrados con la formación de los alumnos, al fortalecimiento de la formación extraacadémica. Muchos profesores dicen: “Yo no hago un evento por todo lo que implica: contratar un servicio, pedir apoyo, reservar un auditorio... O sea, es un viacrucis”. En el momento en el que muchos procesos se flexibilicen, también habrá más entusiasmo y más participación institucional.

Una última cuestión que quisiera apuntar es la gran riqueza de la Universidad y, sobre todo, de la Unidad Iztapalapa: su labor transformadora. Si algo me dejaron todos estos años de trabajo con alumnos (que vienen de las peores circunstancias no sólo económicas, sino sociales, emocionales, familiares. Muchos vienen de entornos y contextos deprimidos), es la certeza de que aquí hay una verdadera labor transformadora con estos jóvenes, y eso les puede cambiar la vida y el entorno. Muchos de ellos son los primeros dentro de sus familias en estudiar una carrera, y con ello, la educación genera cambios significativos en la sociedad.

La Unidad Iztapalapa debe mantener el espíritu transformador para quienes más lo requieren, porque nos debemos a la sociedad. No venimos del aire, no nacimos de la gallina, ni de la palmera. Nos sostienen recursos públicos, los impuestos del pueblo mexicano. En consecuencia, nos debemos a ese compromiso con la juventud mexicana, con la educación, y sobre todo, con la educación pública, que cada vez tiene más dificultades para su acceso, para la inclusión, para los temas de género. Tenemos muchas causas por las cuales trabajar y que, sin lugar a dudas, pueden transformar la vida de la gente.

## Sentirse como en casa. Javier Lazcano Guadarrama<sup>6</sup>

### Un lugar muy sensible

Tengo la licenciatura en Administración. Soy de la generación 1976-1980 de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En aquella época, tuve la oportunidad de conocer a maestros que ya trabajaban aquí en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Por ejemplo, el maestro Ricardo Solís, con quien tuve la oportunidad de cursar la materia de economía. Ya estaba en la tienda trabajando, ahí en Acoxpa y Calzada de las Brujas, y tuvimos la oportunidad de poder laborar en esta Unidad. En el año 2000, se cerró la tienda y nos trasladaron aquí, a esta Unidad, para seguir trabajando en Recursos Humanos.

Soy jefe de la Sección de Prestaciones y realizo cada una de las prestaciones que están por contrato y que podemos ofrecer a los trabajadores y trabajadoras. Son veintitrés prestaciones las que utilizamos con mayor frecuencia. Las principales, con las que hemos tenido un mayor estándar de trabajo, son las ortopédicas, lentes y, ahora, también ha aumentado considerablemente la prestación de aparatos auditivos. A raíz de la pandemia, tuvimos muchas defunciones que causaron severos problemas en ese sentido.

También tenemos la prestación de prótesis dental, muy común, y la silla de ruedas, que nos la autoriza y la diagnostica el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); también muletas, etcétera. Tenemos mucho trabajo en todo lo ortopédico, que es casi 80 % de las recetas médicas que atendemos. La adquisición de equipo de cómputo es otra prestación muy utilizada. Ayudamos a los trabajadores para que tengan la oportunidad de tener un crédito hipotecario, préstamos del ISSSTE, en fin, es una gama muy importante de prestaciones al usuario. Atendemos un promedio diario de entre sesenta y setenta personas.

Este es un lugar muy sensible y especial. En broma digo que a cada una de las personas que llegan yo la doy de alta ante el ISSSTE y la ayudo en la defunción. En ese lapso, es donde damos todas las prestaciones y tenemos mucho contacto con todos los niveles de trabajadores que están en esta Unidad. Les damos la atención y los trámites lo más pronto posible.

Obviamente, ha habido muchos cambios. Cada administración tiene su forma de trabajar. En algunas, ha habido una mayor participación; con otras, no ha habido tanta, pero, en general, la participación del académico y el trabajador ha ido evolucionando constantemente. Hace veintinueve años que yo laboro aquí. Ha habido un aumento de gente y también de funciones. Ha habido una serie de cambios notables con nuestros compañeros, hasta en su mismo carácter, en su forma de ser y, obviamente, los pioneros o fundadores de la vieja guardia ya pertenecen al cielo. Los chicos nuevos están generando una visión con la Universidad, y más aquí en la Unidad, que es pionera, pues fue la primera que se fundó. Ya después seguirían las demás Unidades. En esta Unidad, en este lugar tan hermoso, tenemos el honor de que, hace cincuenta años, todo era llano y había milpa.

---

6 Jefe de la Sección de Prestaciones..



## Un trato humano

Cuando yo ingresé, no teníamos los aparatos auditivos como prestación, ni la prótesis dental, ni la silla de ruedas, ni andaderas. Entonces, fueron dándose las condiciones para que ciertas compañías particulares nos pudieran ayudar a que ese trámite evolucionara. Todo se hacía por el ISSSTE, que entonces decía: “Yo sólo te puedo dar lo que tengo, la silla de ruedas”. Así, poco a poco, las autoridades empezaron a hacer los convenios respectivos y se fueron llenando las necesidades humanas.

Los que mejor ilustran esa evolución son los aparatos auditivos: antes, nada más se hacía uno o dos de ellos por semestre; ahora, ya llevo cincuenta y cuatro aparatos auditivos proporcionados. Hemos visto que ha habido una explosión en esta prestación. Hay muchas enfermedades que se tenían en forma permanente o accidentes que han tenido y que de alguna manera han incrementado estas prestaciones. Las jubilaciones se han incrementado considerablemente por el Covid-19. Antes del Covid-19, teníamos una media de trece a quince jubilaciones, ahora hay treinta y tres. De octubre a noviembre, se ha duplicado el trámite prejubilatorio, y, si pensamos en la edad, hay una media de entre setenta y cinco y ochenta años.

Cuando están firmando la hoja de servicio, hay sentimientos muy fuertes. Es el último documento que oficialmente les debemos entregar. Me ha tocado ver gente que llora, porque se despiden de treinta y cinco o cuarenta años que pasaron aquí. Toda su vida, desde la mañana hasta la noche, va a ser un cambio total. Cuando firman, se nota esa tristeza, ese dolor: sienten que se apartan del amor de dar clases, y lo mismo en el caso del trabajador, del electricista o de alguien de intendencia. Todos tienen un sentimiento especial. Cada uno lo expresa de forma definitiva y clara: unos llorando, otros riendo de la alegría de haber terminado una vida laboral.

Claro, otros obviamente no quieren o no pueden escribir, no pueden escribir porque les da miedo. Yo les digo: “¡Tranquilo, con calma! Si no puede ahorita, respire.” Esa sensación se me queda muy grabada, porque a algunos maestros un poco enfermos ya les cuesta trabajo escribir. Algunos sí vienen orgullosos, dicen: “¡Me voy, pero me voy bien, consciente, feliz de haber cumplido mi sueño de dar cátedra!”

Es decir, sí, hay un sentimiento que me queda muy grabado. Recuerdo el caso, por ejemplo, del maestro Solís. Antes de que saliera de vacaciones, pasó conmigo, hizo todo el trámite, me saludó y platicamos. Yo tenía mucha empatía con él. Y al regresar, falleció. A mí sí me dolió esta noticia, porque, de alguna manera, había convivido mucho con él. Son sentimientos encontrados de conocer a la gente, de platicar o interactuar con ella; de alguna manera, todo eso se queda grabado en uno. Son sentimientos muy fuertes, porque somos humanos. No somos unas máquinas, aun cuando estemos aquí casi doce horas y nos volvemos muy autómatas o muy secos o muy duros.

Intento dar una sonrisa, tratar a quien venga como ser humano. Y eso es lo principal, no darle una cara fea. Al contrario, el hecho de que alguien venga a hacer un trámite y reciba un trato humano es lo principal. Yo creo que la gente viene y me platica sus problemas, aun cuando no sepa de los trámites, pero viene e interactuamos y eso es fantástico, porque lo hacemos con toda la gente en todos los niveles.

Todo el trámite que se hace es preventivo. Se les expone, se les da la documentación, se les dan formatos y se le indica paso a paso cómo hacerlo, pero ese proceso uno debe hacerlo amable, con humor, hacerlo más factible. Se trata de indicar que el ser humano no se muere aquí, con la jubilación, no se muere, sino que es un proceso natural y que termina en su área, termina su labor, pero sigue y deja raíces, deja huella y les da otro sentido, no llega a encerrarse. No, no, todavía sigue mucha vida por delante de la gente que está aquí. Entonces, podemos devolverle una sonrisa, que es fundamental, siempre presentarle una sonrisa al usuario; no tener esa cara de cartón, esa frialdad de: “¡Firme aquí!” No, no. Yo creo que hay formas diferentes.

Yo quiero tratarlos como quiero que me traten a mí. Entonces, yo me pongo en su lugar, me pongo del lado contrario, y sé que quiero que me traten como ser humano, que me expliquen, que me indiquen qué pasos seguir, pero de forma honesta, directa, amable, común, con una sonrisa, porque todos, de alguna manera, están muy serios y acartonados. No es algo de reglamento, autoritario; no, hay que llevarlo a cabo de modo amable, sencillo, con una sonrisa, ofrecer un café, un té. Uno puede lograr que quien venga se sienta a gusto de hacer un trámite. Y yo creo que ya hemos perdido mucha de esa empatía con el ser humano.

A mí me gusta lo que hago. Yo tengo aquí veintinueve años. Todo lo que hago es con amor, con gusto, con placer. El gozar, el tener aquí gente de todos los estratos de la Universidad, gente con la cual convivimos, que vemos en el comedor o en el pasillo, a la que saludamos y con la que platicamos, en fin... Esto indica que se trata de una hermandad, que nos conocemos todos de vista, no de forma interesada, pero sí nos conocemos y eso se fortalece a la comunidad.

## El arribo de la pandemia

La pandemia fue un desafío tremendo, porque no estábamos preparados tecnológicamente para trabajar en casa. No teníamos la información y fue un trabajo muy, muy complicado, porque no teníamos acceso a los archivos para saber a quién le correspondía realizar ciertos trámites. No teníamos oportunidad. Eso propició, de alguna manera, que tuviéramos que estar conectados, y el archivo todavía sigue ahí para ver físicamente el expediente, y ver quiénes están en esa relación de beneficiarios actualizados. Eso fue un gran desafío, porque cuando nos reincorporamos, realizar ochenta y tantas defunciones fue una obra titánica, que se hizo poco a poco, y mucha gente necesitaba el apoyo económico de esa prestación.

Entonces, sacar adelante todo ese trabajo con mis compañeros y mi secretaria fue algo muy arduo. Después todos los paros que hemos tenido aquí en la Unidad, en los que se cerraron los edificios varias veces, ya antes nuestro flujo de trabajo se había interrumpido. Pero a causa de la pandemia sí tuvimos que hacer esfuerzos muy grandes (y en particular en mi área), por la ayuda de la prestación de la defunción, que fue muy alta. De alguna manera, tuvimos que apoyar a la gente y sacar adelante esta prestación. Sí, fue muy complicado...

Porque, como dependemos de los formatos ya preestablecidos (una tecnología que tenemos aquí), si esto no está trabajando, se detiene todo. Sí, ha habido interrupciones. Y entonces se va acumulando el trabajo, y de alguna manera no podemos responder a cier-

tas preguntas, dar cierta información que ya tenemos preestablecidas en el sistema, y no podemos responder en tiempo y forma. Me incomoda no poder responder en forma inmediata como lo haría en forma cotidiana. La gente viene por una información: cuánto debe al ISSSTE, cómo va su trámite, cuánto le falta para pagar algún crédito hipotecario; en fin, no lo podemos hacer si no tenemos la tecnología adecuada y actualizada. Dependemos 90 % del equipo, de la tecnología y, obviamente, si se encuentra en óptimas condiciones, respondemos más rápidamente a esa necesidad y algunas veces es complicado.

## Los fundadores sembraron la semilla

Participamos con las demás áreas, registro de control y nómina, y con el coordinador. Con ellos tenemos mucha comunicación porque cruzamos datos. De alguna manera, todos estamos interactuando en esta Coordinación. Ya llevamos un año como Coordinación y todos estamos metidos aquí. Somos bastante cercanos, ya llevamos muchos años trabajando juntos, entonces todos interactuamos para que esto funcione de la mejor manera posible como Coordinación.

Yo no creo tanto en el aspecto económico. De alguna manera, el esfuerzo que se hace, el amor por una labor no se compara con tener dinero o tener un apoyo económico. Tras veintinueve años de estar aquí, yo me siento a gusto. Pero a veces la salud ya se lo impide a uno. Lo hemos visto con los maestros. Dicen: “Yo no lo hago por tener un puesto jerárquico, sino porque mi salud ya no me responde”. La salud no puede ser sinónimo de tener dinero o tener una percepción económica.

Algunos no han tenido la oportunidad de mucho tiempo de experiencia y tener quince o veinte años. Algunos llevan sólo cinco años y como que todavía no les queda la camiseta, no se la ponen. Lo ven como un trabajo normal. Pero bendito trabajo, porque en la calle la cosa está complicadísima y hace treinta años también. Entonces, como que los más nuevos todavía no lo valoran. De forma personal, yo valoro el que tengamos un santo trabajo que el Señor nos proporcionó.

Los maestros, los fundadores, pusieron la semillita y de ahí empezó a crecer para que todos tuviéramos trabajo. Algunos como que no valoran eso, tener un dinerito seguro, tener prestaciones, tener algo sólido para la familia, como que no lo piensan. Aunque tenga uno muchos estudios, no hay fuentes de trabajo y las pocas que hay, debemos respetarlas y cuidarlas, porque es complicado. Como algunos no han sufrido su pérdida, no valoran el trabajo o el tener un plato de sopa en la mesa.

Yo le diría a alguien interesado en trabajar aquí, que hay muchos lugares donde se puede trabajar y hay mucho espacio. Es un universo enorme que ha crecido considerablemente, y es un abanico donde puede uno tener un trabajo de mucha participación, y que —de verdad— esto ha crecido físicamente también. Muchos maestros que han venido nuevamente, que son fundadores y que han retornado a la Universidad, me lo han dicho: “Antes, apenas había tres o cuatro edificios”, y ahora hay como veinte. Se asombran de lo mucho que ha crecido la Universidad gracias a los seres humanos que han trabajado aquí.

Y si alguien quiere aportar un granito de arena, pues que se ponga la playera de una vez. Y que vean que esto es una universidad de alto prestigio, de buen nivel jerárquico

y de grandes investigadores. En todas las Divisiones (Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Básicas e Ingeniería y Ciencias Sociales y Humanidades), hay investigaciones de alto nivel y yo lo reconozco. Es un campo fértil para toda la gente que quieren venir a trabajar en todos los niveles; tienen las puertas abiertas: ¡Casa abierta al tiempo!

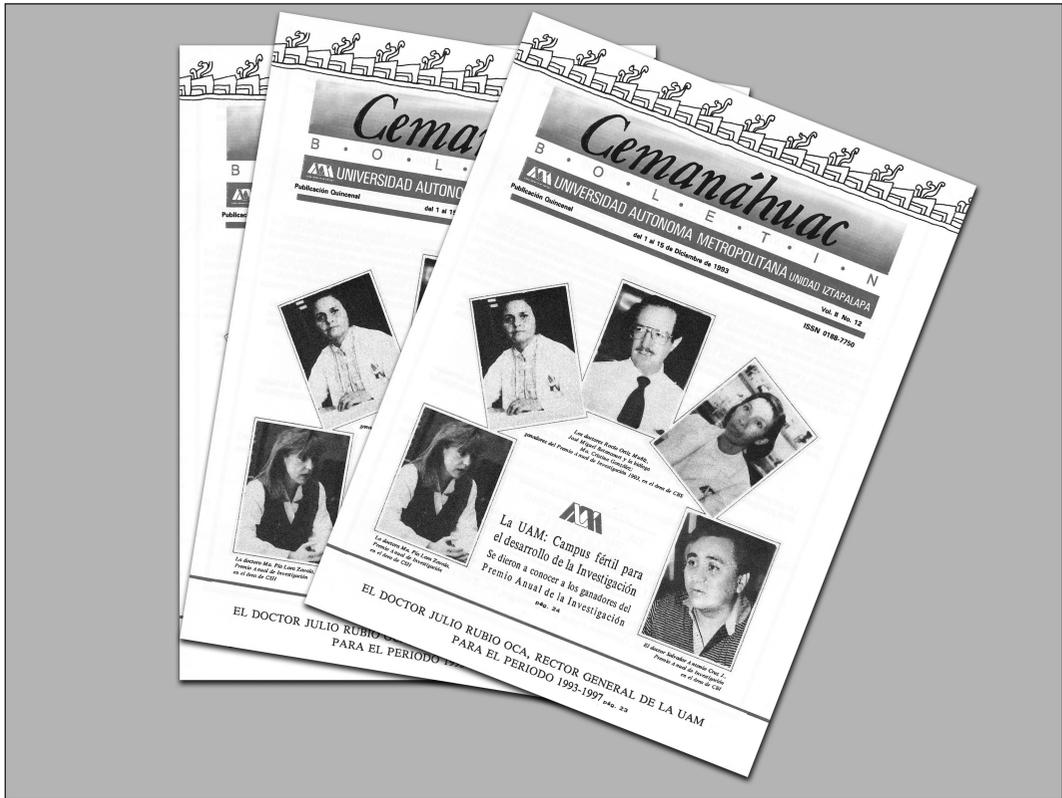
“Casa abierta al tiempo” quiere decir que pueden venir aquí. Los esperamos con los brazos abiertos, como la casa del mexicano, en donde todo el mundo puede entrar. Ésa es nuestra característica mexicana, que somos muy amables, que podemos entrar a casa de la gente que a veces no conocemos, pero que nos inspira hospitalidad, confianza, libertad. También pueden trabajar aquí con una gran oportunidad de crecimiento en forma humana y en forma profesional. Si aquí tenemos cincuenta años, pueden crecer mucho más.

Algo que me gusta es que ha crecido en todos los sentidos. En todos los lugares donde me desenvuelvo, todos nos saludamos, nos conocemos, somos una familia, una cofradía, una hermandad. Me saluda el de intendencia, el laboratorista, el maestro; me puede saludar un secretario. En fin, somos una familia que se conoce. A lo mejor no tenemos una interacción completa, pero tenemos oportunidad de saludarnos; en otros lugares son más estrictos, estrechos, se vuelven más robots. Aquí hay libertad. Podemos expresarnos como sea; a lo mejor tenemos paros, tenemos alguna actividad fuera de lo normal, pero esto es maravilloso, estar en una institución de conocimiento, que ha crecido mucho por todos lados. Y que internacionalmente es una gran Universidad. Por ello, me enorgullece trabajar aquí, decir que yo trabajo en la Unidad Iztapalapa de la UAM.

No todos tienen la oportunidad de colaborar aquí, de poner una piedrita para que esto crezca. Algunos de los fundadores ya no están, pero otros han seguido y siguen al pie del cañón y, gracias a ellos, hay muchos alumnos que han salido de aquí como brillantes egresados. Yo me siento orgulloso de saber que mucha gente está saliendo de aquí muy preparada. Es un orgullo haber colaborado aquí y a lo mejor me conocen. Es importante hacerle ver al público en general que ésta es una Universidad de gran progreso y que aquí se tiene mucho orgullo.

No todo es perfecto. Hay que proponer para poder corregir lo que en algún momento no esté bien y tengamos la oportunidad de ir mejorando, una mejora continua, pero es necesario conocer el problema ante el que nos encontramos, así como tener diálogo con las instituciones y autoridades correspondientes, para irlo resolviendo. Cada uno es un problema distinto. Siempre hemos tenido el problema del agua y eso ya es de años. El agua es salitre para el pasto y, en ocasiones, no hay agua para el aseo y la limpieza; en fin, es todo un problema la situación del agua. El día del sismo se cayó el edificio S, pues se hundió porque habíamos tomado mucha agua. Estamos en un lugar muy complicado y las mejoras posibles hay que hacerlas poco a poco.

En esta Universidad, además de dar ayuda y prestaciones, también me siento como en casa, porque tengo muchos amigos que me han arropado y así no me siento solo. Espero que sigan los éxitos con toda la gente que trabaja aquí y que, obviamente, salgan más egresados de la Universidad para que se pongan los colores de la UAM-I y que digan que salieron muy bien preparados.



## Seguimos siendo una gran familia. María Oswelia Robles y Baena<sup>7</sup>

Tengo actualmente 80 años y soy secretaria de la sección de Difusión en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Desde que ingresé a esta institución el 16 de octubre de 1974, nunca me he cambiado de Unidad. Este 2024 cumpla cincuenta años de servicio. Al inicio, entré a la Sección de Actividades Culturales y permanecí ahí durante veinticuatro años y, el 1 de diciembre de 1998, obtuve mi cambio a la sección de Difusión, donde sigo laborando actualmente. Mi contrato para ingresar fue firmado por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, quien fue fundador y primer rector general de esta institución, contrato que aún conservo como recuerdo.

### Mis inicios en la pequeña familia de la UAM-I

Comencé a trabajar en la UAM por una amiga, que ya trabajaba en esta Unidad, quien me comentó que la maestra Elsa Collera, jefa de la sección de Actividades Culturales (que, en esa época, todavía no era sección) estaba buscando personal para su área. Vine a la UAM-I sin conocer el rumbo, porque nunca había venido por la zona de Iztapalapa. Después de realizar varios exámenes tanto aquí como en Rectoría General, me contrataron en la sección de Actividades Culturales.

Cuando ingresé a esta sección —como lo mencioné anteriormente— tuve como jefa inmediata a la maestra Collera. Después, la sustituyó Ignacio Toscano Jarquín, que fue el titular del área por varios años. Años más tarde, él fue nombrado primer coordinador de Extensión Universitaria por el rector de la Unidad, el doctor Adolfo Rosado García. Cuando ascendió a coordinador, nombró en su lugar a Juan Villoro —ahora destacado escritor—, hijo del doctor Luis Villoro, que fue también el primer director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. Después de Juan Villoro, estuvo en el cargo por poco tiempo el licenciado Gerardo Romero, a quien sucedió el maestro Federico Bañuelos, y luego el licenciado Manuel Loaiza Jiménez, que permaneció por casi quince años. Era todo un personaje por su forma de ser y su carácter fuerte. Por tal motivo y por mi antigüedad, yo me cambié a la sección de Difusión.

En la Coordinación de Extensión Universitaria, que está conformada por varias secciones entre ellas, la de Actividades Culturales y la de Difusión, como ya mencioné anteriormente, era coordinador Ignacio Toscano, pero, al retirarse para ser director de Música del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), llegaron a ocupar su cargo varias personas. Podríamos mencionar a las más recientes, como la doctora Milagros Huerta Coria, Federico Bañuelos Bárcena y, al coordinador actual, doctor Rodolfo Palma Rojo.

De mis casi cincuenta años, estuve trabajando en la Sección de Actividades Culturales alrededor de veinticuatro. En esa área, realmente tenía mucho contacto con el alumnado; iban a pedir informes sobre los eventos que se programaban e inscribirse a los diversos talleres que había, entre otras actividades. En verdad, los años que pasé adscrita a esa sección estuve muy contenta, a pesar de que era mucha la carga de trabajo. Aun así, me gustaba el

---

7 Secretaria de la Sección de Difusión de la Coordinación de Extensión Universitaria.



trabajo que realizaba y tenía muy buena relación con todos mis compañeros y mi jefe. Me gustó tanto que hasta participé en una obra de teatro, dirigida por la maestra Silvia Corona.

Recuerdo que, cuando se inauguró la Unidad, era un 30 de septiembre de 1974 (fue la primera de las tres que abrieron ese año). Los alumnos que acudían eran hijos de políticos y algunos venían hasta con guardaespaldas; muchos de los estudiantes venían de colegios particulares —como el Colegio Alemán— y ellos fueron los primeros egresados de las diversas licenciaturas. Mientras estuvo esa generación, estos jóvenes organizaban y vendían boletos para el baile de fin de año. También algunos de los trabajadores de Conservación y Mantenimiento organizaban una comida para toda la comunidad; mediante una contribución, se podía asistir a la comida ofrecida en la cafetería de la Unidad antes del periodo vacacional.

La Unidad estaba impecable: los jardines se mantenían muy cuidados, incluso algunos de los jardineros les daban diversas formas a los arbolitos, como pájaros y canastas. A la cafetería íbamos a comer trabajadores, estudiantes, académicos y varias autoridades, como el rector, el doctor Alonso Fernández, y el secretario, el físico Reyes Luján. Había mesas cubiertas con manteles y te servían la comida en tu lugar. Dos o tres años después, se cambió el sistema a autoservicio, pero la cafetería seguía con un servicio muy bueno y alimentos variados de buena calidad.

### **Éramos una familia universitaria pequeña y feliz**

El rector nos decía: “Niñas, pueden venir con vestido, pantalones, huaraches, pero, por favor, nunca vengan con tubos en la cabeza”. Yo creo que nadie se hubiera atrevido a venir con tubos. Todos nos conocíamos, nos llevábamos bien y nos apoyábamos. Cada año los trabajadores organizaban una cooperación para hacer alguna convivencia.

### **Mi contribución y participación en la UAM-I**

En la sección de Difusión, entre mis funciones principales, está el asistir en las necesidades del área y realizar los trabajos que ordene me jefe inmediato, así como apoyar a mis compañeros proveyéndoles insumos de trabajo, reportar fallas por descomposturas, atender llamadas y recibir a las personas que acudan a la sección a pedir alguna información, entre otras. Estamos ubicados en la planta baja del edificio D, ala poniente. En este piso, nos encontramos varias de las secciones de la Coordinación de Extensión Universitaria como Difusión, Recursos Audiovisuales, Producción Editorial, Préstamo de Salas, Auditorios y Equipos como proyectores, pantallas, etcétera.

Recuerdo que el jefe de esta sección era el licenciado (ahora doctor) David Alejandro Díaz Méndez, que dejó la sección para irse a Rectoría General como director de Comunicación Social. Después, fue nombrado el licenciado Gerardo González Cruz, y después, durante once años, estuvo a cargo el licenciado Valentín Almaraz Moreno, quien renunció a mediados de agosto de 2023.

En Difusión, también he colaborado por muchos años y de igual manera. Me gusta el trabajo que se lleva a cabo en esta sección y mis compañeros son magníficas personas y excelentes trabajadores. La UAM siempre ha sido una muy buena opción para trabajar, tenemos prestaciones y otras ventajas que no tienen las empresas privadas. En los ya cincuenta años que he estado aquí, el ambiente es muy agradable y nos apoyamos. Seguimos siendo una gran familia.

## Aprovechar las oportunidades de una Universidad noble. Velia María Cisneros Hernández<sup>8</sup>

Soy originaria de Cuautla, Morelos. Estudié en la Unidad de Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I); aquí hice mi servicio social y así fue como entré a formar parte de las actividades de la Universidad en el área administrativa. Después me incorporé a trabajar y aquí sigo tras bastantes años. Considerando los años de estudio y de trabajo, llevo ya mucho tiempo aquí: desde 1987 —treinta y seis años más o menos.

### **Mi acercamiento a la disciplina y mi colaboración en la UAM-I**

La verdad, ingresé a la licenciatura en Computación con muy poca información. Yo provengo de una preparatoria de la ciudad de Cuautla, Morelos, y teníamos muy poca conocimiento al respecto. Apenas empezábamos a escuchar acerca de las computadoras. Yo no las conocía, pero fue un área que me llamó la atención e hice el examen de admisión para esa carrera. Yo no sabía realmente gran cosa, nada más me parecía interesante, ya que era algo que apenas estaba naciendo, o al menos eso llegaba a la prepa donde yo estaba y, sinceramente, casi entré a ciegas a la carrera.

La licenciatura se me hizo bastante difícil, considerando que el nivel académico que tenemos en provincia es bastante más bajo, creo yo, o al menos, en ese entonces. El nivel de la prepa en la que me tocó estudiar también era bajo comparado con el nivel conveniente para ingresar a la Universidad. Me costó un poco resolver el examen de admisión. Algunas preguntas eran completamente desconocidas, y no sólo las preguntas, los temas en general. Me di cuenta de que el nivel que yo tenía no era muy elevado. Sin embargo, logré entrar. Me costó trabajo adaptarme al sistema de la UAM y, en lo personal, también fue difícil estar alejada de mi hogar de la infancia.

Actualmente, estoy en la oficina de Docencia y Atención a Alumnos de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI). Primero, llegué a la oficina de Seguimiento, donde el objetivo era darle seguimiento a toda la información académica de alumnos, profesores, cursos y a todo lo que iba pasando cada trimestre por la División. También se realizaban algunas otras actividades, como dar información a los alumnos y apoyar en actividades relacionadas con las generaciones de nuevo ingreso. Se implementaron los cursos complementarios cuando yo estaba en esa oficina y también estuve apoyando en esas actividades. Esas fueron mis primeras funciones: entrar al mundo de la información y hacer seguimiento académico de los alumnos.

Después, por motivos de falta de personal en otra área, también estuve participando en la oficina de Movilidad, en la de Servicio Social y Prácticas Profesionales con alumnos para introducirlos al ambiente laboral. Posteriormente, ya en las últimas fechas, llegué a la Delegación Escolar, en donde las actividades son diferentes y donde hay mucha relación con profesores, coordinadores de licenciatura y del tronco general, con Sistemas Escolares y, obviamente, en la atención a los alumnos.

Las actividades principales que desempeño dentro de la Delegación Escolar de CBI son dos. Una es llevar a buen término la planeación de los cursos que realizan los coordina-

---

8 Delegada escolar de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI).

res, ya que soy el enlace entre los coordinadores, Sistemas Escolares y los alumnos. Mucho consiste en la organización de los cursos con el apoyo de los coordinadores, que son quienes planean dichos cursos para los trimestres, y poner todo en marcha en el Sistema de Administración Escolar, junto con Sistemas Escolares, para poderlos tener listos para el próximo trimestre. Creo que esa es una actividad ardua para asegurarnos de que haya salones y laboratorios suficientes, que no se empalmen los horarios o los espacios, que todo quede en orden, a tiempo y en forma para que los alumnos, en el momento que les toca inscribirse, lo puedan hacer, ya sea a sus cursos del trimestre o a las evaluaciones de recuperación.

La otra actividad tiene que ver directamente con los alumnos, y se trata de brindarles información sobre los cursos, los trámites que ellos pueden hacer, los cambios de carrera, reingresos, prórrogas, así como apoyarlos en sus trámites para las evaluaciones de quinta oportunidad especial. Darles la mayor información posible y orientarlos para que ellos tomen sus decisiones, con la idea de que puedan transitar por su vida académica, al menos en la parte administrativa que a mí me corresponde, de la mejor manera. Considero que las dos cosas son muy importantes, el apoyo a los coordinadores para la planeación de los cursos y mantener una buena comunicación con los alumnos.

### **Retos institucionales y comunicación con la comunidad universitaria de CBI**

Los desafíos de esta área son, básicamente, procesar la información a tiempo y corretear a algunos para poder cumplir nosotros. Es una actividad estresante, porque —como comentaba— todo tiene un tiempo y, si no sale a tiempo, estropeamos, bloqueamos o interrumpimos el trabajo de otros o afectamos a otras personas, generalmente a los alumnos. Por eso, en ese sentido, la preocupación es constante.

Un desafío es que a veces no nos llega la información y eso nos estresa, nos quita horas de trabajo y provoca que trabajemos horas extras, que no son precisamente las del horario. Pero uno tiene que cumplir a la hora que sea, el trabajo tiene que salir cuando hay que entregarlo. Entonces, sí son frecuentes algunos retos —digo, a lo mejor no es un desafío enorme, pero sí nos generan estrés—. Eso es en la parte de profesores y cursos.

La otra parte, que quizá es un poco más demandante, es la atención a los alumnos. Tenemos alumnos que llegan con problemas familiares o de salud fuertes —fuertes realmente—, y entonces hay que recibirlos, platicar con ellos, escucharlos, y yo me veo limitada en la parte psicológica. Luego les digo: “No soy psicóloga, chicos, discúlpennme. Los puedo apoyar y escuchar, pero hasta cierto punto.” Eso se me hace muy difícil, porque carezco de las herramientas para poder apoyarlos como yo quisiera. Me pongo en su lugar, viendo a lo mejor dificultades que yo también tuve cuando me tocó ser estudiante. Eso me hace tener mucha empatía con ellos.

La comunicación con otros miembros de la oficina puede ser de manera directa, puede ser por correo electrónico, por vía telefónica, o ir directamente a hablar con las personas o instancias involucradas. Generalmente —como lo comentaba— con Sistemas Escolares, con las delegadas escolares de las otras Divisiones, con mis compañeras dentro de la misma oficina, con la encargada de Servicio Social, de Tutorías o Psicología. Creo que ahí hay un canal de comunicación muy importante y necesario, porque yo soy la que recibe a los alumnos y los puedo canalizar al área que corresponda. El trabajo con



ellas es directo y respetuoso, inclusive podríamos decir que es armonioso, pues se pretende que todo fluya de la mejor manera.

Estoy en contacto con las tecnologías siempre. Básicamente, trabajo en la computadora todo el día, porque ahí tenemos la comunicación, o sea, el correo electrónico, el almacenamiento de la información, las bases de datos; tenemos que procesar la información que nos envían y depurarla. Siempre trato de enviarla a los coordinadores de la mejor manera posible para facilitar su trabajo. Ése es uno de mis objetivos: siempre buscar la forma de realizar las actividades del modo más fácil, más claro y rápido posible, sin que todos tengamos que estar trabajando en lo mismo. Es decir, procuro quitar tareas que puedan ser repetitivas e inútiles y tratar de hacer lo necesario de la mejor manera. Así pues, un equipo de cómputo es elemental, no podría trabajar sin él.

### **La colaboración entre la comunidad universitaria es vital**

Mi trabajo ha sido gratificante. Con los coordinadores, he tenido un trabajo muy armonioso y de mucho respeto. Siempre que logramos sacar las actividades adelante, son muy lindos y me lo agradecen. El que estén a gusto cuando sale el trabajo como debe de salir, eso para mí también es importante. Siempre busco que estemos en armonía. No me gustan los conflictos. No me gusta tener que trabajar en ambientes difíciles, por lo que siempre trato de que todos vayamos de la mano. De parte de los coordinadores, siempre he tenido buena respuesta y he recibido gestos de gratitud.

Si bien, es cierto que los alumnos pueden ser más expresivos cuando los apoyo en resolver algo, por ejemplo, cuando tienen dificultades para inscribirse y sólo les falta una UEA (Unidad Enseñanza Aprendizaje) para terminar su carrera, o cuando vienen con un problema muy serio, muy personal, los escucho y se desahogan. Se establece cierta cercanía con ellos y son muy agradecidos, muy entusiastas. De repente, me traen un obsequio. Esa es una parte que me da mucho gusto y me satisface mucho del trabajo, el ver las caras de alegría, las expresiones de agradecimiento. Eso es bien importante, al menos para mí. A veces, lo que hace falta nada más es escucharlos y, bueno, uno hace lo que puede.

También la experiencia y el tiempo que ya tengo aquí me han permitido conocer a mucha gente de diferentes instancias, lo que me ha abierto puertas. Siempre trato de agotar hasta la última posibilidad para poderlos apoyar. Hay casos en que los alumnos dicen: “Es que no sabía que nos podían apoyar”. Yo les digo: “Para eso está la oficina, somos una oficina de servicio y la idea es apoyarlos.” Entonces, ellos se van muy agradecidos. A veces me cuentan que en las instituciones donde estaban no había tal apoyo, no había tal cercanía y les es muy grato darse cuenta de que en la UAM sí contamos con esos beneficios.

Lo señalado se podría realizar teniendo las herramientas necesarias, un buen equipo, una buena preparación, y quizá algunos cursos que nos puedan ayudar a optimizar o facilitar nuestro trabajo. En lo que respecta a la tecnología y los conocimientos previos que he utilizado de la carrera, me han ayudado mucho a facilitar el manejo de la información para hacérselas llegar a las instancias que la solicitan. Por ejemplo, a coordinadores o a jefes de Departamento, Dirección, Secretaría Académica, en fin, a quienes requieren la información para las acreditaciones de las licenciaturas, así como para diversos estudios y análisis que se hacen para poder tomar decisiones respecto a planes de estudio o trayectorias. El perfil que uno tenga puede ayudar mucho a ir mejorando el trabajo,

además del compromiso, la responsabilidad, el deseo de apoyar y de entender que somos una oficina de servicio y estamos precisamente para apoyar a quien lo requiera, sabiendo que el trabajo siempre se puede mejorar.

Para terminar, diré que sí, me gustó la licenciatura que estudié. No me dediqué de lleno a eso, pero sí me gustó y me dio parte de una formación que ha contribuido definitivamente a mis labores actuales. Yo veo a otras personas que manejan la información y no tuvieron estos conocimientos y se les dificulta mucho, o trabajan de más para poder llegar al mismo objetivo. También me gusta la administración y la psicología, pero hay otras áreas que también me gustan y también son adecuadas para poder estar en este tipo de puestos.

Es desafiante la cantidad de tiempo invertido en el trabajo. Ahorita mis hijos ya son grandes, son adultos e independientes, ya no estoy con ellos todo el tiempo. Cuando eran chiquitos, me los traía a la oficina; ellos son niños UAM. Ahora, ya es un poco más fácil sacar adelante el trabajo, porque podemos trabajar desde casa, podemos completar lo que aquí no pudimos hacer desde casa, para bien y para mal.

Antes eso no era posible, porque antes todo el trabajo lo hacía en la oficina; entonces traía aquí a los niños. Los niños conocen la UAM, fueron niños CENDI y pues aquí crecieron. Ahora que están en sus propias actividades, no es necesario estar todo el tiempo con ellos. Ya no es tanta la cantidad de tiempo, sino la calidad de éste. Tenemos mucha comunicación y siempre he tenido el apoyo de mi esposo, que también ha sido fundamental. Como me gusta el trabajo, hago que funcione, pero sí, definitivamente, lleva sus buenas dosis de estrés.

En general, mi relación con los jefes ha sido buena. Han sido diferentes formas de trabajar y no nada más formas, sino que también el carácter de las personas varía: el de algunos es más ligero, amigable o accesible o bromista. Hay otros que son un poco más serios o más especiales. En general, creo que mientras haya respeto y comunicación se puede trabajar bien. Claro, cuando hay armonía y un buen equipo, se trabaja mejor, los resultados son superiores y el ambiente es más agradable, por lo tanto, el trabajo se hace menos pesado.

Sí, recomendaría trabajar en la Universidad. Lo que más me gusta es la interacción con la gente, a mí me encanta estar en un lugar donde puedo interactuar con profesores, coordinadores, alumnos, compañeros, administrativos y con los trabajadores en general. Me encanta estar en contacto con la gente. Eso es algo que, en particular me gusta, y aquí se da, estos puestos son de mucha convivencia. Eso para mí, ha sido muy agradable. Particularmente, me hubiera gustado ser profesora. Creo que los profesores tienen una gama impresionante de actividades, pueden hacer muchas cosas, tanto trabajo administrativo, como de investigación y de difusión. Creo que su panorama es muy amplio y sus actividades pueden ser tantas.

Hay tanto que hacer que esa parte me hubiera encantado. Bueno, ya será para mi otra vida, porque en esta ya no. Aun así, en la parte administrativa soy arroz de todos los moles, porque también tenemos eventos de bienvenida a los alumnos, de difusión, como es el Instituto Graef, la Expo UAM-I de difusión de las licenciaturas y en todo me gusta participar. Estar en un área como esta puede dar un crecimiento tanto profesional como personal, yo sí lo recomendaría. No sé si porque a mí me gusta, pero para mí está bien. La Universidad es muy noble, nos da muchas oportunidades que se pueden aprovechar, y quien las aprovecha bien puede crecer en muchos sentidos.

## Sueños, ilusiones y logros.

### José Guadalupe Hernández Hernández<sup>9</sup>

Tengo 58 años. Nací en San Antonio de los Libres, en el municipio de Ajuchitlán del Progreso, Guerrero. Desde hace cuarenta y dos años, resido en la Ciudad de México, lugar donde mis más grandes sueños e ilusiones han crecido enormemente. Mi labor en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) es ser trabajador administrativo de la plaza de laboratorista nivel C, turno vespertino de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), en la Coordinación de Laboratorios de Docencia.

Desde niño, quise prepararme profesionalmente. Me tocó una niñez difícil. Los trabajos y actividades de mis padres y abuelos fueron muy duras; sin embargo, el haberme dado ellos la oportunidad de venir a superarme también fue importante. Migré a la Ciudad de México en búsqueda de mejores condiciones de vida. Realicé mis estudios básicos de educación media superior en el Colegio de Bachilleres, plantel 4, Culhuacán, donde además obtuve la capacitación técnica de laboratorista químico. Mi ingreso a la UAM-I fue el 16 de diciembre de 1988 para ocupar una plaza de intendencia.

Posteriormente, dadas las oportunidades que existen en esta Universidad de poder participar en plazas de ascenso escalafonario, participé en un concurso de oposición abierto en una plaza de laboratorista, en la cual fui ganador. Ocho meses después de haber ingresado a esta Universidad, la CMGAEPA (Comisión mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo) me dio el documento formal con el dictamen para ocupar la plaza de laboratorista nivel C, a partir de septiembre de 1989. Es la misma plaza que ocupo actualmente en la División de CBS.

Al ingresar a la plaza de laboratorista, inicialmente me interesé en conocer el manejo de los equipos que se utilizaban en el desarrollo de las prácticas de docencia. Eso me permitió brindar un mejor servicio e interacción con alumnos y maestros, porque favoreció una mayor comunicación al momento de apoyarlos en el manejo de los equipos y preparación de soluciones molares, normales, etcétera, que se maneja en este campo; eso me permitió, además, conocer propiedades de diferentes reactivos químicos, fórmulas químicas y, sobre todo, clasificar sustancias químicas peligrosas, tóxicas para su mejor manejo y almacenamiento.

### **Siempre necesitamos de los demás para salir adelante**

Para lograr mis sueños, hubo coordinadores o jefes que me apoyaron con permisos para realizar mis estudios de licenciatura en Ingeniería Química. Me siento muy agradecido con esos maestros, por ejemplo, los maestros Ramón Verde Calvo y José María Barba Chávez; nunca se me va a olvidar y expreso mi gratitud sinceramente. El primero fue mi profesor en la Facultad de Estudios Superiores (FES) Zaragoza de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde estudié mi carrera profesional. Él me impartió la materia de Química Analítica. Ahí fue donde lo conocí y me dio confianza, pues me brin-

---

9 Laboratorista. Doctor en Ingeniería Química de Procesos.



dó mucho apoyo para poder terminar la carrera. Posteriormente, llegó el maestro Barba Chávez, que también me apoyó mucho, pues detectó en mí el interés de superarme. Se lo agradezco, porque uno solo no puede; siempre necesitamos ayuda.

De ellos, tengo grandes recuerdos. Había ocasiones que tenía que ir a presentar un examen en horas de trabajo y el maestro José María Barba Chávez me apoyaba para no perder el semestre. Me tenía que ir corriendo para llegar a presentar el examen departamental y regresar, siempre a las carreras, mientras se desarrollaba la práctica. Iba y venía a recibir el material —claro, en una o dos ocasiones cuando sucedía eso—, pero me proporcionaban el apoyo. Y yo, ¿cómo les pagaba? Pues tratando de dar el mejor servicio, evitando los problemas que se pudieran generar.

Había ocasiones en que las prácticas no terminaban a tiempo y yo esperaba lo que fuera necesario para que la práctica de Microbiología, Análisis de Alimentos, Tecnología de Leches, etcétera, se desarrollara debidamente. Nunca presioné a los maestros para que me entregaran el material. A veces, nos teníamos que ir hasta las once y media de la noche, esperando que se desarrollara la práctica de forma adecuada. Eso era también valioso: que el coordinador no tuviese problemas por la atención. Creo que, por mi parte, también había la disposición de decir: “No se preocupe si no termina su práctica a tiempo. Tómese el tiempo necesario.”

### **La comunicación, un elemento clave**

La comunicación en los laboratorios con los profesores y alumnos siempre ha sido y es una relación de respeto. Trato de brindar el servicio de la mejor manera posible, atender las necesidades que requiere el estudiante. En ocasiones, me ha tocado que haya estudiantes que tienen que manejar cierto equipo y no conocen cómo hacerlo. Me piden apoyo y yo con gusto se los brindo. Con el tiempo que llevo aquí laborando, tengo conocimiento del uso del equipo que se maneja, de la preparación de soluciones molares y normales, y ahí empieza mi relación con ellos. Ahí empiezo a conocerlos más y ellos más a mí. Así, se va creando confianza.

Algunas veces, los apoyo hasta en el manejo de algunos equipos. Generalmente sucede que no saben calibrarlos; entonces, en ese aspecto, intervengo yo. Antes de cada práctica entablo comunicación con los estudiantes sobre los cuidados que deben considerar al recibir y hacer uso de los materiales de vidrio y reactivos químicos, sobre todo con los que requieren de mayor cuidado y atención. Son materiales tóxicos o corrosivos y su manejo es muy peligroso. Les aclaro: “No lo puedes inhalar. No lo puedes tocar directamente. Lo tienes que manejar con cuidado.” También les enseñamos a usar el equipo de seguridad correspondiente. Lo que tengamos en nuestras manos, se lo proporcionamos, y sobre lo que no, el maestro les indica qué deben traer (guantes, cubrebocas, batas, equipo de seguridad) para que puedan realizar su práctica.

### **El sismo del 19 de septiembre del 2017, el edificio S y el reto que representa actualmente**

Desde el 19 de septiembre de 2017 a la fecha, ha habido muchos cambios en el servicio de laboratorios de Docencia, debido a que el edificio S, donde se encontraban los laboratorios de esa sección, se vio afectado. Sufrió daños severos, que inhabilitaron la conti-

nuidad del servicio de las actividades que se desarrollaban en todo el edificio en general. Hasta ahora, no se cuenta aún con él. Era un lugar, un espacio, donde se contaba con la mayor parte de las instalaciones y áreas para dar un buen servicio a grupos numerosos de estudiantes.

Creo que ha habido una diferencia notable. Hoy en día, el servicio se da en unos módulos que se adaptaron a causa de lo sucedido en el sismo y de los cambios severos que este trajo. En 2017, después del sismo, nos enfrentamos a un reto enorme, porque el laboratorio de Docencia (antes, Área 3), donde se prestaba el servicio, fue afectado. Para poder terminar el trimestre, hubo muchos movimientos: se tuvieron que suspender varias actividades, ciertas prácticas y se adecuaron las más urgentes o necesarias a otras áreas de diversos edificios que estaban funcionando adecuadamente.

Sin embargo, era difícil, porque debíamos atender ya no dos laboratoristas; ahora, en una misma área, nos encontrábamos tres, cuatro o cinco y había que atender al mismo tiempo dos o tres prácticas. Eso fue muy difícil. Fue difícil adaptarse, porque de alguna manera uno ya estaba adaptado a cierto espacio, a cierta manera de trabajar en equipo. Además, nosotros no conocíamos las áreas en donde estaba colocado el equipo, el material y los reactivos, por lo que no podíamos prestar el servicio adecuadamente.

Aunado a esto, tuvo que pasar tiempo hasta que se construyeron los módulos, que actualmente están operando aproximadamente al 50 % de lo que se operaba antes del sismo de 2017. Los grupos que antes se atendían eran, como mínimo, de cuarenta a cincuenta estudiantes. Hoy en día, son grupos de máximos treinta alumnos. Por los espacios, por la falta de equipo y de materiales, ya no se ha podido brindar el servicio al 100 %. Ha disminuido mucho. Todo eso afecta de alguna manera: tener que adaptarse a los módulos construidos de lámina.

Ahí, el ambiente es muy caluroso y más cuando se desarrollan prácticas, por ejemplo, de microbiología, de bioquímica, en donde se usan al mismo tiempo mecheros, parrillas eléctricas, microscopios y demás. El ambiente se calienta mucho y la temperatura es muy alta y, como son trabajos de microbiología, no podemos salir al aire libre, porque todo se cierra para impedir la contaminación del aire con lo que se está sembrando o cultivando. Actualmente, esto genera problemas.

### **Gracias a mi trabajo en la UAM, he cumplido algunos de mis sueños**

Me siento muy contento de pertenecer a la Unidad Iztapalapa de la UAM, de ser parte del personal que la integra y de poder laborar en ella. Siento que, gracias a ella y al trabajo que tengo, pude lograr algunos de mis sueños, así como alcanzar mis objetivos. La UAM-I es un espacio que te ayuda no sólo a aprender, sino también a cumplir tus metas y objetivos personales. Cuando yo ingresé a la UAM-I, iniciaba mis estudios de Ingeniería Química en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza (ahora FES) de la UNAM, y este trabajo me permitió poder realizarlos. Este trabajo también me brindó la tranquilidad de un sustento económico para sobrevivir. Me ayudó mucho a superarme profesionalmente, porque ese fue mi deseo siempre.

Quiero señalar que, dentro de las facilidades y oportunidades que la UAM le brinda a uno como trabajador, yo soy una de las personas que aprovechó esos apoyos. No so-

lamente me quedé con una licenciatura, sino que, del 2002 al 2005, realicé una maestría en Ciencias Químicas y, del 2008 al 2012, realicé un doctorado en Ingeniería Química de Procesos, en la Facultad de Química de la UNAM.

Actualmente, cuento con un doctorado. Mi actividad como doctor la realizo en la UNAM, en el Centro Tecnológico de la FES Aragón, en el área de Ingeniería Ambiental. Ahí realizo labores tanto de docencia como de investigación. También cuento con un grupo de investigadores, con el cual desarrollamos proyectos institucionales y de investigación. Es este grupo también participan estudiantes como prestadores de servicio social y desarrollo de tesis, para que la UNAM gradúe estudiantes a nivel licenciatura, maestría y doctorado. Mi participación en la investigación me ha permitido publicar veintiocho artículos en revistas arbitradas internacionales, pertenecer al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) nivel-I desde 2014, y ser árbitro en revistas indexadas internacionales.

En la UAM-I, mi trabajo por ahora sólo es de servicio. Me gustaría poder participar con otro tipo de actividades, pues considero que tengo la preparación adecuada. He tenido mucha comunicación con profesores de la UAM, y uno de ellos me ha invitado a colaborar con él en sus proyectos de investigación, que en un futuro creo poder retomar. Sin embargo, debido a la plaza que tengo es administrativa, la UAM no nos considera en ese aspecto. Para poder participar en estos proyectos y aceptar la invitación, debo pedir permiso temporal sin goce de sueldo.

Para terminar, mi recomendación a toda la clase trabajadora administrativa es que siempre realicen su trabajo con entusiasmo, respeto, humildad, y que brinden su servicio de la mejor manera posible, sonriendo, con la buena disposición que resulta de venir a trabajar con gusto. Es cierto: hoy en día, los problemas demográficos y de urbanización lo hacen difícil, pero todo se puede cuando hay disposición y entrega.

## Puntualidad y constancia en el trabajo. V́ctor Manuel Guzmán Júarez<sup>10</sup>

El trabajo que realizo en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Nacional Aut3noma de M3xico (UAM-I) es de limpieza. Desde que entr3 a trabajar, siempre he estado activo y adscrito en el edificio T. Afortunadamente, no me han movido mucho de ese edificio, porque no me gusta andar de un lado para otro, sino concentrarme en mi trabajo como corresponde.

Soy uno de los m3s grandes en el edificio. Llevo trabajando treinta a3os en el mismo edificio y en la misma 3rea. He conocido varios miembros de la comunidad que han fallecido. He dado la bienvenida a nuevos miembros de la comunidad. Por fortuna, con todos he tenido una relaci3n buena y de apoyo mutuo. Siempre he tenido la idea de colaborar, ya ellos me han brindado su amistad. Toda mi vida ha sido trabajar, trabajar y trabajar, cumpliendo con el horario que me corresponde. Muy pocas veces llego a faltar y, si falt3, es por alguna enfermedad. Afortunadamente, en los treinta a3os de servicio que llevo en la UAM-I, hasta la fecha son muy pocas las faltas que he tenido por cuestiones de salud.

Entre mis actividades, se encuentra el mantener limpias las 3reas que me corresponden. Para cumplir con esto, hay que procurar ser puntual y constante en el trabajo —eso es lo principal—, as3 como ayudar a los maestros en lo que se pueda, por el bien de todos.

Al llegar, siempre pongo caf3 para todos. Nunca he escatimado en el esfuerzo de poner caf3. Dentro de mi d3a de trabajo, es gratificante encontrarme todos los d3as con los maestros en un buen ambiente. Gratificante en el sentido de que todos, llegando, me buscan: “Don Vic, ¿ya puso el cafecito?” “¡S3!” O simplemente cuando estoy limpiando las escaleras: “¿Puedo pasar?” “¿C3mo no, maestro!” Nunca le he negado el paso a ninguno. Todos estamos en las mismas. A los estudiantes tambi3n los he apoyado en ese sentido: “Voy a dar la vuelta”, “No, mejor p3sale por ac3, no hay ning3n problema”. Esa es la gratificaci3n que tengo con ellos y cumpliendo las actividades que se me encomendaron.

En estos treinta a3os, he visto muchos cambios. Cuando entr3, vi las computadoras que eran de rayas, unas cosas peque3as. Despu3s hubo una especie de computadora especial en el edificio de Rector3a, una de las supercomputadoras que ya pasaron completamente a la historia. Antes, las pantallas eran unos cajones; actualmente, todo se ha reducido de tama3o. La tecnolog3a va avanzando d3a a d3a y pr3cticamente nos ha rebasado. A la 3poca en que yo entr3 ya la ha rebasado mucho, y qui3n sabe qu3 pase m3s a futuro. Hay cosas que uno puede manejar y hay cosas que no. Las cosas han cambiado mucho y el avance en las nuevas tecnolog3as, desgraciadamente, puede tener aplicaciones tanto buenas como malas. Todo depende de c3mo las usemos.

En estos treinta a3os que llevo trabajando en la Unidad Iztapalapa, un momento desafiante fue el temblor de 2017. Son experiencias que uno no quiere que se repitan. Lamentablemente, vivimos en un pa3s con ese problema de sismos y hay que adaptarse a las circunstancias; no especulando, sino simplemente estando preparados.

Durante este evento, ayud3 con el cierre y desalojo de los edificios T y S. Ten3a que sacar todo lo que se pudiera, ya que antes de ser clausurado y durante el momento de

---

10 Personal administrativo de Intendencia.



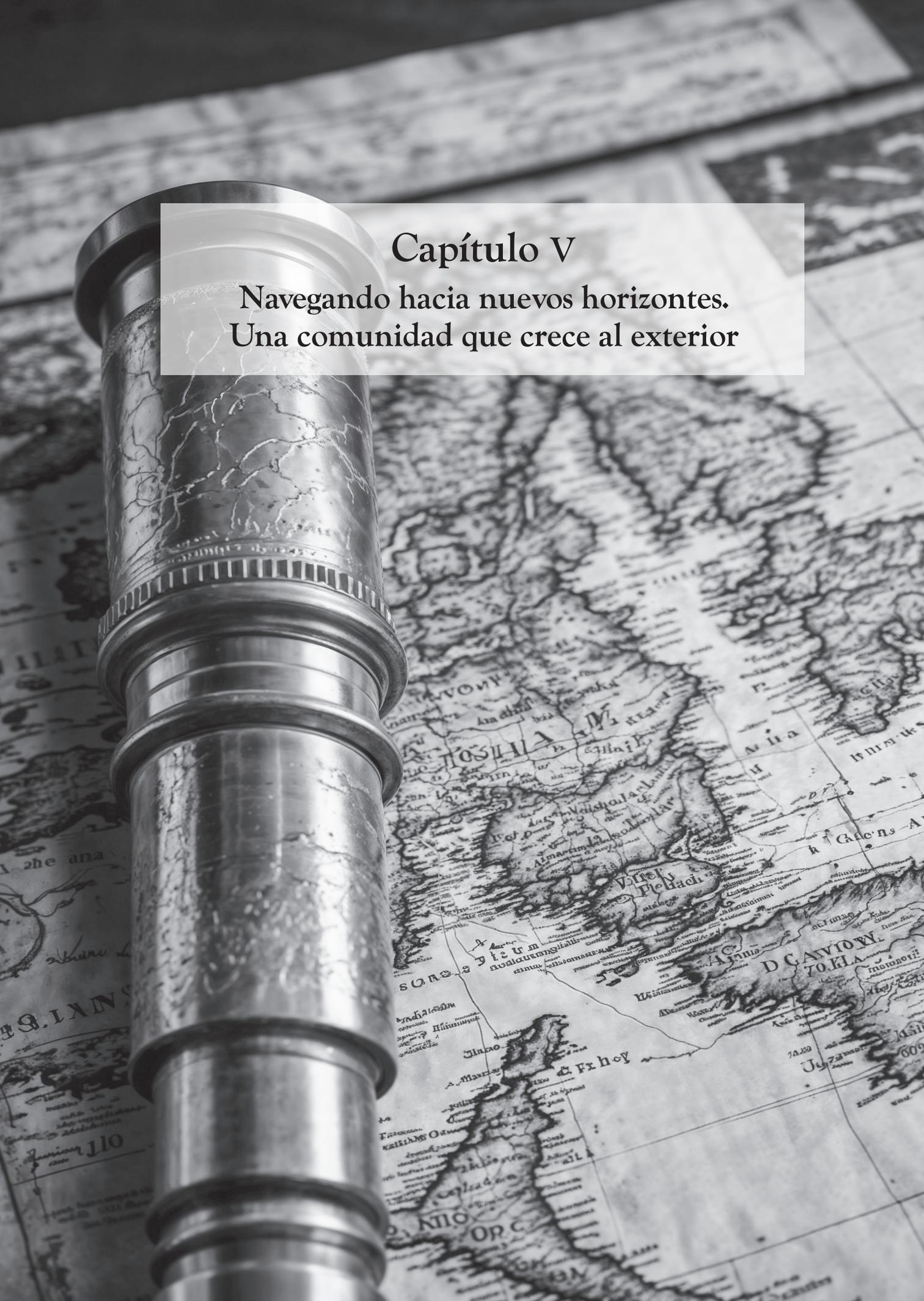
temblor —cuando ya se dijo: “Todos a correr”— era necesario sacar algunas cosas del edificio. Es parte del apoyo que se procuró dar. Aunque no me correspondía, en ese momento había que estar activo y brindar ayuda.

Me gusta mi trabajo. Yo creo que he cumplido mis metas y tengo de testigos a todos los profesores. Del área en donde estoy trabajando han salido muchos rectores generales y de Unidad. La mayoría me conoce. Inclusive el rector actual me conoce muy bien; siempre nos saludamos. Por fortuna, he recibido el apoyo de todos los maestros con los que me ha tocado trabajar y también yo les he brindado mi apoyo. En ese sentido, yo estoy agradecido tanto con ellos como conmigo mismo, porque creo haber cumplido mi meta de estar en un ambiente agradable con todos. Después de treinta años de trabajo, yo creo que ya cumplí aquí. Tengo 85 años, yo creo que ya es momento —como dice el dicho— de tirar la toalla. Ojalá la gente tenga la oportunidad de entrar y que haga sus funciones como debe de ser. Yo valoraría que trabajaran como debe ser, que desempeñaran bien sus labores y, sobre todo, que sean honestos, porque eso es un factor esencial para estar bien en un trabajo. Desgraciadamente, ya se ha perdido un poco el compañerismo entre los miembros de la Unidad. Antes, se trabajaba en equipo porque había más unión; ahora, por desgracia, la gente es más apática tanto en el trabajo como en las actividades que le corresponden. Yo no comparto esa idea. A mí me gusta trabajar en equipo, siempre y cuando el tiempo nos lo permita.

Lo que más voy a extrañar de la Universidad es el compañerismo de todos los maestros y las secretarías. He convivido con las secretarías; algunas ya fallecieron y otras ya están jubiladas. Aun así, con las que viven sigo hablando y sigo teniendo el mismo acercamiento. ¡Y con los maestros, no se diga! A la mayoría del Departamento en donde estoy les he ido a hacer algún trabajo a su casa. Ha sido gratificante para mí, porque he sentido su apoyo tanto económico como moral, por cualquier circunstancia... Ya sabe que uno siempre necesita de centavos y eso. Cuando he pedido algún apoyo, siempre se me ha concedido.

Sólo me queda estar agradecido con todos los miembros de la Universidad, con todos los maestros con los que he convivido. ¡Los alumnos también! También son parte de la Universidad y los compañeros igual. Hay unos que —como dice el dicho— no son monedita de oro, pero yo pienso que, trabajando, no importan las críticas que haya. Simplemente trato de cumplir con el trabajo que me corresponde y estar a gusto conmigo mismo y con los demás. Yo vengo de trabajar en un autobús. Trabajaba de cuatro de la mañana a once o doce de la noche y, a veces, ni podíamos dormir. Nos pasamos dos o tres días sin dormir, porque teníamos que salir a carretera. Cuando yo entré a trabajar aquí, para mí fue una panacea, porque el trabajo aquí en realidad es poco. Yo lo vi desde ese aspecto, porque vengo de afuera. Entonces, todo eso para mí ha sido una experiencia.

Probablemente, cuando me vaya, voy a extrañar a todos, sobre todo a la Universidad en sí, por la generosidad que me ha mostrado. Yo estoy agradecido con la Universidad, porque aquí estudiaron mis hijos. Afortunadamente, todos tuvieron su carrera. Y por eso, siento que debo apoyar a la Universidad, o sea, debo darle lo más que pueda darle. En total, mis hijos son cuatro; tres estudiaron aquí y una en Toluca. Mis dos hijos estudiaron aquí en la Unidad Iztapalapa; uno estudió Historia y el otro es matemático. Una de mis hijas estudió en la Unidad Xochimilco; ella trabaja como verificadora en el sector salud. Mi hija mayor estudió en la Normal de Toluca y es profesora.



## Capítulo V

Navegando hacia nuevos horizontes.  
Una comunidad que crece al exterior



## Introducción

Diana Becerra Hernández  
Raquel Cecilia Muñoz Cruz  
Samanta Rangel Navarro

La Universidad, como espacio institucional delimitado físicamente, tiene como objetivo fomentar la creación, producción, reproducción y preservación del conocimiento, así como la formación de profesionales en distintas ramas del conocimiento y la vinculación cultural en su contexto. En los capítulos anteriores se pueden leer las experiencias y vivencias de esos actores propios del espacio universitario —rectores, profesores, alumnos, egresados, personal directivo y administrativo— que nos relatan cómo han sido todos esos procesos de la vida social en la Universidad, que le han ido dando forma a lo largo de estos primeros cincuenta años de vida.

La socialización de estos actores dentro del espacio universitario se va llenando de contenido, dejando atrás el espacio físico y convirtiéndolo en un espacio social producto de la convivencia diaria. Las distintas actividades dentro de la Universidad están pensadas para cumplir con sus objetivos propios, así como para fomentar la convivencia entre los distintos integrantes de su comunidad. Todas estas relaciones, pensadas en el ámbito universitario, generan relaciones con otros espacios que comparten el mismo objetivo y se vinculan desde las actividades propias de la academia.

Un espacio físico tan amplio como el de nuestra Universidad se convierte en uno de referencia dentro de su entorno inmediato, transformándose en un polo de atracción para un conjunto de actividades que no son exclusivamente académicas. Su influencia logra traspasar sus muros para crear comunidad con los miembros del entorno que le rodea.

A cincuenta años de su fundación, la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), ha logrado establecer fuertes vínculos con las personas que habitan a su alrededor. Desde el comienzo de su construcción, los habitantes crearon pequeños negocios para dar de comer a los albañiles de la obra. En los llanos en los que se edificó nuestra Unidad se podían encontrar caballos, vacas y gallinas, los cuales incluso convivieron con los primeros habitantes del recinto. Quienes crecieron cerca de la Universidad, recuerdan haber disfrutado espacios como la biblioteca, las áreas verdes y las canchas de fútbol.

La recopilación de estos relatos nos permite ver esa otra cara de la moneda en la consolidación de nuestra Universidad, no sólo como un espacio académico de alto nivel, sino como uno enclavado en la memoria colectiva de aquellos que la han visto crecer y que se ven y son reconocidos como miembros de la comunidad UAM-I. Las relaciones que se crean entre todos los miembros de la comunidad van más allá de lo superficial, generando conexiones de apoyo mutuo.

Más allá de las relaciones económicas que se puedan dar con los negocios aledaños, nos encontramos un sinfín de historias alusivas a nuestra Universidad. En la comunidad externa a la Universidad podemos encontrar historias solidarias hacia los estudiantes con menores recursos; también hallamos historias en las que la comunidad interna de la UAM se ha solidarizado con la externa para ayudarlo en momentos difíciles. Algunos vecinos, incluso, han pasado a formar parte de las filas del alumnado de la Unidad Iztapalapa y han continuado colaborando en actividades que contribuyen a su desarrollo.

Mención especial amerita la Casa de las Bombas, la cual busca reestructurar el tejido social al ser un punto de encuentro abierto de la Unidad con los vecinos. Mediante la promoción del arte, la cultura y la ciencia, se ha convertido, además, en un semillero de talentos. Sea dentro o fuera de los muros de la Universidad, todos somos comunidad UAM-I.

Los vínculos generados han dejado frases entrañables en la memoria de la comunidad, que dejan ver grandes lazos de cariño y respeto, tal como aquella famosa frase que dice: “Si no conociste a Don Beni, entonces no conociste la UAM-I”. Con el transcurrir del tiempo, ellos son testigos de generaciones y generaciones de alumnos, profesores y trabajadores de la UAM-I que ingresan, viven la experiencia universitaria y se retiran de la institución, esperando un día regresar y volver a recordar los momentos compartidos, fruto de una amistad.

Se puede apreciar un espíritu de identidad y sentido de igualdad de aquellas personas externas a los muros de la Universidad que navegan con la comunidad universitaria hacia un fin común. Tanto así, que han expresado un agradecimiento profundo a la institución y han refrendado un compromiso y una preocupación por brindar la mejor atención y servicio a esa comunidad UAM-I a la que llama *la otra familia*.

# El premio de que regresen y se acuerden de uno.

## Tomás Juárez Hernández<sup>1</sup>

### Inicio y desafíos de ser comerciante cerca de la UAM

Hace cincuenta años, aquí eran llanos. Después empezaron las construcciones de la Universidad. Yo estudiaba cerca de aquí, en la primaria Fray Martín de Valencia, pasaba y veía las obras. Conocí a la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) en pie de construcción. Después le fueron dando forma hasta que se construyó esta Unidad. Como niño, el cambio fue muy drástico porque era un área verde que disfrutábamos.

El negocio lo comenzó mi hermano el mayor y empezamos como un negocio familiar de una ventanita. La mayoría de los hermanos estudiábamos y trabajábamos, así empezamos a tener actividad en el negocio. Comenzamos vendiendo el famoso refresco Coca-Cola, y después continuamos vendiendo botana. Actualmente vendemos también tortas y es por lo que soy conocido. A mí me gustó el comercio y fui el único que quedó con el negocio. Cada uno de mis hermanos hizo su carrera. Uno de mis hermanos estudió Psicología aquí, en la UAM-I.

El desafío como comerciante es cuando la Unidad cierra, ya sea por vacaciones, huelgas o paros. Seguir laborando sin el apoyo de la comunidad es difícil. La última huelga, que duró un poco más de tres meses, fue una crisis para muchos negocios y ocasionó que algunos tuvieran que cerrar. Fue muy lamentable. Mi ventaja es que no pago renta y he logrado que mi negocio siga funcionando cuando no tiene actividades la Universidad, aunque no se compara cuando hay clases.

Algo que transmitiría, porque no me siento capaz de dar un consejo a las personas que quisieran iniciar un negocio cerca, es que no se confíen de las ventas generadas por la comunidad universitaria. Los cambios que hay en el calendario escolar, las huelgas o los paros alteran las ventas y es muy difícil mantenerse, porque se tiene que pagar renta y a veces hay trabajo, a veces no; y sí afecta cuando la mayoría de la clientela es universitaria.

Gracias a Dios, actualmente tengo clientela fuera de la Universidad y no pago renta. Sin embargo, me gustaría comentar que mi fuente de trabajo está enfrente de la caseta 2, al igual que muchos otros comercios. Desconozco el motivo de por qué ya no es peatonal. Ni siquiera a los profesores, que son conocidos, les permiten salir por ahí. El que ya no haya acceso directo por esa zona, afecta a esta parte de la comunidad comerciante

### Comunidad UAM que se convierte en amistad

Lo que me gusta de mi trabajo es interactuar con la comunidad universitaria en general, profesores, alumnos y trabajadores, porque es una bonita experiencia. Evidentemente, me he encontrado con varios tipos de personas, pero a mí me gusta mucho lo que hago.

---

1 Comerciante vecino de la UAM-I.

Cuento con la ayuda de mi esposa y los que quieran participar de mi familia, porque ya cada uno tiene sus actividades. Nos gusta atenderlos con mucho gusto, y es recíproco y agradable ese reconocimiento que se da en la convivencia con ellos.

Anécdotas con la comunidad universitaria hay muchas, pero no recuerdo todos los nombres de los profesores. Hace algunos años, cerca de aquí, vivía en una casa de renta un grupo de como veinte estudiantes, aproximadamente, que venían de provincia. Uno de ellos se llamaba Max. Él era el de más bajos recursos, a veces no se alimentaba y sus mismos compañeros le decían: “Pídele a Tomás, luego le pagamos”, y después entre todos ellos me pagaban, porque querían cuidar de él. Yo sentía mucha admiración por Max porque era muy luchón para estudiar. Y yo ponía mi granito de arena en el sentido de que trataba de ser compañero con ellos, aunque no me considero parte de la comunidad universitaria, porque no trabajo dentro de la Unidad.

Como espectador he visto cambios positivos y negativos. Recuerdo que antes se acercaban las personas y me preguntaban si sabía algo del proceso de ingreso o de las inscripciones para estudiar en la Universidad. Antes buscaban mucho a la UAM, porque es muy buena institución. Actualmente he escuchado comentarios negativos de que ha bajado mucho la cantidad de estudiantes. Tal vez por las huelgas o por los paros, porque creo sí influye, pero no sé con certeza si eso sea cierto.

Lo que sí he logrado percibir es que antes había más valores y los veía en la manera como me pedían las cosas. Ahora no piden, sino que exigen. En eso sí hubo un cambio a nivel estudiantil y con algunos trabajadores. Ya no es la misma educación. Actualmente, ha cambiado mucho la mentalidad y el tipo de trato de la gente.

A pesar de eso, varios alumnos o trabajadores después de muchos años regresan como amistades, regresan con la familia, por el tiempo que tuvimos de convivencia y es gratificante tener ese tipo de amistades. He conocido a mucha gente. Algunos lamentablemente ya no están con nosotros. Otros regresan con esa amistad que se sembró. Uno de sus comentarios más comunes es que “regresan nada más por las tortas”, a veces se escucha chusco, pero tal vez es por seguir la plática, no por el tema de las tortas, pero sí como grandes amigos. Muchos de ellos son estudiantes que terminan la carrera y regresan siendo doctores, y eso es lo bonito. Ese es el premio para mí, que se acuerden de uno, que regresan mencionando mi nombre y me preguntan cómo estoy.

# Veo a la UAM como parte de mi comunidad.

## Víctor Leopoldo Sosa Lima<sup>2</sup>

### Restaurante El Ranchito

Nací en Puebla y crecí aquí, en Iztapalapa. Tengo 57 años, nací el 23 de diciembre de 1965. He vivido en el predio del restaurante El Ranchito desde que tenía tres años, el cual tiene sus orígenes un poquito antes de 1974. Antes de que se construyera la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) esto era como un pastizal. El terreno era grande y nosotros teníamos caballos, gallinas y borregos; en aquel entonces paseábamos a nuestros animales aquí, en el terreno de la UAM-I. También traíamos a pastar a los caballos. Por aquella época, esta parte de la ciudad todavía no era súper urbana, o sea, todavía había terrenos baldíos, había lodo, había drenajes a flor de piso, basureros, y calles sin pavimentar, pues en ese tiempo ni la calle Sur 21, ni la avenida Purísima estaban pavimentadas.

### La construcción de la UAM-I como una oportunidad

Cuando empezó a construirse la Unidad Iztapalapa de la UAM, nosotros ya no teníamos donde tener los caballos. Entonces, lo que hicimos fue mudarnos de casa, pero luego regresamos porque las rentas eran muy caras. Por ese tiempo mi papá se fue de la casa, pues se separó de mi mamá. Y mi mamá vio la necesidad de los albañiles: tenían que comer y comer barato. Así que mi mamá los invitó a pasar a comer. Venderles comida dentro del patio de nuestra casa fue una forma de obtener dinero.

Después, limpiamos el lugar donde antes teníamos a los caballos, que eran seis cuartos. Los albañiles propusieron ponerles puertas a los cuartos con las tablas de reciclaje de cuando hicieron las paredes de la UAM-I. Hicieron puertas, camas y mesas, una especie de vivienda para albañiles. Además de rentarles esos espacios, les vendíamos la comida. A mi mamá todo eso le funcionó muy bien.

En 1974, yo era un niño de ocho años y mi hermano, el mayor, era un jovencito como de unos 18 años. Justo en ese año abrió la UAM-I y empezaron a llegar los profesores. Cuando comenzó, la Unidad era una Universidad muy cara, en la que la colegiatura, el trimestre y la anualidad eran caras. Venía gente de mucho dinero, con buenos carros, buena ropa, hablaban muy bonito, muy educado. La mayoría venía del Norte, era gente muy alta, blanca y de ojos azules, gente que veíamos diferentes porque eran muy altas estas personas de Chihuahua, Sonora y Nuevo León. Los profesores que empezaron en la UAM-I eran gente joven.

Entonces, mi mamá dijo: “Pues estas personas no comen igual que los albañiles”. Así que vio la necesidad de saber lo que querían comer los profesores y los estudiantes. Y trajimos una persona de Colima, un señor que hacía comida para extranjeros en Colima. Hacía muchísimo calor en ese tiempo, pues el techo todavía era de lámina, pero adornamos El Ranchito con lo que teníamos de la granja y pintamos el techo con pintura de aceite. Colgamos plantitas, lo ambientamos tipo Colima y empezamos a venderle comida a los profesores de la UAM-I y a sus estudiantes.

---

2 Hijo de la fundadora del restaurante El Ranchito.

## Del rancho a El Ranchito

Como dato curioso, antes de llegar a vivir a Iztapalapa teníamos un rancho, un rancho muy bonito en la Sierra Norte de Puebla. Después, ya no lo tuvimos. Cuando mi papá se fue de la casa, una parte padre de ir a visitarlo era ir al rancho. Como al negocio lo adornamos con las cosas que me traje del rancho, en 1975, cuando lo dimos de alta, lo nombramos El Ranchito. Es que la gente que venimos del campo, tenemos otro tipo de cultura, ya seas campesino, agricultor o ganadero. Llegas aquí y no quieres perder tan rápido esa cuestión, tu lenguaje, tu forma de ver el mundo. Cuando nosotros llegamos aquí, a Iztapalapa, todavía había chinampas en la Central de Abastos. Entonces todavía no nos sentíamos ciudadanos, ni nos sentíamos urbanos. Nos sentíamos como gente de ambas partes.

## Un sueño convertido en realidad (UAM-I)

Cuando era niño, yo investigué sobre mi apellido en la UAM-I. Lo encontré en un librote bien hermoso en la biblioteca y desde que tenía ocho años decía: “Quiero estudiar aquí”. Venía a jugar futbol al pastito de la Universidad y me tomaba el agua de los aspersores que regaban el pasto —nos tomábamos el agua mis hermanos y yo y no nos hacía daño—. Pasó el tiempo y mi mamá se preocupaba porque yo quería entrar a la UAM-I a estudiar, pues, cuando yo proyectaba entrar a la UAM-I, se nos hacía caro. Así que me fui a estudiar un año a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a la Escuela de Agricultura en la Facultad de Estudios Superior (FES) Cuautitlán. Pero de 1982 a 1983, bajaron muchísimo los precios de la colegiatura en la UAM-I. Y la gente que la administraba en ese tiempo tuvo la delicadeza de no subir los precios. La UAM-I se convirtió entonces en una universidad popular, y comenzó a venir gente ya más de la colonia, gente cercana a la Ciudad Nezahualcóyotl, a Texcoco y a Chalco. La UAM era muy buena universidad para toda la gente inteligente.

Empecé a estudiar Ingeniería de Alimentos en la UAM-I. La licenciatura se me hizo compleja, complicada y, como traía mi cuestión del campo, entonces me cambié de carrera en el segundo año y terminé la carrera de Producción Animal más rápido y con más gusto. Mientras estudié en la UAM-I tuve experiencias muy bonitas. Conocí a Arnold Belkin en persona, por ejemplo. Él comía con nosotros. Los pintores de Arnold Belkin ponían en la pared la pintura que hacen, así como en pequeñita, en cuadritos y decía: “Tú y tú pinta, y tú haces el color”. A mí me invitaba a hacer los colores una compañera de Ingeniería de Alimentos, me decía: “Oye, tienes buena vista, ¿por qué no me ayudas a hacer los colores?” Hacíamos los colores para la pintura del mural de la biblioteca y todavía vivía Arnold Belkin, ni sabíamos que era un tipo tan inteligente, tan importante y comíamos con él. Una muy buena persona y todos andábamos ahí, sus estudiantes que pintaban y nosotros llenos de la pintura del mural entonces. Esas experiencias son muy bonitas.

## Ampliación de El Ranchito

En 1991, cuando terminé la carrera, no encontraba trabajo, entonces hice una ampliación de El Ranchito. Mi hermana y mi mamá se quedaron en la comida corrida, con la comida a la carta; yo me dediqué a la comida rápida, como las hamburguesas, las papas y un buen café. Cabe señalar que en la década de 1980 a mí me empezó a gustar el café. Mi papá murió cuando yo entré a la UAM-I, en mi primer trimestre, en 1985, cuando fue lo del



temblor. Mi familia y yo nos entristecimos mucho. Entonces una persona me dijo: “Te veo muy mal, tómate un café” y me dio un café exprés que me supo a rayos, pero empezó a cambiar mi gusto. Poco después vino el *boom* del café en México, porque en México nada más se tomaba el café de olla; pero en las colonias mejorcitas, allá en La Condesa, en la Del Valle, ya empezaban a tomar café exprés y a tener máquinas exprés. Aunque en el centro de la ciudad también había ya estas máquinas, la gente aún no tenía esa cultura del café. Aquí, en El Ranchito, los profesores y los estudiantes empezaron a pedir un café de máquina exprés, entonces yo introduje —y no es por presumir— la primera máquina de este tipo, un buen molino y un tostador chiquito en Iztapalapa. Ofrecía café exprés, americano, capuchino, café *latte*. Con el tiempo, hemos ido cambiando un poquito, porque hacemos otro tipo de café: ahora a la gente ya le gusta el café como golosina con la leche dulce, así que hemos estado cambiando un poquito la presentación del café.

### El Ranchito como un oasis

El Ranchito geográficamente es un oasis. En época de calor, es un lugar fresco porque hay muchos árboles, muchas plantas, algo que le gusta a la gente. Otro aspecto es que tú vienes y te tomas un café y jamás en la vida te vamos a pedir la mesa. Así haya mucha gente y tú sólo hayas pedido un café, tú puedes llegar, sentarte y hacer tu tarea aquí. Entonces la gente viene. Además, el espacio es grande, y a veces vienen a festejar cumpleaños y no hay problema: pueden poner globos, traer pastel, etcétera, pero no se permite alcohol. Es un lugar muy tranquilo, familiar.

### Sentido de igualdad

A mí me gusta preparar las hamburguesas, hacer el café y organizar a los muchachos. A mí no me gusta que usen la palabra *patrón*, me molesta mucho, tampoco *jefe*; soy amigo de mis empleados. No llevo una administración rigurosa del negocio. Es una administración muy pareja, muy paralela, y yo trabajo igual sin jerarquía, trabajo igual que ellos o a veces hasta más. Me gusta moverme, me gusta cocinar, me gusta preparar café, hacer y pagar las cuentas, y ver al contador para los impuestos; como está mi hermana, pues necesitamos llegar a ciertos acuerdos de gastos y todo eso. Entonces ese es mi papel en El Ranchito.

Como me eduqué cerca de la Universidad, pues ya llevo muchos años en ella y yo la veo como parte de mi formación, parte de mi comunidad. Tengo confianza de hablarles a los profesores, mis clientes, de tú —o sea, no les hablo de usted—. Yo me he quitado ciertas palabras prejuiciosas como *usted*, *patrón*, *mande*, y a mis empleados también les voy quitando esas palabras, porque de alguna forma hay sentido de igualdad. La Universidad te da ese sentido de igualdad. “Casa abierta al tiempo” es un sentido de igualdad, porque “abierto al tiempo” significa que las cosas cambian. Yo lo aprendí muy joven. De verdad, yo considero a la UAM-I una Universidad del pueblo, de la comunidad. La UAM-I siempre se ha caracterizado por tener igualdad entre estudiantes, profesores y trabajadores. Cuando yo estudiaba ahí, conocí gente galana, es decir, gente bien, gente culta, gente educada, gente con ganas de prosperar, gente que enseña a los estudiantes que, de alguna forma, hay igualdad.

Así, por ejemplo, en El Ranchito tomaba su café y comía su hamburguesa uno de los mejores filósofos del mundo, Enrique Dussel. A veces, intercambiamos palabras. Aquí la

gente lo veía y lo saludaba así, bien normal, como a cualquier profesor. Y la verdad, con todo respeto, pues era una eminencia el señor: hablaba diecisiete idiomas y publicaba en catorce. Yo era consciente de todo su conocimiento, pero le hablaba de tú, porque había sentido de igualdad pues la UAM-I nos considera parte de su comunidad a la gente que trabajamos fuera de ella. Por ejemplo, yo he pedido apoyo a ciertas personas cuando hay problemas de inseguridad. He enviado cartas por problemas de transporte a la Universidad y nos ha ayudado mucho.

Hasta la fecha hay muchos profesores a los que considero mis amigos y platicamos bien padre, algunos son de aquí, de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), como el secretario actual, a quien también considero mi amigo y platicamos mucho. Por ejemplo, a Pedro Castro lo considero mi amigo, o sea no nada más cuates, sino amigos. Eso es lo que me ha dado la Universidad. De alguna manera, esa es mi comunidad. La verdad es que la UAM-I, desde que se fundó, nos subió muchísimo el nivel a mi comunidad, a mi colonia, a mi alcaldía. Iztapalapa es otra con la UAM-I.

Yo siempre he empleado en El Ranchito a estudiantes de la UAM-I, porque muchos llegan sin dinero y me preguntan si pueden trabajar conmigo. Yo generalmente les digo: “Pues te doy de comer, te doy café todo el día, le echas ganas y te vas a clases y nos adaptamos a tu horario”. Nos coordinamos perfectamente bien para que yo pueda tener trabajadores con un turno, medio turno o un cuarto de turno; tienen esa posibilidad. Incluso, se apoyan entre compañeritos y se hace una comunidad de trabajo. Así empecé yo el negocio. De hecho, yo empecé el negocio con un cuñado que ahora también es profesor de la UAM-I. Nos turnábamos entre el trabajo y la Universidad: “Tú vas a clases y yo trabajo”. Eso tienen los estudiantes, además que la gente joven es maravillosa, son súper creativos y generan un ambiente de sonrisas y carcajadas; no somos tan formales. Me gusta trabajar con estudiantes de la UAM-I y también con jóvenes de mi vecindario.

### **Pandemia (Covid-19), un reto**

Con esta crisis de la pandemia (Covid-19) me dio ansiedad. Cuando yo quise abrir El Ranchito después de la pandemia, no podía. Me enfermé de ansiedad. No podía abrirlo porque sentía que ya nunca más lo iba a poder abrir. Sentía que si lo abría, ya nunca más iba a poder vender como antes y que me iba a endeudar más de lo que estaba endeudado. Es que la UAM-I cerró mucho tiempo y fue un reto. Ya lo vamos pasando y se nos va a olvidar pronto, porque las cosas se nos olvidan, pero sí fue un reto. Sentía que hasta la UAM-I se iba a venir abajo, porque estuvieron tantos días sin clases... Los estudiantes abandonaban el trimestre y entramos con miedo. Antes de la pandemia, además, hubo una huelga muy larga —fue como de cien días—, después un temblor y cerraron la Universidad como una semana, y ya luego la pandemia.

### **Mis clientes son gente galana. ¡Felicidades a la UAM-I!**

Yo no pondría otro negocio que no fuera con esta gente o parecida. Los estudiantes de la UAM-I son gente educada y amable; los profesores también son gente amable, no tienen complejos que suelen tener en otros lugares. Este trabajo nos da dignidad, porque mis clientes son bien chidos. Yo le diría a alguien que empieza a emprender su negocio cerca de UAM-I que no venda alcohol cerca de la Universidad. Si pone un negocio, pues que

trate bien a los profesores, que trate bien a las chicas y a los chicos, que venda comida limpia, que alimente, que los precios sean accesibles, porque todos fuimos estudiantes y sabemos que el estudiante no siempre trae dinero. Que sean amables, que haya dignidad y no vean a los estudiantes como una situación de explotación.

Deseo que la UAM-I siga creciendo y siendo una buena universidad; que los profesores sigan acogiendo a los alumnos, porque yo veo que los profesores a veces les invitan de comer o les invitan un café. No son tacaños, a veces llevan cinco alumnos o más y les dicen: “Coman, yo lo pago”, y lo pagan de su bolsa. Quisiera que siempre haya eso y que la UAM-I no aumente nunca sus precios para que nosotros sigamos teniendo esa clientela amable. Quisiera también que haya más egresados, para que nosotros podamos ver más gente, porque hubo un tiempo en que la gente entraba y abandonaba la Universidad el primer año: a nosotros nos afecta porque hay menos clientes.

Finalmente, me gustaría decirle a la comunidad UAM-I que muchas felicidades, porque sigue siendo reconocida, sigue estando en un buen lugar como universidad. Muchas felicidades porque después de la pandemia la Universidad sigue abierta. Nos han hecho crecer a todos con su conocimiento. Muchas felicidades porque está educando a los jóvenes y, además, los apoya hasta que hacen sus doctorados. También muchas felicidades a los trabajadores, porque de verdad hay muchos trabajadores aquí que también son unas personas maravillosas que le echan ganas a su trabajo. Muchas felicidades por tener gente así y muchas felicidades por usar bien el presupuesto de la Universidad para que en el país tengamos buenos egresados, buenos trabajadores, buenos maestros y estudiantes.

A la Universidad yo le agradezco mucho porque, al estar aquí, pues riega mucho dinero para todos lo que estamos alrededor. Yo los felicito a todos. En mi época, un profesor de aquí, que ya se murió, me decía: “Somos gente galana, Víctor”. Y yo le decía: “Claro, doctor, somos gente galana, son gente galana”. Aquí, desde los que hacen los jardines y barren, son gente linda, gente muy preparada y educada, toda la comunidad UAM-I.



# El restaurante de un profesor para profesores.

## Maricela López Guzmán<sup>3</sup>

### De La Casita de las Nieves a El Profe

Soy hija del profesor Raúl Timoteo López Sánchez y de Ofelia Guzmán Ramírez, que eran dueños del restaurante El Profe, el cual tiene más de cuarenta años en servicio.

Yo me acuerdo de que la Universidad era un llano, había vacas, nos atravesábamos por el llano para ir a los establos donde vendían la leche. Y después vimos cuando empezó a construirse la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I). Había muchos trabajadores y gente vendiendo tortas y comida a los albañiles. Fue algo muy impresionante cuando empezaron a construir la UAM-I.

Se tardaron mis papás yo creo que unos cinco o seis años más para construir el restaurante, porque lo único que había aquí enfrente eran pequeños locales de comida. Después, unos profesores de aquí vieron la casa y hablaron con mis papás. Ellos fueron los de la idea de poner un restaurante. Les pidieron permiso a mis papás para construirlo. Me acuerdo de que se apellidaban Botón. Al final ya no pudieron seguir y mis papás decidieron continuar con el negocio. Así fue el inicio. El restaurante estaba abajo, donde era el garaje y el jardín. Después, mi papá y mi hermano decidieron hacerlo en el segundo piso; abajo hicieron puros locales y los rentaban.

En un inicio, mi mamá era la que lo atendía, pero después mi papá se jubiló y se dedicó al cien por ciento al restaurante junto con mi mamá. Mi papá fue profesor de escuela primaria, y mi mamá se dedicó al hogar, pero ella era buena para los negocios. Antes del restaurante pusieron una palettería. Al principio, los profesores bautizaron el lugar como La Casita de las Nieves, porque se hacía la comida y de postre se les daba una paleta de hielo o una nieve. Los profesores nos platicaban que ellos decían que iban a comer a La Casita de las Nieves, pero cuando supieron que mi papá también era profesor, el restaurante fue bautizado por los propios docentes de aquí de la UAM-I como El Profe; por eso se llama así.

### Un negocio familiar

Mis papás, mis hermanos y yo fuimos los que empezamos. Mi hermano Erick hacía las compras; mi hermano Fernando, al igual que mi hermana Reina, atendían las mesas; después, mi hermana se fue a la cocina, porque ella también cocina muy rico. Yo me dedicaba a cobrar en la caja. Recuerdo que mi papá se preocupaba mucho porque siempre hubiera cambio en la caja, para que se les pudiera cobrar a los profesores. Siempre estaba muy preocupado por esos detalles. Creo que eso fue algo muy importante, que éramos pura familia; mis papás, mis hermanos y yo éramos los que atendíamos en un inicio y nos esmeramos por hacerlo. Mi mamá cocinaba al principio. Era algo muy tradicional, por ejemplo, había pozole los viernes y esa fue una idea de mi mamá. Sin embargo, con el tiempo mi mamá se cansaba, así que se contrataron cocineras y ayudantes.

---

3 Hija del dueño del restaurante El Profe.

Mi papá fue una persona que se preocupaba por los profesores y por eso le gustaba ir a Oaxaca a traerles comida y hacerles mole oaxaqueño, tlayudas, y otras comidas tradicionales con todo lo de Oaxaca. Se preocupaba porque los profesores comieran rico. Mi mamá fue muy especial con la atención y el servicio. Cuando llegaban de sus viajes e iban al restaurante con hambre, pedían lo que tuviéramos, y si ya no había comida, mi mamá les preparaba algo al momento. Por eso los profesores y los doctores estimaban mucho a mis papás. Porque mi papá los atendía personalmente. Él salía a las mesas a ver qué se les ofrecía, qué querían o qué se les antojaba. Mi papá se iba a Oaxaca para darles ese gusto y les traía tlayudas, mole negro o lo que se les antojara. Eso fue también algo que nos caracterizó, que mi papá les cumplía sus antojos a los doctores. Conocimos a muchos, algunos ya no están, y los que siguen nos da gusto que aún vayan al restaurante.

Mi papá tenía 84 años cuando falleció y mi mamá 82 años. La pandemia inició en marzo de 2020, mi mamá murió el 22 de diciembre y mi papá el 29 de diciembre en ese mismo año. Aunque mi mamá tenía problemas de salud, se cuidaron mucho. No sé cómo fue, pero, de repente, mi mami se puso mal en unas cuantas horas. Yo todavía la vi como a las ocho de la noche, y a las diez pm me avisaron que ya había fallecido. Después, mi papá también se puso mal. Fue muy triste, porque fueron días de diferencia en que los perdimos a los dos. La familia nos decía que se quisieron tanto que se siguieron. Mi papá no se quiso quedar solo, creo yo.

Pienso que a mi papá le afectó mucho ya no poder salir porque siempre fue muy activo, muy movido: iba, venía y estaba en el restaurante antes de la pandemia. Todos los profesores y los doctores lo veían levantando platos, atendiendo, preguntando qué más se les ofrecía. Siempre se preocupaba mucho de que los atendiéramos bien. Si él estuviera vivo, yo creo que él estaría dando esta entrevista y estaría muy orgulloso.

Al fallecer mis papás, mi hermano se quedó al frente del negocio. Yo fui la cajera del restaurante durante muchos años, por eso conozco a la mayoría de los profesores y administrativos. Ahorita estoy dedicada a la cafetería. Mi papá tuvo el acierto de poner varios locales abajo y el restaurante arriba. Junto con mi esposo e hijos decidimos quedarnos un local y poner una cafetería. Ese local fue la herencia de mis papás. Ahí sigo viendo a los profesores y es un gusto atenderlos. Estoy muy agradecida con la UAM-I porque de cierta manera nos ayudó tanto a mis papás como a mis hermanos y a mí, porque tuvimos la suerte de estar enfrente. Mi papá estaba contento de lo mucho que le favoreció, de los muchos privilegios con la UAM-I. Siento que su vida cambió: estaba bien cuando fue profesor, pero creo que estuvo mejor con el negocio.

## La UAM-I, una familia extendida

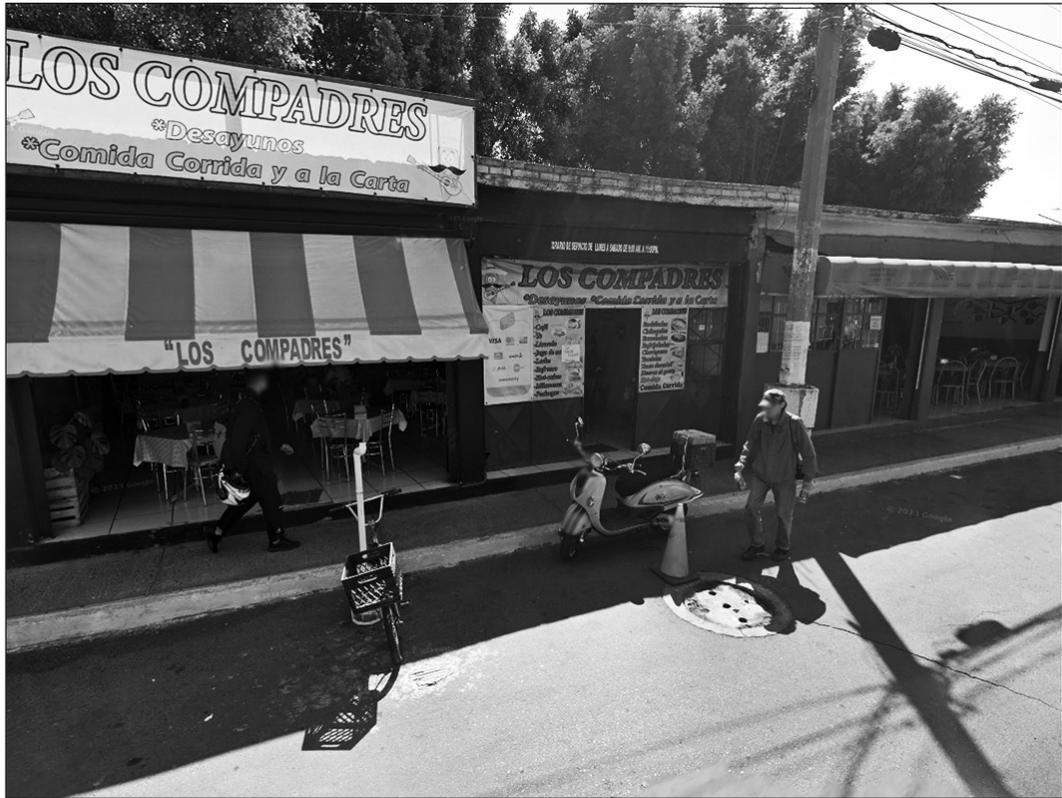
Hemos pasado por altas y bajas, pero seguimos trabajando con mucho gusto y atendiendo a todos los profesores y a los doctores de aquí de la UAM-I. Y agradecidos por su preferencia, por todos los años que tenemos de estar con ustedes y de que muchos profesores nos han dicho que somos ya parte de una familia, la UAM-I con El Profe. Cuando estaban mis papás, así nos sentíamos. Después de cuarenta años, los profesores, los doctores, los rectores nos decían y nos dicen que somos como una familia por tantos años de conocerlos y de estar aquí. Y sí nos sentimos así. Hemos conocido a muchos profesores que ya

no están o que fallecieron, y otros que siguen. Eso nos da mucho orgullo y ganas de seguirlos atendiendo como se merecen. Y creo que tuvo que ver mucho la atención de mis papás, la buena sazón de la comida de mi mamá para que nosotros a la fecha todavía continuemos atendiendo en el restaurante El Profe. Han sido muchos años de atención.

Si estuvieran mis papás también estarían muy orgullosos de que nos reconozcan como el restaurante El profe y el que nos vean como una familia. Yo, que hablo en representación de la familia, puedo decir que estamos muy agradecidos. Nos sentimos apoyados a pesar de que se han puesto más negocios. La comunidad universitaria es fiel, sentimos su cariño y su respeto. Cuando supieron que fallecieron mis papás, nos hablaron por teléfono, nos dieron su apoyo a pesar de que no había trabajo y de que no nos veíamos. Tuvimos muchas muestras de cariño. Nos sentimos orgullosos de que nos quieran. Ya estamos superándolo. A la fecha, todavía hay profesores que nos llegan a preguntar por mis papás, los que se habían ido de sabático o que, por alguna razón, no se habían enterado. La doctora Rosaura, que ha sido tan buena gente con nosotros, por ejemplo, nos ha apoyado emocionalmente con la pandemia y con la pérdida de mis papás. Son varios profesores, por nombre no los conozco bien, pero han sido muchos momentos gratos y bonitos con todos ellos.

A las personas que desean emprender un negocio cerca de la UAM-I les diría que no es fácil, porque cuando la Universidad está activa es bonito tener un negocio, pero también hay momentos difíciles, como cuando hay huelgas o paros, entonces se complica la situación. Les diría que tuvieran paciencia para poder tener un negocio cuando hay contratiempos, y también que dieran una buena atención para que puedan salir adelante en el negocio. Cuando fue la pandemia o hubo huelgas, sí, fue difícil porque si no hay Universidad, hay pocos clientes. La Universidad le da vida a todos los negocios que estamos alrededor. Nosotros tenemos la ventaja de no pagar renta, pero muchos no pudieron seguir. Aunque también es bonito ver que seguimos y que en cuanto hay clases están con nosotros. Antes de la pandemia, fue una huelga de tres meses; desde ahí, como que nos afectó un poquito, pero aquí seguimos y eso es lo mejor, lo gratificante de seguir aquí con ustedes.

Y nos enorgullece seguir atendiéndolos y conviviendo con todos. Es un legado que mis papás nos dejaron y del cual trabajamos con mucho gusto toda la familia en los diferentes negocios que hemos emprendido: el restaurante El Profe, la cafetería Coffee Connection, el restaurante Bamboo y la Parrillada Mexicana. Toda la familia estamos agradecidos por el cariño de la comunidad universitaria y porque fue una bendición para nosotros estar cerquita de la UAM-I, que sepan que nos esmeramos en atenderlos, porque esa fue la herencia de mis padres.



## Todo parecía ir viento en popa. Pedro Raúl Jiménez Ayala<sup>4</sup>

### Antes de la UAM-I

Soy José Pedro Raúl Jiménez Ayala, tengo 65 años cumplidos y soy comerciante. Mi madre tenía su casa como a diez cuadras de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), por eso tengo recuerdos desde antes de que se construyera la Universidad. Era un campo muy grande, al lado estaba la estación de radio El Gallito. Donde está ahora la biblioteca y el comedor de la Universidad, antes eran campos de fútbol donde, todos los domingos, toda la barriada de todas las ligas de las colonias aledañas jugábamos.

En aquel entonces, la parte donde se ubica la Universidad era el extremo, era la orilla de la colonia, pero con la construcción de la UAM-I, el lugar se convirtió en el centro. Se establecieron muchos negocios, rutas de camiones y rutas de peseros. Hubo muchos cambios, por ejemplo, antes pasaba un camión que venía del Metro Pantitlán e iba hasta la colonia Nopalera, aquí, cerca de donde vivimos ahora, y ya no pasa. La Universidad le dio vida al lugar y fue un cambio económico grande.

### Los inicios: de La Escondida a Los Cuadernos

Comencé a trabajar en el centro de copiado allá por el año de 1985, justo antes del temblor de ese año. Pero no empecé a trabajar al lado de la Universidad, empecé en la avenida Michoacán y Sur 21, en el mercado que está a la vuelta. Económicamente, fueron años difíciles para mí y un día caminando por ahí me cayó *un rayo de luz a la cabeza*, y dije: “Aquí está el negocio”. Anteriormente había trabajado cuatro o cinco años en la fábrica de Copiadoras Nashua y visitaba centros de copiado, por eso conozco el medio de las copiadoras.

Yo veía, cuando iba al servicio, que a la mayoría de los centros de copiado les iba muy bien. Entonces se me quedó la espinita y dije que me iba a dedicar a eso. Anduve buscando lugares donde poner mi negocio, hasta que lo encontré, renté el local y ahí empecé. Tenía una maquinita chiquita que no nos daba abasto para sacar las copias. Y así iniciamos yo, mi esposa y mis dos hijos, al más pequeño de 3 años lo teníamos en un corral, mientras atendíamos el negocio.

Y cuando todo parecía ir viento en popa, ocurrió el temblor de 1985 y se acabó todo. Me parece que la Universidad cerró como tres meses y la situación económica se volvió a complicar. Tiempo después volvimos a abrir y a comenzar de nuevo. Y como conocía a personas del medio de las copiadoras, una de ellas me recomendó con otra persona que tenía un local de copiadoras en la esquina de Sur 21 y Calle 10. Como se le había descompuesto su copiadora, me preguntó si yo podía repararla y se la reparé. Era muy buena persona el señor Fernando Lazcano, él fue estudiante de la UAM-I y llegó a nivel de doctorado en Física. Él ya tenía planes de irse a Cancún a poner una fábrica y me traspasó su local. Entonces ya tenía dos locales.

Ahí trabajamos varios años. Los mejores años económicamente hablando para mí fueron en esa esquina. Después de eso fui conociendo a más gente en esa zona y hubo una persona que me ofreció acercarme más a la puerta de la UAM-I, donde ahora está ubi-

---

4 Dueño del negocio Los cuadernos.

cado el Centro Comercial Neto. Ahí estuvimos hasta 1998, porque vino el error financiero de diciembre y la economía se vino abajo. Muchos negocios quebraron y cerraron, y coincidió con que yo me enfermé seriamente. Entonces tuve que traspasar mi negocio y me salí del medio de las copadoras como tres años, en lo que me recuperé.

Por suerte, encontré otra vez otro local ahí mismo a inicio del 2000 y volvimos a recomenzar. Siempre nos hemos caracterizado por ser habilidosos en nuestro trabajo, y crecimos bastante. En ese periodo la mayoría de nuestro trabajo era puro copiado, yo creo que 80 % de nuestro negocio, pues era mucho la demanda de copias. En el 2010 nos pidieron el local, y en ese entonces éramos La Escondida, pero cambiamos de nombre porque el local que rentábamos así se llamaba y se tenía que quedar tal cual estaba, ya que la persona que me lo rentó, así me lo pidió.

Tuvimos que buscar otro local y nos pasamos a donde ahora estamos, por suerte estaba este local vacío y nos pasamos con otro nombre. Desde 2010 somos Los Cuadernos. Fue muy difícil comenzar de nuevo. Cuando estábamos en La Escondida no teníamos tiempo de hacer nada más que sacar copias. Y en este nuevo local tuvimos que buscar otras alternativas para darle vida al negocio, de puro copiado que éramos anteriormente, nos empezamos a diversificar: ahora tenemos impresión de plotter, impresión a color, sellos de goma y encuadernación; además, como soy serigrafista y cerrajero, eso nos ha ayudado a mantenernos. Actualmente somos cinco personas trabajando en el negocio, mis hijos, yo, y dos personas más, y con eso podemos resolver prácticamente todo.

En lo personal no creo que nos haya afectado el cambio tecnológico al pasar de que los alumnos demandaran grandes cantidades de copias, a ahora que sólo utilizan el teléfono, pues nos adelantamos a ese cambio. Sí fue un cambio difícil el cambiarnos de lugar y nos vimos obligados a meter nuevos servicios; fue por eso que empezamos a dar servicios de cerrajería, de impresión de plotter, sellos de goma, serigrafía, encuadernación, entre otros y esa diversidad de servicios que ofrecemos nos han ayudado a mantenernos.

Lo que me gusta de este negocio es que conozco a mucha gente. Aquí, hay negocios de comida, farmacia, cualquier cosa que se necesite se encuentran en la zona. Es un ambiente completo y sano, aunque existan grupos de personas no tan agradables en el trato. Aun así, si tuviera que elegir nuevamente mi profesión, me quedaría aquí.

Yo les aconsejaría a las personas que deseen emprender un negocio cerca de la Universidad que sean muy persistentes, pues, cuando metí cada servicio diferente en el negocio, me di cuenta que para que un negocio funcione tiene que pasar cierto tiempo. Lo último que metimos fue lo de la cerrajería, la gente llegaba por otras cosas y se daban cuenta que también había cerrajería. Ahora la gente llega y dice: "Aquí es donde sacan las llaves". Lo que quiero decir es que para que la gente nos reconociera como cerrajeros, o en cualquiera de los otros servicios que ofrecemos, tuvo que pasar cierto tiempo en lo que uno se acredita, a veces, aguantar ese tiempo es muy difícil.

Un suceso que nos impactó mucho de manera negativa fue la huelga de 2008. Yo creo que fue una de las huelgas más grandes que ha habido porque duró cerca de tres meses... Por el día ochenta, tuve que vender raspados en una Unidad habitacional que está aquí cerca para poder sobrevivir porque no tenía ni para comer. Los sucesos en la UAM-I son sucesos que nos impactan como comerciantes y hay que resistir, con la pandemia, por ejemplo, pasaron dos años y sólo por obra divina hemos podido sobrevivir.

## El reconocimiento de la comunidad UAM-I es recíproco

Es satisfactorio el reconocimiento de la comunidad universitaria, y es recíproco, porque nos costó mucho trabajo el crearnos un prestigio, un nombre, pero a la vez la Universidad nos ha dado mucho trabajo: un 70% de nuestro trabajo proviene de la Universidad. Y es satisfactorio haber sobrevivido al temblor de inicio, a las huelgas, a los paros, a las enfermedades y a diferentes problemáticas. El ser reconocido, no es algo que me cause soberbia, más que nada me causa satisfacción.

He visto muchos cambios generacionales en la Universidad, varios profesores y directivos de la Universidad, por ejemplo, fueron mis clientes cuando fueron alumnos. Varios llegaban y nos tuteamos hasta la fecha. Ellos siendo doctorades y yo siendo comerciante, nos seguimos hablando de “tú” y no porque sea falta de respeto. El último caso me pasó con una maestra, en una ocasión nos llevaron a imprimir diplomas, yo vi su nombre en uno de ellos y le pregunté: “¿Ahora ya le tengo que decir maestra?”, y me respondió: “No me digas así, no seas payaso”, con ese nivel de confianza me lo dijo. Y con varios nos llevamos así, de “tú”, porque han sido cambios generacionales desde que ellos eran estudiantes hasta ahora, que ya son personajes importantes en la Universidad.

Ahora estoy aquí en casa porque estoy recién operado, me pusieron una prótesis en la cadera, pero, más o menos, como un mes antes de la cirugía —que fue el 5 de abril de 2024—, vino un profesor a buscarme como a las seis de la tarde y me dijo que si podía ayudarlo: se cerró su cubículo y había dejado las llaves adentro. Yo le respondí que me esperara tantito porque andaba malo de la cadera y no podía caminar bien. Él me dijo que me ayudaba a llevar la herramienta. Me llevé a un compañero de trabajo, fuimos a abrir su puerta y en el transcurso de, más o menos, una hora lo arreglamos. Y, sin pensarlo, el profesor casi me dio el doble de lo que yo le estaba cobrando. Como ya era un poco tarde, se asomó otra profesora que conozco y con la que me llevo bien, me preguntó qué hacía ahí, pero el profesor no sabía que la profesora me conocía y le dijo que era su amigo. Ese es el último caso, tal vez no el más representativo. Pero así hay varios casos con profesores con los que tengo amistad. Conozco a alumnos que me siguen visitando y nos siguen tratando bien, me hablan de “tú”. Creo que estas experiencias son una de las mayores satisfacciones.

La comunidad universitaria está hecha de personas muy diferentes, en cuanto a profesores o directivos hay personas muy educadas, pero también gritonas o mandonas, hay otras que para todo piden descuento, y hay personas que dejan propina, las hay de carácter muy ligero, y otras muy intransigentes. Los trabajadores generalmente sólo reciben indicaciones, ellos van y nos solicitan los trabajos. En los estudiantes, por ejemplo, ha habido muchos cambios. Se ha incrementado la maldad a pasos agigantados y los malos hábitos en los estudiantes. Antes había más valores, pero en general son una comunidad que busca superarse.

No me considero parte de la comunidad universitaria, pero sí me considero parte del entorno universitario, porque me queda claro que son comunidad todos los que trabajan o que estudian en ella y yo soy externo; aun así, existe el cariño y el respeto con muchos de la comunidad universitaria. Además de que agradezco a quien se le ocurrió poner la Universidad en esta zona de Iztapalapa, porque me hizo más ligera la vida. Y a la comunidad universitaria sólo les diría que sigan adelante en sus proyectos y que sigan superándose.



## Decidieron hacer una pintura como homenaje a mi papá. Elvia Díaz Tecpa<sup>5</sup>

Mi nombre es Elvia Díaz Tecpa, soy hija de Benito Díaz Cabrera, mejor conocido como Don Beni. Hay muchas cosas que yo desconozco sobre cómo llegó mi papá a vender sus tacos frente a la Universidad. Yo tardé mucho en acompañarlo a trabajar aquí porque al principio yo también tenía mi lugar de trabajo y no podía. Empecé a acompañarlo cuando comencé a ver que ya se cansaba mucho, que la gente se le amontonaba y ya no podía despachar o a veces cobrar. Él también lo sintió porque me dijo que le viniera a ayudar a cobrar. Fue así como yo comencé a ayudarlo y también fui enterándome cómo se llevaba con la gente, cómo lo querían y lo apreciaban.

Por lo poco que él nos platicaba, creo que comenzaba la escuela cuando él empezó a dar vueltas por aquí. Un día se le ocurrió meterse a la Universidad y por un tiempo le permitieron vender sus taquitos ahí dentro. Poco a poco lo fueron conociendo los profesores y los compañeros de limpieza que le compraban, y empezaron a agarrar confianza con mi papá. Lo que él nos contaba es que alguien, dentro de la Universidad, ya no estuvo de acuerdo con que él vendiera adentro y eso le causó problemas. Un día le tiraron sus tacos, pero para ese momento ya había mucha gente que lo conocía y lo apreciaba. La gente que observó lo que pasó lo defendió e hicieron que le pagaran sus tacos a mi papá. Después de eso ya no le dieron permiso de vender adentro del plantel. Fue entonces cuando decidió acomodarse afuera, pidió permiso al de la tienda y comenzó a vender afuera. Como ya lo conocían, lo seguían buscando y salían a verlo ahí.

Él ya tenía como treinta y siete años, más o menos, vendiendo aquí, o sea, él conoció a muchas generaciones, incluso personas que ya se han jubilado o que ya no están aquí. Hay mucha gente que hasta el día de hoy lo recuerda.

Mi papa disfrutaba mucho del trato con los alumnos, con los maestros, echar relajo. Para nosotros eran su otra familia, porque él a veces salía sin comer de la casa porque ya se le hacía tarde, porque a tales horas salía tal maestro, a tales horas ya salían los muchachos y él no llegaba. Él se preocupaba mucho por los muchachos, a veces no les alcanzaba para sus tacos y le decían: “No pues es que nada más traigo tanto”. Él contestaba: “No te preocupes, lo importante es que tú estudies y que aprendas”. Entonces terminaba a veces regalando dos o tres taquitos, así se fue ganando a los alumnos y a los maestros que le compraban. También de ellos recibió mucho cariño, luego le decían: “Don Beni, ya vamos a juntar las llaves porque le vamos a hacer su monumento allá adentro”. Y pues él se sentía muy orgulloso de todo lo que le hacían sentir.

Me da mucho gusto que lo tomen en cuenta, incluso estando en vida le propusieron entrevistas y fotos. Él me decía: “Pues, ¿qué hago?, ¿voy o no voy? Es que me van a preguntar y yo no sé qué contestar”. Yo le decía que fuera. Todo eso se lo ganó mi papá, ahí se ve el cariño y el respeto que le tenían.

---

5 Hija de un comerciante externo.

Cuando recién falleció me agregué a la página de Facebook y subí la publicación. En minutos los muchachos comenzaron a mandarme condolencias, me preguntaban en qué me podían ayudar e incluso algunos fueron a darme su pésame al lugar donde rezábamos y fueron a verlo por última vez.

Después, entre ellos decidieron hacer una pintura como homenaje a mi papá. Me pidieron mi autorización y yo se las di. También pidieron permiso a los dueños de la tienda para hacer el mural. Fue un gran detalle esto que hicieron por él, juntar el dinero, hacer la pintura y, además, el dinero que sobró se lo dieron a mi mamá para ayudarla.

A pesar de lo que estábamos pasando nos dio mucho gusto lo que estaban haciendo por él, porque sabíamos que él se lo merecía, ya que dio todo lo que él era para estar al pie de su trabajo y de cumplir con los de la escuela porque le habían dado mucho, no sólo en lo económico, también le dieron cariño, aprecio y bonitas palabras. Hubo momentos difíciles en los que no faltó quien ayudara a mi papá: “Tenga, Don Beni”, o “échele ganas”, o un abrazo. Mucha gente lo quiso y se lo demostró hasta el día en que falleció, incluso en ese momento se lo demostraron.

Recuerdo sus regaños, sus llamadas de atención, me decía: “Tienes que ponerte abusada”, porque cuando comencé a ayudarlo me ponía nerviosa cuando se le juntaba mucho la gente. Incluso una vez se me cayó la salsa y dijo: “Ay, pues discúlpela, es que, pues, apenas está aprendiendo”. Esos regaños estaban presentes en todo momento, no sólo al venir a despachar, desde estar en la casa preparando los guisados. Él era muy especial en ese aspecto. Me decía: “Es que le tienes que mover así, así tiene que ser. ¿O el día que yo me vaya me vas a ir a desenterrar de donde yo esté para que te diga? Por eso tienes que aprender ahorita”. Solamente así aprendimos.

Espero que el nombre de mi papá siga como el propietario de este negocio, que siga adelante por mi mamá, porque todavía tengo a mi mamá a la cual sacar adelante, y yo se lo dije: “De nada sirve que mi papá se haya venido a parar tanto tiempo aquí si nosotros dejamos caer el negocio. Hay que sacar adelante el negocio como él lo hacía”.

Al principio fue difícil, a mí me dolía muchísimo. Imagínense, empezar yo sola y de repente la gente llega y te dice: “Lo siento mucho. Yo a tu papá lo quería y lo apreciaba”. De repente, tú estás despachando y te empiezan a preguntar y ya no comen bien porque se empiezan a acordar y, en vez de comer bien, se ponen a llorar y, ¿qué haces? Igual se pone uno a llorar. Pero nosotros queremos seguir con su negocio, que donde quiera que él esté, vea que vamos a seguir con lo que él nos dejó, lo que nos enseñó, que no fue de balde venirse a parar tantos años e irse tan cansado como para que uno lo deje.

Es muy bonito que lo recuerden de buena manera, que fue una buena persona, que, a veces, aunque no lo tenía, lo dio y que todo su esfuerzo se ve reflejado en ese cariño que aún le tienen. Agradezco mucho todas sus atenciones, los detalles, el detalle que tuvieron, los recuerdos que tienen de él. Donde quiera que él esté, él también se llevó un pedacito de cada uno de quienes lo conocieron.



# Una comunidad en movimiento.

## Pamela Adriana Fernández Cárdenas<sup>6</sup>

### Inicios de la Casa de las Bombas

La Ciudad de México se originó entre islotes y lagos; cuando llegaron los españoles secaron el agua de la cuenca para edificar la Nueva España. Para el siglo XX, el objetivo se logró, pero fue necesario bombear el agua de pozos para abastecer a los barrios y a las colonias. Existieron distintas casas de bombeo, como la de la colonia Hipódromo Condesa, la de Xotepingo o la de Iztapalapa. En esta última actualmente se alberga la Casa de Cultura a cargo de la Coordinación de Extensión Universitaria de la Unidad Iztapalapa, de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), que por cerca de 35 años ha ofrecido cultura, educación y ciencia a la población de las colonias aledañas a la UAM-I.

En 1940, el presidente Lázaro Cárdenas inauguró los pozos de la Casa de las Bombas de Iztapalapa, los cuales abastecieron a trece barrios: Guadalupe, La Asunción, San Antonio Culhuacán, San Ignacio, San José, San Lorenzo Tezonco, San Lucas, San Miguel, San Pablo, San Pedro, San Simón Culhuacán, Santa Bárbara y Tula. Dichos pozos funcionaron desde este lugar hasta su reubicación a finales de la década de 1980.

En consecuencia, la Casa de las Bombas en Iztapalapa quedó vacía por varios años; fue ocupada por grupos de personas e indigentes e, incluso, como tiradero de basura. Dada su cercanía, en ese momento la UAM-I volteó a verla como un probable proyecto de Extensión Universitaria. Así, en 1989, la Delegación Iztapalapa cedió en comodato a la Universidad 6 136 metros cuadrados de la calle Gregorio Torres Quintero y Prolongación Quetzal, sin número, colonia La Purísima. Y, a partir de 1990, este edificio ha fungido como Casa de Cultura.

### Casa de las Bombas. Oferta cultural, deportiva, recreativa y científica

El Centro Cultural Casa de las Bombas busca preservar, promover y difundir la cultura con el fin de reforzar su identidad y elevar el nivel educativo de la comunidad. Otro de sus objetivos es ayudar a reestructurar el tejido social, ser un punto de encuentro, así como un lugar de adquisición del conocimiento con trabajo planeado y constante.

Actualmente, el Centro cuenta con doce trabajadores, de los cuales tres son personal de confianza y nueve, de base. En mi carácter de responsable soy quien coordina, planea y gestiona todas las actividades educativas, científicas, culturales, deportivas y recreativas. También realiza la supervisión del personal, de las instalaciones y la ejecución de todo el trabajo que se hace. Fernando Vélez me apoya con el diseño de carteles, la difusión en redes sociales, el servicio social y el audio; mientras que Antonio Nieto realiza el trabajo de apoyo logístico, difusión en escuelas y volanteo en los alrededores del Centro. De igual forma, contamos con el apoyo del auxiliar de limpieza, del jardinero,

---

6 Responsable del Centro Cultural Casa de las Bombas. El relato reproduce casi en su totalidad la entrevista realizada por Isela Guerreño Osorio.

del auxiliar de biblioteca, del secretario y de los vigilantes que resguardan las instalaciones todo el tiempo.

Fundamentalmente, mi trabajo lo realizo siguiendo seis líneas de acción:

- ◆ *Planificación y administración cultural.* Busco elaborar proyectos de manera eficiente y sustentable, con el propósito de optimizar los recursos económicos y humanos, siempre en beneficio de la comunidad.
- ◆ *Servicios culturales.* Se cuenta con una biblioteca con más de 8 600 títulos con acervo general, colecciones especiales, tesis, diccionarios, atlas, revistas y enciclopedias, los cuales nos ha enviado la Dirección General de Bibliotecas Pública. Esta línea, también incluye el Libro Club de la CDMX, el cual cuenta con más de 3 mil títulos de literatura universal.

Por último, en esa área también contamos con el Aula Digital. A través de esta plataforma se ofrecen cursos de computación básica para adultos mayores, asesorías para preparatoria abierta, así como talleres de iniciación artística y educativa. Todos estos permiten a los usuarios reforzar sus hábitos lectores, realizar una tarea o, bien, aprender un programa computacional. Todos estos recursos y talleres son totalmente gratuitos.

- ◆ *Promoción y difusión de la cultura.* El fin de esta línea es hacer llegar el arte y la cultura en sus múltiples manifestaciones a los sectores más vulnerables, a través de cursos y ciclos de cine, teatro, música, danza, proyección de documentales, festivales y concursos para niños, jóvenes y adultos, etcétera. Esta difusión cultural nos permite crear un público consciente, reflexivo y humanista, capaz de contribuir al bienestar social.
- ◆ *Educación.* Se realiza una programación con distintos cursos, pláticas y talleres que refuercen e incrementen los conocimientos y habilidades escolares de la comunidad, así como el desarrollo de recursos mentales, emocionales y sociales que les permitan una formación más completa.

Actualmente, las estadísticas nos dicen que, de casi dos millones de habitantes en la alcaldía Iztapalapa, 63.3% de los niños de 3 a 5 años acuden a la escuela. Un 95.5% de los niños de 6 a 11 años lo hace; a la par, también lo hace 90.5 % del grupo correspondiente a los 12 a 14 años. En contrataste, sólo 45.3 % del grupo de 15 a 24 años sigue asistiendo a la escuela. Esta situación nos obliga a fortalecer esta área y a motivar a la comunidad para seguir estudiando y adquirir nuevos conocimientos.

- ◆ *Vinculación académica, comunitaria e institucional.* Se establecen mecanismos de colaboración con diversas instituciones educativas y culturales como la UNAM, el IPN, la Secretaría de Cultura, el INBA, la Secretaría de Cultura, Procine, diversas asociaciones civiles y actores comunitarios. Gracias a estos vínculos, la Casa de las Bombas pude ofrecer una programación multidisciplinaria y multicultural que lleve a grandes transformaciones comunitarias.

- ◆ *Recreación y deporte.* En esta línea se programan actividades de salud física y bienestar emocional a través de talleres como karate do, kung fu, wushu, fútbol bandera, *ballet*, yoga, y bailes de salón, entre otros.

Actualmente, en Iztapalapa hay muchas Utopías,<sup>7</sup> programa Pilares, y otros centros culturales que ofrecen diversos servicios. Sin embargo, he observado que estos no tienen programaciones constantes, y eso es parte de lo que busca la población: un lugar en el que puedan estudiar, reforzar sus conocimientos o aprender algo; un lugar en el que los fines de semana tengan una alternativa para aprender y divertirse con funciones de teatro, música, danza, cine, etcétera.

El propósito de la Casa de las Bombas es precisamente este: formar públicos cautivos, reflexivos y conscientes de las problemáticas sociales que se viven día a día, a través de las actividades que presentamos, es decir, que sea un público firme, lo cual no es nada fácil porque hay que mantener una programación mensual constante.

Para este Centro Cultural, también es de vital importancia divulgar el trabajo científico a través de programas como el de “Ciencia, arte y alegría”, el cual vincula el trabajo académico con las artes a través de pláticas científicas. Al terminar la plática, los niños realizan un taller referente a lo que reflexionaron sobre la plática. Asimismo, contamos con el programa “Sábados en la ciencia”, en el cual los académicos de las diferentes Divisiones Académicas imparten una plática sobre un tema en específico. Al final hay una ronda de preguntas, en la cual el público, ávido de conocimientos, les pregunta a los académicos acerca de temas muy diversos en cuestiones de salud, educación, psicología e, incluso, sobre cómo cuidar adecuadamente a las mascotas.

Hay doctores que están trabajando temas extraordinarios, por ejemplo, el consumo del amaranto para combatir la diabetes. Imagínense trabajar ese tema en un proyecto amplio, universitario, que no sólo sea una plática o un taller en la Casa de las Bombas, sino una gran campaña de difusión, usando diferentes medios de comunicación, como revistas electrónicas y las nuevas tecnologías. Los resultados serían increíbles, ¡se fortalecería el cuidado de la salud entre muchas personas diabéticas!

La Casa de las Bombas cuenta con un pequeño foro, capaz de albergar a 80 personas, dentro de la casita central, en el sótano. En este lugar se pueden apreciar obras de teatro, disfrutar recitales de poesía, y espectáculos de música y danza. También hay un foro al aire libre con capacidad para 350 espectadores, el cual se utiliza generalmente los fines de semana para presentaciones de teatro, música y danza, así como para proyecciones de cine.

La Casa cuenta, además, con una sala, en donde regularmente se realizan exposiciones de las diferentes ramas de las artes plásticas, como pintura, grabado, fotografía,

---

7 De acuerdo con la página oficial de la alcaldía de Iztapalapa: “Son espacios que promueven el cuidado del medio ambiente, donde se ofrecen actividades que van desde talleres de creatividad, arte, diseño digital y teatro; hasta clases de natación, box o judo, pasando por círculos de lectura, ciclos de cine-debate, torneos deportivos o recorridos temáticos de cultura ambiental, identidad y memoria histórica, ciudadanía y derecho a la ciudad”. <https://www.utopiasiztapalapa.com/#:~:text=Utopías%20es%20un%20proyecto%20que,familias%20y%20comunidades%20de%20Iztapalapa>

arte-objeto, cerámica, escultura, entre otros. También cuenta con cinco salones en los que se imparten diversos talleres, cursos y pláticas.

Sólo por citar algunos ejemplos de todo los eventos y ciclos que se han desarrollado en este Centro Cultural, se han presentado grupos y solistas con una gran trayectoria, como Triciclo Rojo, Marionetas de la Esquina, Yucatán a Go-Go, Los Parientes de Playa Vicente, Bandula, Pilar Rioja, María Antonia Gutiérrez *La Morris*, Ricardo Rubio, Marimba Nandayapa, Tonana y Emy Laboriel, en el homenaje a su padre Johnny Laboriel.

En cuanto a cine, se han proyectado ciclos con FICUNAM; Ambulante, gira de documentales; la muestra de Mujeres en el Cine y la Televisión; Procine y la Cineteca, entre otros. También he trabajado directamente con embajadas como la de la República Árabe Saharaui, la de República Dominicana; con fotógrafos como Carlos Somonte; con escultores como Elene Somonte o José Luis Cuevas; y muchos otros grandes representantes de las artes. ¡Hemos formado un público exigente!

### Se ha creado un vínculo

Las actividades están abiertas al público en general. La gran sorpresa que hemos tenido es que, a través de redes sociales, las actividades culturales que ofrecemos no sólo se quedan aquí, en Iztapalapa, sino que hemos tenido personas, académicos y alumnos que vienen de la UAM, Unidad Xochimilco, a nuestras actividades los fines de semana. En alguna ocasión hicimos un festival de Danzas de Carnaval y vino gente de Cuajimalpa que se enteró por las redes sociales. Así que los carteles y volantes nos sirven, de manera muy local, para la gente de aquí; sin embargo, las redes sociales nos han ayudado a tener presencia en alcaldías más alejadas.

Básicamente, la mayoría de nuestra población es infantil; son niños de 6 a 12 años, acompañados de sus papás, abuelitos y hermanos, motivo por el cual estoy obligada a tener alguna actividad para ellos. Aunque también contamos con una programación para jóvenes y adultos. Por ejemplo, para los jóvenes acabamos de realizar el ciclo “Rock sobre asfalto con distintos géneros”, el cual empezó desde la una de la tarde y terminó a las diez de la noche. A este evento fueron jóvenes que han formado sus propias bandas con gran profesionalismo.

Los miércoles y los viernes tenemos un grupo de adultos mayores. Gracias al apoyo de la alcaldía a este grupo se le imparte actividades como manualidades, actividades físicas, de canto, de oratoria, etcétera. Ahora tenemos un taller de promoción de la salud que dura un año. La alcaldía mandó a una maestra para impartirlo. Y al finalizarlo, a los participantes se les va a entregar una constancia que les permitirá trabajar en áreas de primeros auxilios. Como podrás ver, tratamos de cubrir todas las necesidades posibles de niños, jóvenes y adultos.

Actualmente, el vínculo con la alcaldía ha generado un intercambio de actividades como talleres y presentaciones, pues en la Casa de las Bombas se han impartido algunos talleres, y nosotros también hemos realizado presentaciones culturales y artísticas en distintos espacios culturales de la alcaldía.

Este Centro Cultural es un espacio abierto al público en general. La gente y los usuarios nos agradecen constantemente por las actividades que les ofrecemos, ya que éstas han impactado su vida; por ejemplo, una alumna del taller de ballet de hace varios años decidió

estudiar ballet de forma profesional y ahora es nuestra maestra del mismo taller. El hijo de un trabajador de la Universidad venía a tomar clases de guitarra y le gustó tanto que continuó sus estudios en otras academias, se preparó y formó una banda de rock; actualmente realiza presentaciones en diversos lugares y de ahí obtiene recursos para su escuela.

Son historias que me llenan de alegría porque realmente se está haciendo algo en beneficio de la población. Es ahí cuando me doy cuenta de que se están cumpliendo los objetivos por los que estamos trabajando. Esta administración, y en especial la doctora Verónica Medina Bañuelos, nos ha apoyado mucho con la infraestructura y la difusión del Centro Cultural y Artístico Casa de las Bombas en diferentes ámbitos académicos.

A la Casa de las Bombas se le reconoce como un espacio seguro de recreación, sana convivencia y con actividades de gran calidad, totalmente gratuitas y en beneficio de la población. Entre los mismos miembros de la comunidad se pasan la voz de las actividades que ofrecemos. Yo percibo que la población ve la Casa de las Bombas como un espacio que brinda grandes oportunidades culturales que fortalecen su desarrollo. El próximo año, precisamente, cumplimos 35 años, durante los cuales se ha hecho una labor intensa en beneficio de la población iztapalapense. Hoy tenemos a la tercera generación de la gente que venía en un principio a la Casa de las Bombas, pues de alguna manera ya conocen el trabajo que se hace, la calidad de las actividades que se ofrecen y ha sido favorable. El trabajo de la Casa de las Bombas es interesante, eso la ha convertido en un semillero de aprendizaje y talentos.

Los universitarios también ven este Centro Cultural como un espacio alternativo para poder programar o realizar actividades. Algunos han hecho su servicio social, con facilidad de horario, en proyectos que están relacionados con su perfil de licenciatura. El programa de preparatoria abierta les ha brindado, además, una experiencia docente que les facilita conseguir un trabajo impartiendo clases acorde con su licenciatura. Este es un espacio para que los estudiantes realicen prácticas profesionales, servicio social e, incluso, algunos vienen y ofrecen talleres de manera voluntaria. La Casa de las Bombas es de ayuda para los estudiantes también.

El vínculo con la comunidad ya es estrecho, cuando los vecinos acuden a alguna actividad he escuchado expresiones tales como: “¡Ya viste lo que nos enseña la UAM-I!” Identifican que es la Universidad la institución que les trae el conocimiento, la que aporta y les enseña.

## **Reconocimiento a la UAM-I y a la Casa de las Bombas**

Para mí, el reconocimiento del trabajo que se hace en Casa de las Bombas es muy gratificante, me impulsa a seguir preparándome y a esforzarme para realizar mi trabajo con mucha pasión. Lo que más me gusta es observar que el público aproveche de manera positiva las actividades que se les ofrecen. Ver que a partir de una función de teatro, de música o de danza podemos transformar la vida de las personas. Los resultados que hemos visto han sido maravillosos y creo que eso es lo que más me ha gustado de mi trabajo.

Me preparo constantemente para generar actividades que ayuden a la población, porque en Iztapalapa hay grandes problemáticas sociales y tenemos que construir un mundo mejor, sensible y con valores. A mí me gusta mucho el trabajo que hago y, cuando escucho estas historias de niños y jóvenes que estudiaron aquí y que se han dedicado a

las artes y a la cultura, o que eligen a la UAM-I como su primera opción para estudiar una carrera profesional, me es sumamente gratificante. Eso me ha impulsado a crear nuevos proyectos y nuevas propuestas de trabajo para la Casa de las Bombas.

Estar en una universidad pública de gran calidad y gratuita, con académicos de gran nivel, de gran reconocimiento y trayectoria, es maravilloso. La gente de la comunidad lo sabe: he escuchado comentarios donde colocan a la UAM-I como algo sagrado; el que puedan estudiar una licenciatura les cambia totalmente la vida. La gente ubica perfectamente a la Universidad, incluso aquí han preguntado si damos cursos para ingresar a la UAM-I. La UAM es una universidad de calidad que ha tenido una labor constante a lo largo de su trayectoria de cincuenta años. Y en cada administración ha estado presente el vínculo con la comunidad.

¡Felicitaciones!, porque estamos cumpliendo 50 años. Como egresada de esta institución, estoy totalmente agradecida por la formación profesional que me brindaron mis profesores. Me gustó mucho mi carrera. Ahora, como trabajadora, la veo desde otra perspectiva; sin embargo, nunca me he quitado, ni me voy a quitar, la camiseta. Fui estudiante, ahora trabajadora, entonces la Universidad ha formado gran parte de mi vida. Es una Universidad muy buena, que ofrece muchísimas cosas: calidad académica, actividades complementarias para el desarrollo personal y profesional, intercambio académico, becas, apoyos tecnológicos, en fin, muchas cosas que nos permiten ser profesionistas de calidad.

Estoy muy agradecida con la Universidad porque me formó como profesionista y ahora también me da la oportunidad de ser parte de su plantilla de trabajadores y retribuir todo lo que me enseñó en beneficio de la comunidad. Mi mensaje para los estudiantes es que aprovechen al máximo esta gran institución en la que están, porque en otros países la educación es muy cara y a lo mejor no podrían estudiar.







# Reflexión final

## Navegando los siete mares

No hay fronteras, sólo el horizonte, el agua...

**Mario Benedetti.** *Sobre la tierra*

Tu hogar no tiene fronteras  
porque tu hogar es el mar

**Rafael Alberti.** *Hombres de mar*

...antes que el tiempo se acuñara en días,  
el mar, el siempre mar, ya estaba y era

**Jorge Luis Borges.** *El mar*

El mar, el mar, dentro de mí lo siento.

Ya sólo de pensar en él, tan mío,  
tiene un sabor de sal mi pensamiento

**José Gorostiza.** *Elegía*



## Introducción

Luis Montaña Hirose

Para concluir esta recopilación de relatos de viaje, el equipo a bordo consideró pertinente realizar una reflexión final. Ésta la llevamos a cabo bajo la forma de una mesa redonda. Como el emblemático barco *Beagle* de Charles Darwin, la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) emprendió hace años una gran travesía, surcando los siete mares.

La nave posó por primera vez su sólida quilla en aguas saladas hace cincuenta años, en septiembre de 1974 —*Iniciando la travesía*—. Todos los miembros de su tripulación, personal directivo, académico, administrativo, estudiantes y vecinos son marinos que han estado desde entonces comprometidos con esta gran aventura —*Una gran tripulación*—, que han sorteado diversas tormentas, llegando siempre a puerto seguro —*Puertos y mareas*—. Dos enormes velas han impulsado incansablemente su navegar: la docencia y la investigación —*Surcando los mares*—.

La UAM-I reconoce la existencia de una tripulación empeñada en ampliar los márgenes de la inclusión social —*Bienvenidos todos a bordo*—. Por otro lado, en la era de la tecnología digital, la institución se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades de las que seguramente saldrá adelante —*Innovación y riesgos*—. Finalmente, con la mirada fija en el horizonte, nos proyectamos hacia el futuro y exploramos nuevos anhelos y contemplamos nuevos desafíos.

Con una visión audaz y un compromiso inquebrantable con la excelencia académica y la sociedad, la UAM-I se prepara para seguir navegando —*Hacia nuevos horizontes*—, lista para enfrentar los retos del mañana con determinación y entusiasmo.





# Iniciando la travesía: Fundación de la UAM-I, el comienzo de una aventura extraordinaria

Rubicelia Vargas Fosada

En septiembre de 1974, Iztapalapa se convirtió en la primera Unidad de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en abrir sus puertas para clases. A pesar de las presiones para comenzar antes, los fundadores, junto con el rector y el secretario de la Unidad en ese entonces, decidieron esperar. El motivo radicaba en la necesidad de contratar a más profesores de tiempo completo, lo que hacía inviable el inicio en junio, como se estaba sugiriendo.

Esta decisión marcó un precedente importante, ya que sentó las bases para que los profesores contratados fueran principalmente de tiempo completo. No se trataba simplemente de cubrir vacantes con profesionales que ocuparan horas de clase, sino de conformar un cuerpo docente comprometido a tiempo completo. Esta política fue una característica distintiva de nuestra Unidad desde sus inicios, enfatizando la importancia de que los profesores también desempeñaran labores de investigación.

Desde el principio, se delineó que el modelo académico de la UAM sería radicalmente distinto de los existentes hasta entonces. Se trató de un enfoque innovador que abogaba por la integración de profesores de tiempo completo con una sólida formación tanto en investigación como en docencia. Este logro se materializó gracias al apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que cedió profesores experimentados para dirigir las Divisiones, muchos de los cuales ya contaban con una destacada trayectoria de investigación en los institutos de la UNAM y habían hecho estudios en el extranjero. La solidaridad de la UNAM se manifestó al facilitar que estos profesores se sumaran al proyecto de la UAM, una nueva universidad y una aventura académica sin precedentes. Como resultado, numerosos profesores decidieron quedarse en la UAM de manera permanente, contribuyendo así a su consolidación y al arranque exitoso de este novedoso modelo educativo.

Cabe destacar que todos los profesores que asumieron roles directivos, durante los primeros años —en las Divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) en la Unidad Iztapalapa— eran líderes destacados en sus respectivos campos académicos. Este liderazgo no sólo les permitió dirigir eficazmente las Divisiones, sino que también facilitó la atracción de profesores de tiempo completo con habilidades en investigación a la UAM. Estos profesores, ya sea que estuvieran en proceso de formación como investigadores o que ya contaran con una sólida experiencia en investigación, fueron atraídos por el prestigio y la visión académica de estos líderes.

La estructura departamental adoptada por la UAM, en contraposición al modelo de facultades de la UNAM, desempeñó un papel fundamental en la configuración de su identidad. Este enfoque departamental no sólo se convirtió en un sello distintivo de nuestra institución, sino que también la situó como una entidad innovadora en todos los aspectos del modelo académico, particularmente en la Unidad de Iztapalapa. Este en-

foque también explica por qué la UAM-I fue concebida desde sus inicios con un marcado énfasis en la investigación, un aspecto que ha influido significativamente en su desarrollo y evolución a lo largo del tiempo.

Pocos años después de la fundación de la Universidad, el incremento en la demanda de educación superior generó la necesidad de contratar más personal docente. Se requería alcanzar una masa crítica para mantener la visión inicial de reclutar profesores investigadores altamente capacitados, dedicados a tiempo completo tanto a la investigación como a la docencia, pero esa masa crítica no existía entonces en el país.

La UAM respondió a esta demanda integrando a sus filas a egresados de sus propios programas académicos. En ocasiones, recién graduados de licenciatura recibieron la oportunidad de ocupar plazas docentes, lo que permitió que la institución se nutriera de su propia comunidad estudiantil en su afán por mantener y fortalecer su compromiso con la investigación y el binomio enseñanza-aprendizaje.

La UAM propició la formación de sus profesores para que adquieran las habilidades necesarias. Muchos de los profesores contratados con licenciatura, egresados de la UAM recibieron su formación dentro de la institución, con maestrías o doctorados para seguir desempeñándose como profesores universitarios. Algunos recibieron becas para estudiar sus posgrados en el extranjero. Este es el camino por el cual se han formado los cuadros académicos de la Unidad Iztapalapa.

En ese sentido, la UAM ha brindado un generoso apoyo a la formación de estos profesores, incluso cuando inicialmente no contaban con los grados requeridos para dirigir programas de posgrado o realizar investigaciones. La UAM ha hecho todo lo posible para garantizar que sus profesores, una vez contratados, reciban la formación académica necesaria para contribuir al crecimiento de la institución. Este compromiso ha sido fundamental para conformar la planta académica actual de la Unidad Iztapalapa.

Según los fundadores de la UAM-I, al inicio existía un vínculo más estrecho con la sociedad. En aquel tiempo, se realizaban proyectos que estaban muy ligados a las necesidades sociales. Sin embargo, creo que esa dinámica ha experimentado cambios en estos últimos años. Además, al ser una universidad nueva y buscar reconocimiento, también se buscaba con mayor insistencia la participación de las autoridades de la institución en medios como la radio o la televisión para promover la UAM. Sin embargo, estas prácticas han dejado de ser frecuentes, lo que ha provocado una disminución en la visibilidad de la UAM y, por ende, su presencia en la sociedad.

Es importante destacar que, mientras se fortalecía el aspecto académico, el ámbito administrativo enfrentaba desafíos adicionales. A medida que se contrataban profesores recién egresados de la Unidad Iztapalapa, también ingresaban graduados de la misma Universidad a roles administrativos. Esto ha contribuido a consolidar una sólida comunidad, ya que muchos de nosotros provenimos de la UAM-I y nos valoramos mutuamente como egresados de la institución.

Los primeros planes de estudio eran exclusivamente de licenciatura y se caracterizaban por su enfoque innovador. Por ejemplo, en el caso de CBS, se ofrecía inicialmente un programa en Biotecnología, aunque posteriormente este enfoque evolucionó. Asimismo, existía una licenciatura en ciencias que no se dividía en disciplinas específicas como fí-

sica, química y matemáticas, sino que abarcaba diferentes áreas de concentración. Estos programas también introdujeron la noción de troncos comunes, que constituían una base compartida para todas las licenciaturas antes de especializarse en áreas particulares. Desde sus inicios, la idea de una formación multidisciplinaria fue fundamental en la concepción de la Universidad, como lo refleja el logo de la UAM, que además sugiere flexibilidad y apertura temporal.

La institución se destacó por su recepción de estudiantes provenientes de diversos orígenes, algunos de los cuales podrían haber transitado por otras instituciones educativas previamente. Esto propició la matriculación de estudiantes de mayor edad, mayores de 20 años. Para aquellos que ya cuentan con experiencias previas en otras instituciones o que han optado por iniciar sus estudios más tarde en la vida, el valor atribuido a cursar una licenciatura en la Universidad puede ser diferente. Este fenómeno también ha evolucionado con el tiempo, contribuyendo así a una concepción distinta de lo que implica ser universitario.

Otro factor que influye en lo mencionado anteriormente es que, al inicio, la institución atrajo a hijos de políticos o de profesores de la UNAM, lo que generaba una composición diferente en la población estudiantil. Creo que la UAM experimentó una transformación significativa. Quizás unos diez años después, a partir de 1980, esta dinámica inicial cambió completamente en términos de la composición tanto de profesores como de alumnos.

Otra cuestión que me gustaría abordar se refiere a cómo la Unidad Iztapalapa ocupó un espacio que antes era libre y utilizado por los vecinos: un área abierta donde los niños jugaban y los animales pastaban. Al invadir este espacio los vecinos perdieron en cierto sentido, pero también obtuvieron la oportunidad de establecer negocios que atendieran a los universitarios. De esta manera, se integraron de alguna forma a la vida universitaria y la UAM-I transformó el entorno de la comunidad a su alrededor.

También creo que es muy importante decir que nacimos como tres Unidades claramente diferenciadas. Después de varios años, esto nos generó la necesidad de reconocernos como una misma Universidad, pues por mucho tiempo estuvimos en caminos distintos. Creo que es un buen ejercicio que hablemos de los inicios de la UAM: nos permite reflexionar sobre el recorrido que hemos hecho desde entonces; asimismo, examinar cómo hemos desarrollado la visión inicial de lo que debería ser esta Universidad, con su filosofía particular y las características distintivas de la UAM, de ser una institución multidisciplinaria y flexible.

Por ejemplo, lo que ha pasado con los planes de estudio; considero que hemos contribuido a su fragmentación, que antes eran más generales y abarcaban troncos comunes. Estos troncos, que solían reflejar la idea de que los físicos enseñan física y los matemáticos enseñan matemáticas y así cada disciplina, han ido desapareciendo gradualmente en las Divisiones. Esto era una parte esencial de nuestro modelo departamental, siento que hemos ido perdiendo parte de esa esencia, así como la idea de la multidisciplinaria que representaban los troncos generales. Sin embargo, veo esta etapa como una gran oportunidad para recuperar ese enfoque perdido. Contamos ahora en el país con una masa crítica de profesores que nos permite replantearnos el perfil de docentes que necesitamos, para asegurar la continuidad de la filosofía de la UAM durante muchos años más.

## Ricardo López Wilchis

A cincuenta años de distancia hay mucho que celebrar. Soy prácticamente de los fundadores, yo entré hace cuarenta y seis años y medio a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), a los dos y medio o tres años de haber sido fundada y prácticamente me tocó todo el proceso. Ha sido muy satisfactorio verla desde sus orígenes hasta la actualidad. Y puedo decir que, desde su fundación, la UAM fue un barco que zarpó hacia la conquista de un nuevo mundo, igual que lo hicieron los grandes navíos del siglo XVI. No sólo era la idea de encontrar una nueva ruta hacia las Indias. En nuestro caso la misión era un tanto más compleja, inclusive un tanto más abstracta. Se trataba de encontrar una nueva ruta hacia la docencia y hacia la investigación, a la manera de impartir docencia y a la manera de desarrollar la investigación.

En el modelo original se pensó que las dos cosas deberían estar estrechamente vinculadas. La gente que diseñó nuestra institución tenía la idea de que si hacías docencia podías hacer investigación, y al revés, si hacías investigación podías dar una buena docencia. No sólo se trató de encontrar una nueva ruta en este proyecto, sino que además nuestro viaje presentó varios retos adicionales. Zarpamos de un puerto muy modesto, localizado en una parte marginada de la ciudad: si ahora la alcaldía Iztapalapa todavía está considerada como una zona marginada de la Ciudad de México, ¡imagínense hace cincuenta años! De ahí tuvimos que partir, de este puerto muy modesto, para tratar de entablar este nuevo modelo de docencia e investigación.

En este nuevo modelo, teníamos un barco con un nuevo diseño estructural muy suigéneris, del que no se tenía antecedentes en este país. Prácticamente, los puntos de referencia eran la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), que tenían una estructura basada en facultades; en la UAM se decidió por un modelo estructural departamental.

El sistema estructural de la UNAM y del Politécnico es una estructura piramidal, en la que la máxima autoridad es el rector, o el director, y de ahí las políticas operativas, las decisiones, la administración y todo lo relacionado con la operación cae en cascada hacia sus diferentes miembros.

En la UAM, la creación del modelo administrativo desde sus inicios fue pensado como un modelo horizontal, con funciones descentralizadas. Los jefes de Departamento, los directores de División, los rectores de Unidad y el rector general, operan bajo un sistema de funciones explícitas y expresas para cada uno de los órganos que operan y dirigen este barco, un modelo muy innovador en ese entonces y que aún hoy lo sigue siendo. El modelo departamental desde su fundación ha sido parte del gran éxito que hemos tenido a lo largo de este tiempo y que podemos ver reflejado en estos cincuenta años.

Haciendo este símil con las conquistas del nuevo mundo, también se partió con tres carabelas, siendo el barco insignia la Unidad Iztapalapa. Fue el primero que se lanzó, fue al primero que se dotó con estas ideas y con los recursos para poder implementar este nuevo modelo. Y después de cincuenta años, esta ruta originalmente planeada se alcanzó de una manera muy eficiente. No sin antes haber pasado por vientos en contra, tempestades, mareas, etcétera, que han impactado en nuestro modelo original. Nos tuvimos que ir adaptando a todas las vicisitudes con esta resiliencia que caracteriza nuestra ins-

titución. A lo largo de estos cincuenta años que ha durado este viaje hemos logrado un modelo exitoso que nos ha permitido llegar a un buen puerto. Y no sólo lo descubrimos o lo vislumbramos, sino que nos convertimos en una parte muy importante de él, no sólo nos adaptamos a su entorno, sino que ya formamos parte de este.

Cuando se originó la UAM-I era un lugar de paso libre, eran terrenos libres, venía gente con sus animales de rancho, tenían vacas y borregos. A mí todavía me tocó ver patos, pues unas partes aledañas se inundaban. Cuando llegó la UAM, para bien o para mal, se empezó a modificar este entorno. Nosotros empezamos a crecer como institución, pero también la comunidad aledaña a nosotros vio reflejado este crecimiento como una oportunidad para su desarrollo, una oportunidad desde varios puntos de vista, por ejemplo, el económico, porque muchos de ellos empezaron a prestar servicios para las personas de la Universidad.

Desde sus inicios, la UAM estaba aislada y no había lugares para comer. La avenida Rojo Gómez apenas la empezaron a pavimentar y además pusieron ahí la tubería del desagüe, una obra que duró aproximadamente tres años. Era un canal grande, amplio, donde estaban metiendo todas las tuberías para la zona. Para que circularan autos y camiones era prácticamente una callecita de doble sentido muy estrecha, casi rozabas con el carro que venía enfrente para poder circular.

No había dónde comer, no había restaurantes, los profesores teníamos que traer nuestros alimentos, pero desde el inicio de la construcción de los primeros edificios la gente de la comunidad empezó a poner puestos de comida. La mamá de los actuales dueños de El Ranchito les dio de comer a los albañiles que empezaron a construir los edificios. Después, todos los profesores hemos ido a comer ahí, o a El profe, o a alguno de los otros locales que se han establecido en las inmediaciones de la Universidad. También surgieron las gentes con las papelerías y las fotocopadoras para poder dar servicio a los estudiantes y a los profesores.

Llegamos a este nuevo puerto, lo modificamos y nos incluimos en él. Nosotros formamos parte de él. Vamos a tomar el café, vamos a comer tortas o tacos con ellos. Incluso, hay gente que desayuna y come en la UAM y compra su cena para llevársela a su casa. Todo este proceso de modificación del entorno se dio desde el inicio, incluso varios profesores tenemos nuestras casas en las inmediaciones, yo soy uno de ellos.

El llegar a este puerto sirvió para consolidar el modelo de investigación y docencia. No sé qué tanto contribuyó en esto el aislamiento que teníamos del resto de las universidades y de las instancias de educación superior. Todavía los colegas de otras instituciones se quejan de venir a la UAM. Si invitas a un conferencista, muchos dicen que no porque está muy lejos y está muy complicado llegar. Como mencioné anteriormente. No sé si este aislamiento sirvió para consolidar este modelo de docencia e investigación, pero los que llegamos a esta institución tratábamos de dar las mejores clases posibles en las precarias condiciones que teníamos. Este sistema trimestral nos obligó a trabajar a un ritmo acelerado, que no existía en las otras instituciones. Por lo mismo, nos obligó a formar gente que pudiera responder rápido a los retos que les dejaba uno como tareas o actividades docentes.

El doctor José Sarukhán —que fue profesor en el Departamento de Biología, antes de ser director del Instituto de Biología de la UNAM y que ha ocupado cargos muy dis-

tinguidos en el medio universitario, como ser el rector de la UNAM—, se llevó a algunos de los estudiantes de nuestras primeras generaciones a trabajar con él. Esos estudiantes, que ahora están considerados dentro de los investigadores más destacados dentro de los institutos de Biología y Ecología de la UNAM, se formaron con nosotros.

Una vez le pregunté al doctor Sarukhán por qué se había llevado a nuestros estudiantes y no le había dado la oportunidad a la gente de la UNAM. Su respuesta fue que la ventaja que tenía la UAM sobre los estudiantes de la UNAM era la rapidez para pensar y trabajar, que si a un estudiante de la UNAM le solicitabas un informe sobre algún tema, te pedía seis meses para entregarlo, pero que si se lo pedía a un estudiante de la UAM, antes de quince días, en una semana, ya lo tenías. “Eso fue lo que me motivó para llevarme a los estudiantes de la UAM a trabajar conmigo”, ésa fue su respuesta.

En los inicios de nuestra institución se formaron muy buenos investigadores. Nuestros estudiantes eran gente de otro nivel económico, con otros recursos, pero también los profesores que llegamos a desarrollar la investigación y a impartir docencia. Llegamos para aprender a hacer ambas cosas bajo este modelo innovador, ése fue mi caso. Los grandes investigadores que llegaron al inicio de nuestra institución llegaron por poco tiempo, muchos por un periodo sabático, otros a los tres o cuatro años se empezaron a retirar y dejaron a sus estudiantes que empezaban a formarse para que ocuparan su lugar.

Yo tengo el corazón partido, mi formación académica fue totalmente en la UNAM, pero todo mi desarrollo como investigador fue gracias a mi llegada a la UAM y, sobre todo, fue por haber estado en la Universidad desde sus inicios. Fueron tiempos muy diferentes donde se tuvo que adquirir todo para poder desarrollar nuestras actividades. Se tuvo que partir desde cero y poco a poco ir adquiriendo lo más indispensable, hasta en algunos casos llegar a tener un equipo de vanguardia. Pero el trabajar por trimestres bajo esta modalidad docencia-investigación trajo como consecuencia no sólo el maximizar el uso del equipo, sino, además, la optimización del tiempo para poder desarrollar ambas actividades de la manera lo más eficiente posible.

El modelo departamental favoreció el conseguir recursos para la investigación. Los rectores se preocuparon por apuntalar la investigación que se hacía en los Departamentos, y se conformaron áreas de investigación al poco tiempo. Y todo esto para formar una institución como la que tenemos. En sus inicios requirió de bastantes recursos, fluyó el dinero para desarrollar investigación; en aquel entonces, si necesitabas un equipo, tardaba en llegar un poco, pero te llegaba.

A diferencia de hoy, en ese entonces no tenías que hacer tres requisiciones y además esperar la aprobación del patronato, etcétera. La administración, aunque era centralizada, era un poco más ágil: Rectoría General era la que aprobaba los recursos prácticamente para todo y para todos, pero llegaban en tiempos bastante razonables. Con el tiempo este modelo administrativo se fue flexibilizando y haciendo una administración más adecuada para las necesidades de cada una de las Unidades.

En un inicio los recursos fluyeron para sustentar este modelo y digo para sustentar el modelo, porque también hubo recursos para la docencia. Se crearon los edificios para dar clases como fueron los edificios B, C, y D. Había una audioteca para el esparcimiento de alumnos y profesores. No sé si recuerden el famoso Salón Verde, pero eran dos salones

muy cómodos donde había medios audiovisuales para apoyar las clases, los grupos eran más reducidos. La sección de recursos audiovisuales contaba con proyectores de diapositivas para poder impartir cualquier clase. Llegabas, dejabas tu credencial y te daban un proyector. Yo no recuerdo que me dijeran: “No se lo podemos prestar profesor, porque todos están ocupados”. Siempre hubo proyectores suficientes para que los profesores pudiéramos impartir clases usando nuestras diapositivas. En los inicios de esta Unidad hubo recursos para la docencia y para la investigación que ayudaron mucho a consolidar este sistema.

También los marineros a bordo de este barco han ido cambiando. Los alumnos que tuvimos en los inicios eran de una buena posición económica, una muy buena posición económica comparados con los que tenemos en la actualidad. La UAM-I pasó de tener una población estudiantil, por decirlo de alguna manera más elitista, a tener ahora una población estudiantil más acorde con su medio circundante.

Los estudiantes actuales son de los alrededores, ya no vienen ni siquiera los hijos de los investigadores de la UNAM o del Politécnico o de otras instituciones, viene gente de los alrededores y lugares un poco más alejados como Chalco, además, viene mucha gente de provincia. Algo que para mí fue sorprendente a la hora que hicimos las entrevistas, fue ver la cantidad de gente de provincia que ha llegado a formarse a nuestra institución y que se ha quedado formando parte de ella, tanto como estudiantes de licenciatura, de posgrado, o incorporándose como profesores o en la administración de la misma.

Creo que después de estos cincuenta años, con este inicio tan promisorio que tuvimos y ante esta incertidumbre de llegar a un puerto totalmente desconocido, creo que tenemos mucho que celebrar. No sólo descubrimos una nueva ruta hacia un nuevo mundo, sino que además de descubrir este nuevo mundo nos incorporamos a él y en cincuenta años hemos logrado la conformación de una gran familia, de una gran comunidad.



## Una gran tripulación: Diversidad de actores. Directivos, profesores, alumnos, egresados y vecinos

Edith Ponce Alquicira

A cincuenta años de trayectoria de la Unidad Iztapalapa podemos señalar que hemos tenido una gran tripulación que le ha permitido navegar en esta gran aventura y mantenerse siempre a flote a pesar de múltiples adversidades. Nuestra embarcación requiere de un entramado complejo, en donde tanto los rectores como los capitanes han estado al frente, marcando la ruta y junto con ellos, su cuerpo de apoyo, además de los directores de División, los jefes de Departamento y muchas otras Coordinaciones que fueron surgiendo a medida que se ampliaron las necesidades.

El primer rector de la Unidad, el doctor Alonso Fernández, indudablemente estableció el punto de partida y la primera ruta, cada uno de los rectores ha dirigido la navegación hacia nuevos horizontes, en función de su visión, experiencia y compromiso institucional para ir avanzando en los mares de la ciencia, la docencia y la investigación. A la fecha hemos tenido catorce rectores de Unidad, actualmente, la doctora Verónica Medina Bañuelos es la primera mujer al frente de la Rectoría. Reconocemos este nombramiento en función de su amplia trayectoria y gran labor, así como un gran avance en favor de la equidad de género.

Si bien los rectores marcan el camino, la distribución de las tareas para mantener la ruta es bastante compleja, sin duda todo el personal y la tripulación en su propio campo de acción se esfuerzan diariamente por desarrollar sus actividades de la mejor forma. Los alumnos son nuestro principal objetivo y precisamente para ellos se han ido creando diferentes servicios de apoyo. En una de las entrevistas, una chica me decía: “Es que aquí es mi lugar seguro, es mi segunda casa porque encuentro a mis compañeros y amigos, pero también tengo acceso a otros servicios que probablemente en mi comunidad no los tengo tan cerca”.

La Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) ofrece para su comunidad servicios médicos, servicios deportivos, actividades culturales, acceso a biblioteca y sistemas digitales en múltiples áreas del conocimiento. Además facilita la convivencia de los alumnos de las tres diferentes Divisiones y Áreas de conocimiento, que finalmente están enlazadas dentro de una misma Unidad.

La tripulación de la UAM tiene diversos niveles de acción, pero su organización se diferencia de otras instituciones por ser horizontal y favorecer la discusión plural en la toma de decisiones mediante órganos colegiados. Sin duda, eso marca nuestra diferencia, aunque no necesariamente signifique que sea el camino más sencillo. La Unidad ha enfrentado múltiples batallas internas y externas, pero también es sensible a los diversos cambios y acciones para redirigir los objetivos de navegación dentro del mar de la docencia y de la investigación, sin perder de vista el beneficio a la sociedad y el ambiente.

Los alumnos son nuestra primera prioridad y objetivo de la Universidad. En los inicios de la UAM pareciera que llegaron alumnos de una amplia diversidad de estratos sociales, pero todos ellos muy comprometidos con su formación académica. Ellos fueron

los primeros sujetos que permitieron validar y dar certidumbre al modelo trimestral y probar su éxito. En la actualidad tenemos una comunidad estudiantil mucho más vasta, con más de 16 mil alumnos activos, la mayoría proveniente del oriente y áreas marginales de la zona metropolitana. En muchas ocasiones estos alumnos son los primeros integrantes del grupo familiar que tienen acceso a la educación superior, por lo que la UAM les ha otorgado una ventana de oportunidad para su crecimiento.

Los profesores formamos una parte estratégica de la tripulación y hemos hecho de esta Unidad nuestra segunda casa, un espacio para el crecimiento profesional, con una planta académica conformada por más de 800 profesores. Recuerdo que cuando recién me incorporé a la UAM, Unidad Iztapalapa, a inicios de la década de 1990, una buena parte de los profesores estaban realizando o concluyendo sus estudios de posgrado, además, se favorecía el intercambio y las estancias de investigadores extranjeros, y a la par se estaban creando los programas de posgrado. Llegué a la UAM para realizar mi tesis de licenciatura e inmediatamente tuve la oportunidad de incorporarme como profesor de tiempo completo, así que en muy poco tiempo me contagié de la avalancha y el ambiente que me impulsó a continuar con mi formación académica, era algo que se sentía en el ambiente.

En general había un gran movimiento interno para consolidar los grupos y áreas de investigación. En esa época también se establecieron algunas estrategias para fomentar la permanencia y el desarrollo del profesorado, asociado al sistema de promoción como los programas de becas y estímulos, en el marco de un sistema de evaluación con reglas precisas. Si bien el sistema de evaluación es perfectible y ha sufrido múltiples cambios, también ha diferenciado a la UAM de otras instituciones. La UAM, también reconoce el esfuerzo y el compromiso de su planta académica al otorgar reconocimientos en las figuras de profesores distinguidos y profesores eméritos. Cabe señalar que la Unidad Iztapalapa tiene el mayor número de profesores que han recibido alguna de estas distinciones.

Por otra parte, el sector de los administrativos es muy relevante, ya que sin ellos no podríamos navegar. Constituyen el cuarto de máquinas en diferentes niveles, porque hacen que esta navegación siga adelante. El hecho de que la Internet, la telefonía, la cafetería, los servicios de luz o el suministro de agua, fallen, genera grandes desavenencias. Estamos tan acostumbrados a todos estos servicios que no nos damos cuenta de que existen hasta que por alguna razón fallan. La Unidad requiere de servicios de mantenimiento y de limpieza continuos, lo que genera un gasto impresionante, aunado a la constante necesidad de mejora y actualización de muchos de nuestros servicios. La prestación de servicios operativos depende de varias entidades o Coordinaciones como: Sistemas Escolares, Sistemas de Cómputo, Extensión Universitaria, Sistemas Integrados para el Bienestar, Servicios Materiales, Servicios Generales y Gestión Administrativa, entre otras.

Dentro de esta articulación, también destaca la participación de los vecinos. Sin ellos, hubiera sido más difícil la convivencia de comunidad, fueron ellos quienes proveyeron de un lugar para comer o de hospedaje para los fundadores y los primeros alumnos. Ellos han sido testigos de la fundación de la Unidad en campos de cultivo y resguardan memorias de esa época. Hemos crecido junto con los vecinos y compartimos su historia de vida, que iniciaron con un sencillo puesto de tortas, o unas mesas para el servicio de comida en el patio de sus casas y que poco a poco fueron consolidándose y diversificando su actividad también a razón de las demandas de la comunidad universitaria.

Conformamos una tripulación compleja, pero aún conservamos un ambiente cercano y familiar como parte de la Unidad. Me enorgullece formar parte de la UAM y de participar en este proyecto conmemorativo por los primeros cincuenta años de fundación de la UAM, Unidad Iztapalapa.

### Ricardo López Wilchis

Hablar de la tripulación de este barco es relativamente fácil, nuestros rectores han sido los capitanes y los hemos tenido muy buenos. Todos ellos han dejado su sello particular al marcar el rumbo que ha llevado esta institución a lo largo del tiempo. Los rectores son los que han sabido leer el sextante y conducir este barco en las mejores condiciones posibles. Cada uno ha tenido sus prioridades, unos han estado más preocupados por navegar en el mar de la docencia y han destinado los recursos, los apoyos y una buena parte de su proceso de administración a fundamentar la docencia, a sustentarla y al hecho de que cada vez podamos impartir una docencia de la mejor calidad.

Otros han apostado por navegar hacia una mejor investigación. Se han ocupado mucho por conseguir los recursos necesarios para que tengamos los equipos, las facilidades para desarrollar trabajo de campo, o el trabajo de laboratorio y poder constituirnos en una institución de las más relevantes en los términos de investigación y puedo decir que lo mismo en los términos de la docencia.

Ha habido otros rectores que por el tiempo que les ha tocado estar en este cargo han tenido que dedicarse a hacer mejoras al barco, a la administración, a dotar de leyes, reglamentos, etcétera, sistemas operativos para que todos podamos responder de la mejor manera y navegar con vientos favorables. También a los rectores les ha tocado marcar el rumbo para contender con las tormentas que nos han tocado, con los vientos no favorables, ante los diversos problemas se han tenido que tomar decisiones rápidas para poder contender contra estos eventos. El más cercano, y tal vez el más relevante, es el de la pandemia, debido a toda la implicación a nivel mundial que esto tuvo y a todas las consecuencias que este proceso acarreó. Los rectores tuvieron que tomar cartas en el asunto y de inmediato trazar el rumbo para salir de esta eventualidad, vencer esta tormenta y encausar la nave para continuar el rumbo.

A los profesores los comparo con el timonel del barco y con los contra maestres, espero no equivocarme en el uso de estos términos marineros, creo que los contra maestres se encargan de que las cosas estén bien en el barco, que las cosas funcionen, y la función del timonel es dirigir el barco en la dirección que marca el capitán. Los profesores nos hemos tenido que dedicar a desarrollar las funciones sustantivas de nuestra institución, somos el personal que ha tenido a su cargo el sostener el barco, somos los marineros que en este barco nos hemos encargado del desarrollo de la docencia, de la investigación y de la difusión de la cultura.

Como tripulación, nos han tocado vientos favorables, pero también nos hemos enfrentado a la calma chicha y a los vientos de tormenta. Nos han tocado épocas en las cuales se ha dado el florecimiento de la investigación o el impulso que le hemos dado a la investigación ha sido sobresaliente. Contamos con una buena cantidad de doctores y de maestros en ciencias, muchos de los cuales son miembros en el Sistema Nacional de

Investigadoras e Investigadores (SNII), somos de las instituciones que más publicamos a nivel científico y en revistas con buenos índices de impacto.

En la docencia hemos formado alumnos de licenciatura que se han desarrollado de una manera muy eficiente, también hemos formado estudiantes de posgrado que han venido a cubrir esta otra necesidad que tenía la institución, que es la de tener cuerpos académicos de alto nivel. El papel que ha hecho esta tripulación (los profesores) por el número de maestros y doctores que hemos formado, se puede calificar de excelente después de cincuenta años. Difícilmente cualquier otra institución nos puede refutar esta idea de que estemos impartiendo una docencia de buena calidad y hemos logrado desarrollar una investigación al más alto nivel.

El símil con el cuarto de máquinas es el papel que desempeñan todas las gentes que llevan a cabo las funciones de gestión y de administración de nuestra institución. Antes de este proyecto, yo tenía la idea de que la administración era un mal necesario, ahora veo que no, que al contrario. La administración son los marineros que se encargan de que este barco funcione y que funcione lo más cercano a la perfección. Ellos ponen todo su empeño para que las hélices, las propelas, o los remos, estén en las mejores condiciones y funcionen de la mejor manera posible.

Al oírlos hablar y leer sus experiencias con la institución, destaca el amor que tienen por la Universidad y su espíritu de servicio por desarrollar la función que tienen encomendada de la mejor manera posible. Todos se esfuerzan más allá de lo que uno pudiera imaginarlo. Conocía yo algunos de ellos, pero yo creía que eran la excepción por el empeño que ponen en el desarrollo de sus funciones, y ahora veo que no, que es la generalidad de la administración la que se empeña por llevar este barco a muy buen término.

La gran base humana, los marineros que son la razón de ser de este barco, son nuestros alumnos. Y, como en todos los barcos, hemos tenido excelentes marineros en algunos casos y en otros no tanto, lo que nos ha permitido navegar a veces con vientos muy favorables, otras con un oleaje a veces parecido a un mar picado y también alguna vez nos tocó la calma chicha. Ya comentaba que los alumnos que tuvimos al inicio fueron excelentes alumnos. Cuando empecé a dar clases aquí en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I), todavía se acostumbraba tener un libro de texto para dar un curso. En la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) todos los libros de texto eran en inglés y los alumnos de las primeras generaciones a la semana ya todos tenían la última edición del libro y además todos leían y comprendían ese idioma.

Pero también sufrimos de este proceso de la masificación de la educación superior. Y llegamos a tener estudiantes de muy baja calidad. Creo que en aquel entonces no se rechazaba a ningún estudiante a pesar de tener una calificación sumamente baja en el examen de admisión. Sólo no se admitía al que se le olvidó poner su nombre en el examen de admisión. En esos tiempos tuvimos unas generaciones bastante deprimentes en este sentido.

Con el transcurso del tiempo, el proceso de admisión se ha vuelto mejor, más selectivo y cada vez tenemos estudiantes de mejor calidad, que han repercutido mucho en la manera de enseñar. Cuando tienes un grupo con alumnos totalmente apáticos, en el que nadie participa, en el que nadie habla, no te dan ganas de dar una clase. Es muy diferente

cuando llegas con alumnos que te preguntan, que te cuestionan, y que esto te permite a ti mejorar tu docencia.

La tripulación que está a bordo de este barco ha sido fundamental para el desarrollo de la institución durante estos cincuenta años que tiene navegando. Nuevamente, podría decir que después de cincuenta años tenemos mucho que festejar, ahora por la excelente tripulación que nos ha tocado en esta travesía.

### **Raquel Cecilia Muñoz Cruz**

La tripulación que conforma la gran embarcación denominada Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) se compone, desde sus diferentes posiciones, de una gran diversidad de actores, los cuales navegan en conjunto hacia los objetivos que colocan a esta casa de estudios como una de las mejores a nivel nacional. A lo largo de estos cincuenta años se han asentado los cimientos para que la tripulación siga navegando hacia nuevos horizontes.

En el inicio de la travesía, los fundadores y capitanes del navío, aparte de ejercer la docencia, tuvieron la ardua tarea de crear la parte estructural, organizacional y legislativa de la institución, con una nueva propuesta en el modelo de educación superior. Se habla de profesores polivalentes con vocación a la docencia, a la investigación, pero también a la gestión universitaria al tener que ocupar en diferentes momentos puestos de Rectoría, Secretarías, Jefaturas o Coordinaciones. Actualmente, en el recambio generacional de docentes, estos además poseen nuevas habilidades que convergen con el contexto tecnológico que estamos viviendo, están a la vanguardia de los conocimientos y las investigaciones de los temas que ellos desarrollan, y analizan las problemáticas actuales, proponen soluciones y dan una contribución social.

Los primeros estudiantes de la UAM-I tenían características distintas a los de ahora, poseían más recursos, eran familiares de algunos académicos y tenían una mejor formación desde temprana edad. No obstante, al aumentar la matrícula de alumnos también aumentó la diversidad de estos, desde aquellos que vienen de lugares del interior de la República mexicana, hasta aquellos que vienen de otros países al aplicar convenios que se hacen con otras universidades. Hoy en día tenemos alumnos con capacidades diferentes, con escasos recursos, con diferentes preferencias sexuales, con distintas maneras de pensar, analizar y con diferentes experiencias, resultado de las culturas donde crecieron. Muchos de ellos son los primeros en su familia que tienen la oportunidad de estudiar una licenciatura y la UAM-I se convierte en esa casa que les permite aspirar a un mejor futuro y que les da oportunidades de desarrollo personal y profesional. Para muchos es un lugar seguro y un nuevo hogar.

En la UAM-I el perfil del estudiante que se fomenta es aquel que aparte de cumplir con un plan de estudios, desarrolle también habilidades investigativas, críticas, sociales, de decisión, de innovación, que tenga un sentido de contribución social en cuanto a su desarrollo, y que, a la par, lo forme como un mejor ser humano, más consciente con su entorno y más empático con la sociedad en la que vive. En los últimos años la UAM-I se ha preocupado mucho por el cuidado de la comunidad estudiantil y la preservación de la salvaguarda de sus derechos universitarios, de igual forma, se ha visto una fuerte parti-

cipación de los estudiantes activos a las problemáticas que les aquejan, demostrando las habilidades que han adquirido en su formación y que muestran a estudiantes más empáticos y preocupados por su bienestar y el de los demás.

En los relatos de los egresados se puede apreciar que esas bases teóricas, valores sólidos y habilidades sociales adquiridos en la UAM-I, les han permitido desarrollarse en su vida profesional y personal, y han llegado a ocupar puestos importantes en el mercado laboral y en la academia. Para ellos la UAM-I fue aquella casa que les enseñó a enfrentar los retos y les proporcionó las herramientas para hacer frente a esta realidad cambiante.

Para la Universidad también es importante la vinculación con los egresados y en los últimos meses ha invitado a sus panteras negras a que regresen a casa para que puedan compartir los saberes adquiridos en su vida profesional con las nuevas generaciones de estudiantes, además de que también se ha preocupado por ofrecerles a los egresados acceso a recursos educativos y de actualización que les aporten nuevas capacidades y competencias.

Entre esta diversidad de marineros, también se encuentran los trabajadores administrativos, de vigilancia, limpieza, cómputo, servicios materiales, etcétera, que forman una parte importante de la tripulación, pues ellos nos brindan los servicios necesarios para que tanto los docentes como los estudiantes y demás comunidad universitaria puedan desarrollarse de mejor manera y en las mejores condiciones posibles. Son personas muy diversas en cuanto a edad, formación u origen, pero con la camiseta bien puesta y el compromiso de brindar un excelente servicio.

Los vecinos, que son todos estos comercios aledaños, también forman parte de la tripulación, pues en la cotidianidad juegan un papel importante dentro de la dinámica universitaria al alimentar y proveer de otro tipo de servicios a la comunidad. Además, en esta convivencia se intercambian y generan lazos fuertes de amistad y solidaridad que, con el paso del tiempo, los ha convertido en una familia extendida.

Esta gran y diversa tripulación ha navegado, a lo largo de estos cincuenta años, una embarcación que denominan su Casa abierta al tiempo, caracterizada por ser moderna, flexible y sólida. Además, es una embarcación receptora y abierta a las nuevas ideas, a la innovación, al cambio que ha evolucionado con el tiempo. En estos cincuenta años, cada persona que ha pasado por la UAM-I, se ha llevado parte de la Universidad con ella en cuestión de conocimientos y experiencias, pero también ha dejado parte de su esencia en la institución y, con ello, ha sumado a su desarrollo y generación del conocimiento. La Unidad Iztapalapa se ha vuelto un lugar seguro para muchos y una segunda familia, con un profundo agradecimiento de todos aquellos que han podido formar parte de ella.

Desde mi experiencia puedo decir que fui estudiante, representante estudiantil ante el Consejo Divisional y ahora, siendo docente, tengo la oportunidad de retribuirle a la UAM-I parte de la experiencia que me ha dejado. Desde las distintas posiciones que me ha tocado vivir en la Universidad, puedo decir que ha sido una de las mejores experiencias de vida. Me sumo, además, al agradecimiento a la Universidad por darme la oportunidad de desarrollarme y de conocer a excelentes profesores, compañeros, pero sobre todo a amigos que se han convertido en familia.

Agradezco también la invitación para participar en este proyecto tan importante por permitirme visualizar estos primeros cincuenta años de la Universidad Autónoma Metro-

politana, específicamente de la Unidad Iztapalapa, desde la perspectiva de personas que han pasado por ella en diferentes momentos y que nos hace conocer, cuestionar y reflexionar sobre nuestras áreas de oportunidad como institución, pero también sobre todo lo avanzado en esta travesía. Asimismo, agradezco al excelente equipo de trabajo del cual he aprendido mucho y en el que he conocido personas extraordinarias. ¡Felices 50 años a la UAM-I y que siga navegando y conquistando nuevos horizontes!

### Samanta Rangel Navarro

Quisiera comenzar esta conclusión dejando de lado la idea de la Universidad como un espacio físico destinado a la producción de conocimiento, para centrarme, en cambio, en la narrativa particular de los diversos actores entrevistados. Pues independientemente del rol o cargo que tuvieron, cada uno tiene una narración distinta de su paso por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Cada uno de ellos nos relata una parte de su vida en torno a nuestra universidad: algunos tienen años en nuestra institución, incluso hay quienes fueron fundadores, otros nos relatan la parte de su vida que compartieron en la UAM, hay quienes aún se encuentran recorriendo los pasillos de la Universidad, pero también hay quienes la miran y han creado comunidad con la Universidad desde afuera.

Mi conclusión parte de lo que es, para cada una de las personas que interactuamos con la UAM, la experiencia universitaria. Esas experiencias, sensaciones y vivencias, así como los conocimientos no necesariamente académicos, que les ha bridado su paso por la UAM. Me parece muy interesante este proyecto porque permite poner al centro de la mesa a nuestra universidad, mientras distintos actores narran etapas de su vida desde su propia historia, dejando ver cómo se entrecruzan sus caminos.

Hay dos cosas que me parecen muy interesantes de este proyecto: la primera es ver la narrativa de otros actores fuera de lo común, actores que no son los clásicos profesores y alumnos, pero que también tienen en su memoria recuerdos entrañables de nuestra universidad. La segunda, es cómo, incluso dentro del mismo grupo de actores, los relatos en torno a la UAM tienen diferencias, ya que cada uno de ellos habla desde su propia historia de vida y desde el momento en que le tocó transitar por la Universidad.

Este proyecto no sólo conjuga los relatos de distintas personas, también recopila distintas miradas de los múltiples ángulos que tiene nuestra Universidad. De forma metafórica, en este proyecto la UAM-I recorre los pasillos de la casa de los espejos y deja que cada uno de ellos narre la parte de ella que le ha tocado conocer, sentir y vivir.

A nivel personal y refiriéndome a la Unidad Iztapalapa de UAM (UAM-I), aún continuo sintiéndome una externa en esta Unidad, pues hice la licenciatura y la maestría en la Unidad Azcapotzalco y en 2022 me incorporé como asistente de investigación en esta Unidad. Como estudiante y ahora trabajadora, puedo decir que la experiencia universitaria que tuve como alumna es distinta a la experiencia que tengo ahora como trabajadora. Yo resumiría este cambio en dos puntos. El primero es el cambio generacional: actualmente, con los alumnos que convivo mínimo tenemos una década de diferencia, los avances tecnológicos, las fuentes de información a las que recurren, el uso de los celulares en clase (que es una herramienta, pero también una distracción), así como el hecho

de estar al frente de la clase y ya no en una banca, me pone en otra posición que genera otro tipo de interacción y, por lo tanto, una experiencia universitaria distinta.

El segundo punto es el cambio de Unidad, pase de conocer cada rincón de la Unidad Azcapotzalco, a una Unidad que no conocía y que además tiene una arquitectura muy distinta, así como múltiples obras en construcción, sin contar el desconocimiento que tengo del entorno urbano que la rodea y que a partir de este proyecto estoy conociendo.

Puedo decir que conozco las cinco Unidades y he trabajado en cuatro. Lo menciono porque debido a mi formación sé que la relación con el espacio es muy importante: las características urbanas que rodean a cada una de las Unidades dejan huella en quienes hemos pasado por la UAM. Son clásicos los memes que dejan ver las diferencias entre las distintas Unidades, como preguntar a los de Azcapotzalco si en verdad la Unidad huele a pan o preguntar a los de Iztapalapa cuántas veces los han asaltado, también llamar a Xochimilco la Unidad más fresca, sorprendernos porque Cuajimalpa sólo tiene un edificio y negar la existencia de Lerma.

En algún momento de mi paso por la UAM fui beneficiaria de la beca de idiomas e interactué con alumnos de distintas Unidades, era muy divertido reírnos y molestarnos con esta clase de comentarios. Debo decir que aunque literalmente llevo tatuada a la UAM en la piel, conozco todas las Unidades y estoy muy orgullosa de pertenecer a esta Universidad, no podemos negar que hay cierta fragmentación entre las Unidades. Más allá del entorno urbano en que se insertan (lo cual crea formas distintas al interactuar con lo que las rodea), los planes de estudio, las Divisiones académicas, los proyectos, el presupuesto, su historia, entre muchas otras cosas más, crea un sentido de orgullo hacia la UAM, pero un sentido de pertenencia hacia la Unidad.

Escuchar cada uno de los relatos de los distintos actores entrevistados, fue muy grato, ya que, si buscamos “historia de la Universidad Autónoma Metropolitana” en Internet, nos da fechas, personajes importantes en su fundación, cambios administrativos, etcétera, etcétera, etcétera, pero estas narrativas nos dejan ver una cara de la UAM a la que sólo la persona que nos narra tiene acceso.

### **Diana Becerra Hernández**

Agradezco la invitación a este proyecto en el cual me siento honrada de participar y en el cual he tenido la oportunidad de conocer y aprender de personas muy humanas y profesionistas excepcionales.

Me gustaría comenzar mencionando que desde mi perspectiva la vida es, metafóricamente, un océano que simboliza el mundo en el que vivimos. Cada institución universitaria en México es para mí un barco que enfrenta su viaje de manera única al navegar a través de mares tranquilos y tormentas feroces. Por supuesto, cada barco ha iniciado su viaje en este océano en distintas etapas históricas de nuestro país. En esta ocasión me es grato describir un poco de la trayectoria del barco al que yo decidí abordar como estudiante de licenciatura.

Este barco lleva el nombre de Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) e inició formalmente su viaje el 30 de septiembre de 1974. Se caracteri-

zó por surgir en un contexto muy peculiar, marcado por los acontecimientos históricos en México y el mundo de las décadas de 1960 y 1970, los cuales dejaron huella en la humanidad. Este proyecto me ha permitido conocer a través de distintas miradas, trayectorias y experiencias de vida, los entrañables relatos de sus diversos tripulantes que ha ofrecido una gran y heterogénea variedad de historias y perspectivas en torno a este barco.

Una vez mencionado lo anterior me gustaría comentar que la UAM-I se ha caracterizado por ser una institución que, como su lema lo dice, es una Casa abierta al tiempo, que precisamente se ha transformado con el tiempo de manera estructural, pero también de manera social y cultural.

La UAM-I en 1974 era un espacio rural que, de acuerdo con las narrativas que brindan los fundadores y los vecinos aledaños a la zona, se caracterizaba por no tener paredes o muros físicos y tener una amplia vista de pastos en los terrenos de la institución. Aunado a ello se podían observar animales domésticos que los vecinos aledaños a la Universidad llevaban a pastar, además de animales que se encontraban inmersos en la fauna y flora del lugar. Es importante mencionar que la UAM-I era vista contextualmente como un espacio seguro al que acudían las personas aledañas a la zona, por ejemplo, algunos vecinos hacen mención, con un poco de melancolía, de que acudían a la Unidad a tomar el agua de los aspersores, a jugar fútbol en sus áreas verdes, a consultar libros en la biblioteca, etcétera.

Actualmente, es difícil visualizar una UAM-I con esas características; sin embargo, también es difícil imaginar que en sus inicios esta Unidad era una institución de educación elitista de difícil acceso por la zona rural en la que se encontraba, a pesar de ubicarse en el centro de la Ciudad de México en la zona oriente. A esta Unidad acudían los hijos de políticos, de académicos y de personas con renombre que llamaban la atención, entre otras características, por su piel de color claro, su altura, su léxico y los transportes en los que acudían a la Universidad.

En aquella época se trataba de estudiantes y de profesores sumamente interesados en el modelo educativo innovador que ofrecía la UAM en contraste con las intuiciones ya existentes, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) o el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Cabe señalar que con el tiempo la UAM-I se transformó en una universidad popular y bajó los precios de sus colegiaturas, lo que desde mi perspectiva permitió el acceso de estudiantes con una mayor diversidad.

La UAM en sus inicios fue una institución educativa en la que sus fundadores (profesores, administrativos, etcétera) invirtieron el alma, el corazón y múltiples esfuerzos para difundirla y visibilizarla en el contexto mexicano y posicionarla como una institución de renombre que, hoy en día, se caracteriza por su calidad educativa. Todas las Unidades de la UAM, y en especial la Unidad Iztapalapa, son reconocidas por tener en su barco múltiples profesores con doctorado que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y que se encargan de brindar una educación de calidad orientada a la investigación científica.

En relación con el párrafo anterior, no puedo dejar de puntualizar que el hecho de que los académicos de la UAM-I sean investigadores de renombre y profesores excepcionales no representa una barrera entre sus alumnos y ellos. Al contrario, muchos profe-

sores son símbolo de admiración para sus estudiantes, no sólo por sus historias de vida de superación, esfuerzo y resiliencia antes y después de abordar este barco, sino también por la pasión, el amor y la dedicación a esta institución, a la impartición de sus UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) y a su contribución social en la formación de sus estudiantes, además de sus esfuerzos y sacrificios por brindar día a día lo mejor a esta comunidad *uamera*.

Cabe señalar que la Unidad Iztapalapa es un espacio en donde la palabra *igualdad* tiene una amplia relevancia para la comunidad interna y externa aledaña a ella, pues en la UAM-I la jerarquía institucional no es la que determina la interacción diaria entre profesores, alumnos, académicos, vecinos aledaños, etcétera. Ya que existe cierta cercanía entre la comunidad, hay un ambiente de respeto y admiración de los alumnos a los profesores. Sin embargo, como ya puntalicé, el que la gran mayoría de los profesores de la institución sean unas eminencias intelectuales y académicas, no representa una barrera social para que los alumnos tengamos la confianza para acercarnos a ellos y entablar charlas de diversa índole que enriquecen nuestra formación como profesionistas, pero también, en múltiples ocasiones, nuestra calidad como seres humanos, como personas que llevan con orgullo el estandarte de la UAM-I

La identidad UAM es otro aspecto relevante me gustaría tratar, ya que es un elemento de la comunidad que se ha fortalecido con el paso del tiempo y en el cual se sigue trabajando día a día para reforzarlo aún más. Este aspecto me resulta sumamente interesante, porque a lo largo de las narrativas de los distintos tripulantes de la UAM-I se puede percibir cómo el sentimiento de identidad institucional se ha fortalecido con el tiempo. Un dato que me pareció muy interesante al escuchar algunos relatos de los tripulantes de este barco es que, inicialmente, la UAM tenía diversas mascotas: una por cada una de sus Unidades. Sin embargo, en 1992 la pantera negra fue elegida no sólo para unificar a las tres Unidades principales —Iztapalapa, Xochimilco y Azcapotzalco— con el lema “Todos somos panteras negras”, sino también como símbolo de la excelencia académica y la determinación de la Universidad.

Y hablando de *determinación*, desde mi perspectiva ésta ha sido de suma relevancia en la historia de la UAM y de la Unidad Iztapalapa, pues ha sido un factor que le ha ayudado a mantener el rumbo a este barco cuando ha tenido que enfrentarse a desafíos y tormentas a lo largo de su trayecto histórico, de su trayecto por este océano llamado vida. La determinación ha sido la fuerza que ha impulsado a este barco a seguir adelante, a superar obstáculos y a no rendirse ante las adversidades. Y es que las panteras negras somos personas que se destacan por ser resilientes, autodidactas, con iniciativa, adaptables, innovadoras, proactivas y, sobre todo, determinadas y muy perseverantes, pues el modelo educativo trimestral nos impulsa a ser aguerridos respecto a la eficiente y efectiva resolución de conflictos para enfrentar el ritmo tan acelerado de los trimestres.

La UAM, Unidad Iztapalapa, es un barco que al igual que otros ha requerido del trabajo y la colaboración de varias personas para poder funcionar y navegar. Este proyecto me ha permitido visibilizar el trabajo y la importancia de cada uno de los miembros de la UAM-I, quienes en ocasiones se encuentran en el cuarto de máquinas y que no podemos ver a simple vista, pero que son esenciales para que este barco siga a flote. Desde luego, me refiero al trabajo de los administrativos, el personal de limpieza, etcétera, quienes

contribuyen con su trabajo y amor a la institución día a día y que al igual que los profesores, los alumnos, y los vecinos, le dan vida y fuerza a la UAM y a la Unidad Iztapalapa.

Es imposible no amar a la UAM, pues es una institución que nos brinda herramientas para trabajar y consolidar nuestros sueños, para superarnos a nosotros mismos y dejar atrás los límites mentales y físicos que en la vida, a veces, representan un ancla que nos impide avanzar. Cuando pienso en la UAM, y en especial en la Unidad Iztapalapa, el corazón se me estremece y la piel se me eriza. Y vienen a mi mente las famosas letras rojas que representan el inicio de una gran travesía en este barco; la biblioteca enigmática de la UAM-I; sus murales realizados por el famoso artista Arnold Belkin; su Teatro del Fuego Nuevo, donde se pueden disfrutar de obras artísticas peculiares y diversas.

Pienso también en los pastos en los que se puede descansar y despejar la mente en los días de cansancio intelectual y emocional, donde se puede pasar un tiempo agradable con los amigos e, incluso, hacer nuevos amigos; el kiosco que ofrece sándwiches de cuatro pesos; el café, esencial en la vida de los universitarios y de esta comunidad con un ritmo tan acelerado de trabajo, y otros alimentos con precios accesibles para los estudiantes; sin mencionar que tiene una cafetería hermosa en donde los menús son variados, ricos y con precios accesibles.

La UAM es nuestra segunda casa, nuestro “oasis”, la UAM siempre se preocupa por su comunidad, y la Unidad Iztapalapa incluso ofrece cursos extracurriculares que enriquecen nuestra formación como profesionistas y como seres humanos, que nos ayudan a desarrollar nuestro carácter, conocer nuevas personas, desarrollar habilidades sociales como la comunicación asertiva, adquirir nuevos conocimientos y reforzar los valores ya mencionados que caracterizan a la UAM, en este caso a la Unidad Iztapalapa, los cuales fortalecen nuestro sentido de pertenencia e identidad institucional.

La comunidad UAM-I es muy diversa en múltiples aspectos (culturales, ideológicos, etcétera), pero es una comunidad tolerante, abierta al cambio, a las nuevas ideas y a las demandas de su comunidad. La Unidad Iztapalapa es una institución que se adapta a los cambios constantes de esta modernidad; también es una institución que ha enfrentado diversos retos sociales, políticos, económicos, e incluso adversidades de la naturaleza misma como el temblor del 17 de septiembre de 2019 y la pandemia del Covid-19. Ambos eventos representaron retos para la Universidad, pero también oportunidades, experiencias que transformaron a la comunidad y que dejaron ver su sentido humanitario con la sociedad.

Por ejemplo, después del temblor de 2019 los profesores del Área de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), en especial del Área de Psicología Social, desplegaron sus esfuerzos para brindar ayuda psicoemocional a la población, pero no sólo a los profesores, sino también a los estudiantes de las diversas áreas de la comunidad UAM. Las Divisiones de la UAM-I (CSH, Ciencias Básicas e Ingeniería y Ciencias Biológicas y de la Salud) demostraron fortaleza y amor a la comunidad al acudir a lugares de difícil acceso a remover escombros cuando se requirió la ayuda, y algunos otros profesores y estudiantes se dieron a la labor de recolección y entrega de víveres para las poblaciones de atención prioritaria en ese momento.

Otro evento histórico que marcó la vida de muchos integrantes de esta comunidad, como ya mencioné, fue el Covid-19. La comunidad UAM-I se encontraba fracturada en

múltiples aspectos, pese a ello la resiliencia siempre fue un factor importante que se destacó en ella, por ejemplo, el trabajo arduo de los administrativos que, aunque temían por su salud y sus vidas, algunos continuaron laborando de manera presencial con las medidas pertinentes porque así se requería para el buen funcionamiento de esta institución.

Recuerdo también el trabajo de los profesores que se esforzaron mucho por trabajar con nuevas tecnologías y plataformas y, por supuesto, la constancia de los alumnos por seguir asistiendo a las clases en línea pese a que resultaba un poco desmotivador al no poder vivir una experiencia universitaria presencial en la UAM, o en esta Unidad. Todos estos fueron logros colectivos, sin olvidar el desánimo y la tristeza que sentían los integrantes de esta comunidad, debido a que muchos de ellos tuvieron pérdidas familiares, económicas, etcétera.

La pandemia nos demostró que la comunidad UAM, en general, y la de la Unidad Iztapalapa, en particular, es un colectivo con una fortaleza innegable, además, de solidaria con su entorno, pues fungió como sede de vacunación para la población de adultos mayores con la llegada de los primeros lotes de vacunas contra el Covid-19.

La comunidad UAM-I es una comunidad aguerrida, es una comunidad diversa, es una comunidad que trabaja día a día por mejorar en diversos aspectos, como en sus planes de estudios, su inclusividad, el fortalecimiento de su identidad y en su visibilidad, por mencionar sólo algunos.

Me gustaría mencionar que la UAM-I es amada por todos sus tripulantes, que nos sentimos sumamente honrados y agradecidos de pertenecer a esta *alma mater*, a esta comunidad. Sobra decir que llevamos el estandarte de las panteras negras con orgullo y que hoy en día, gracias a los medios tecnológicos actuales como las redes sociales o las plataformas virtuales y, por su puesto, gracias al arduo trabajo de aquellos que trabajan en visibilizar tanto a la UAM, como a esta Unidad, personas externas pueden conocer más sobre esta magnífica institución. Pueden ver en estos medios su alma y su corazón, saber que esta gran embarcación tiene instalaciones y tripulante excepcionales que han vivido a la UAM-I desde diversos enfoques y perspectivas.

Finalmente, sólo me queda agradecer de nuevo el poder colaborar en este proyecto y mencionar que la UAM-I es una institución que ha ofrecido mucho a su comunidad a lo largo de su historia, pero también es importante destacar que la comunidad *uamera* sigue trabajando para continuar posicionada en un puesto de excelencia respecto a su calidad educativa como institución de educación superior. Ésta es una comunidad preocupada por su entorno social y trabaja para escuchar y satisfacer sus demandas.

La UAM es una verdadera Casa abierta al tiempo y merece ser reconocida por sus arduos avances en la investigación y por sus propuestas sociales y tecnológicas que, a lo largo de estos cincuenta años, la han consolidado como una magnífica institución a la que vale la pena embarcarse con la certeza de que el viaje ha sido y seguirá siendo sublime e inolvidable. ¡Muchas felicidades a la UAM por estos 50 años!

# Puertos y mareas: Logros y desafíos más relevantes.

## Impacto en la comunidad

Tomás Viveros García

Yo soy egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ahí estudié la licenciatura y la maestría. Tras concluir el doctorado, regresé a la UNAM y aproximadamente cuatro años después desembarqué en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Cuento mi trayectoria escolar porque me permite tener una visión comparativa de ambas instituciones. Y es una comparación interesante, ya que puedo decir que tras estos cincuenta años de la UAM, su gran logro es ser una institución sólida de alto nivel. Entre su fundación y ahora, en que a nivel nacional han ocurrido cambios sociales, políticos y económicos importantes, la UAM está aquí.

Me gustaría resaltar, en particular, la presencia de la Unidad Iztapalapa, cuyo asunto fundamental en su quehacer ha sido la integración de la docencia y la investigación. La mayoría del personal académico en esta Unidad es de tiempo completo, lo cual permite que la labor de docencia se lleve de la mano con la labor de investigación y esto se refleja claramente en la formación de los alumnos, en el quehacer diario y en el impacto que ha tenido y puede tener en la sociedad.

El cuerpo académico que tiene la Unidad Iztapalapa es de alto nivel; de hecho, la relación de miembros del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNI) con respecto a todo el personal académico, es el más alto del país. Esa integración del cuerpo académico con actividades de docencia e investigación va de la mano con la formación que ha impactado en los alumnos.

La UAM-I ha tenido y tiene un gran número de alumnos de calidad, esto lo podemos constatar leyendo algunos de los relatos de los egresados y de los alumnos actuales en este libro. Es muy interesante ver cómo la formación que recibieron en esta institución, no sólo la académica, sino la social, les ha permitido establecer relaciones en sus trabajos, en sus espacios, y en su quehacer diario. Dado esto, creo que el logro de UAM-I es ser una institución sólida, con una integración de la docencia y la investigación que pocas instituciones tienen y, además, contar con un cuerpo académico de alta calidad y sumamente reconocido.

Como todas las instituciones educativas de nivel superior, la UAM-I también tiene sus mareas altas y bajas. Yo creo que el gran reto de la Unidad Iztapalapa es la visibilidad, en realidad, no sólo de la Unidad Iztapalapa, sino de toda la UAM. El dicho aquel de que la UAM “es el tesoro mejor guardado” es muy cierto, nos lo han dicho visitantes al descubrir las investigaciones que se realizan aquí, así como la infraestructura con la que se cuenta y los logros alcanzados. Para mí el mayor reto de esta universidad es la “visibilidad social”, aquella que le permita tener presencia y reconocimiento a nivel nacional.

El segundo reto para la UAM es la renovación del personal académico ya que, como muchas instituciones nacionales, la edad promedio de los académicos ha aumentado y la posibilidad de perder gente valiosa, como ocurrió con la pandemia de Covid-19, es un riesgo latente. El recambio de los académicos es fundamental para poder continuar nuestras funciones con un mayor ímpetu y renovar la investigación.

Es un reto para las propias comunidades establecer el rumbo, encontrar a los nuevos profesores y saber que estamos viviendo en un mundo diferente al de hace cincuenta años. Una parte importante también es la modernización de los planes de estudio, pues más allá de hacer pequeños cambios se debe contemplar un horizonte más amplio y, con base en las necesidades actuales, realizar mejoras en los planes de estudio para que formen profesionistas pertinentes a la sociedad.

Una situación que hemos tenido en los últimos cinco años es una baja en la matrícula que se debe revertir y va de la mano con la visibilidad de la institución. Es necesario difundir el modelo que tenemos, el cual permite formar profesionales con una visión no sólo de lo que tienen que ser a nivel profesional, sino también de lo que podemos avanzar hacia el futuro en términos de investigación e innovación. Me parece que en este sentido este libro puede ser un instrumento importantísimo para difundir nuestros logros.

### Servando Gutiérrez Ramírez

Ingresé a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de 1985 a 1989 como estudiante en la Unidad Azcapotzalco y cursé la licenciatura en Sociología que se ofrecía en la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH). Posteriormente, en 1995, regresé a la UAM y me incorporé a la Unidad Iztapalapa como profesor de medio tiempo. Empecé a dar clases por la tarde, que era el horario que se tenía programado en la UAM-I en aquel entonces, y a los dos años siguientes, en 1997, ya era profesor de tiempo completo, con lo que eso implicaba y todos los compromisos correspondientes.

En 1999 me nombraron coordinador de la Licenciatura en Sociología, y estuve en el cargo hasta el 2008, el año en que me invitaron a colaborar en las Direcciones de Enlace con Sectores Educativos, primero, y luego en la de Enlace con Sectores Políticos y Sociales (2008 a 2011), de la entonces Coordinación General de Vinculación y Desarrollo Institucional de la Rectoría General de la UAM.

¿A qué voy con la información señalada?, a completar lo que se ha dicho hasta el momento: conocer a la UAM como alumno tiene un significado muy particular, y conocerla después como parte de la planta docente de la UAM-I le da otro carácter, uno muy interesante que va ligado al título de este apartado, “Puertos y mareas: Logros y desafíos más relevantes”, y al impacto que ello ha tenido en la comunidad de nuestra Unidad académica.

Lo anterior, permite rememorar también aquellos tiempos en que se estaba pensando en la UAM como esa Universidad que pudiera darle salida e incidiera en la resolución de los asuntos políticos y sociales de la década de 1960, así como de la coyuntura que había en esos tiempos —fines de la década de 1960 y principios de la de 1970—. Algo que me parece relevante rescatar y destacar es que en aquel entonces se comenzaba a hablar de lo que se conoce como el “boom demográfico” en el país. Esto es, entre las décadas de 1950 y 1960, el promedio de hijos que se tenía por mujer era de seis a siete hijos y lo que eso implicaba en términos poblacionales pues, al parecer, ello repercutió en la masificación que se empezó a observar en la demanda y la oferta de la educación en general, y de la educación superior en particular.

En aquellos años, se recordará, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) eran las dos grandes instituciones educati-

vas que se encargaban de ofertar la educación a nivel superior en el país. En ese contexto se dio a conocer la iniciativa de crear una nueva universidad —y además pública—, cuya característica principal es que se encontraría ubicada en la llamada periferia o área metropolitana del entonces Distrito Federal y lo que eso implicaría en términos demográficos.

Fue una idea que llamó mucho la atención por la alta expectativa que se tenía de una nueva universidad como la Autónoma Metropolitana, cuya lógica original fue precisamente la ubicación de sus primeras sedes académicas: una en la zona sur, la Unidad Xochimilco; otra en la parte norte del DF, Unidad Azcapotzalco; y la última, en el área oriente de la gran ciudad, Unidad Iztapalapa. Esta era una gran particularidad de la nueva institución educativa y llevaba a preguntarse cómo iba a funcionar una Universidad con ese carácter geográfico y con un modelo académico muy peculiar e interesante que no era el convencionalmente utilizado ni por la UNAM, ni por el IPN.

¿Qué fue lo que empezó a caracterizar a la UAM? Primero, un modelo trimestral novenario; segundo, un modelo educativo y académico que no se encontraba sustentado en las famosas facultades o institutos referenciales de la UNAM ni, de alguna manera, del Politécnico; y tercero, la conformación departamental en el conjunto de las tres Unidades originales. Todo esto le daba a la recién creada UAM ese tono innovador, interesante y de avanzada en materia educativa.

Desde luego, también llevó a interrogarse sobre cuáles serían los grandes desafíos que enfrentaría una institución nacida con estas ideas vanguardistas —si bien hay que reconocer que muchos profesores fundadores o iniciadores llegaron de otras instituciones hermanas, particularmente de la UNAM, y otros tantos del IPN—. A la distancia, tras cincuenta años de iniciada la travesía educativa, esa conformación estructural inicial se transformó positiva y significativamente, pues la UAM misma empezó a formar a su propio personal docente y de investigación. No se diga, también a sus propios directivos, y a sus propios egresados que, con el tiempo transcurrido, un buen número de ellos se encuentra colaborando, de diferentes maneras, en la institución que los formó.

De acuerdo con los datos estadísticos que se tienen de la institución hoy día, ya hay más de doscientos mil egresados de las Unidades en su conjunto (incluidas las Unidades Cuajimalpa y Lerma). Eso habla muy bien de que, en cincuenta años, la UAM ha venido sorteando satisfactoriamente esos retos y desafíos originarios: ¿qué educación se va a ofrecer?, ¿a quién se ofrecerá?, ¿en qué campos del conocimiento se estarán obteniendo y ofreciendo estos saberes?

Sin duda alguna, gracias a lo realizado por el alumnado en activo y al papel jugado por los egresados en sus respectivas generaciones, se ha evidenciado el capital profesional que se forma en la UAM, así como el compromiso que tiene ésta con su comunidad estudiantil, con las personas que colaboramos aquí como profesores, profesoras, personal de apoyo, y con las autoridades mismas. Gracias a ello, se cuenta con una muy buena impresión de lo que ha sido y lo que es hoy esta Casa abierta al tiempo.

De igual forma, cuando se habla de los llamados *rankings*, la UAM también está jugando un papel por demás relevante en esos indicadores nacionales e internacionales debido a su relevancia y pertinencia como institución universitaria. Eso alude a su fortaleza institucional y educativa, a su compromiso social con la comunidad, con la sociedad,

y con los egresados que están volviendo nuevamente a la institución para ampliar su formación en los diferentes posgrados que su *alma mater* les ofrece.

En lo personal, me congratulo de haber egresado de esta Universidad y de estar colaborando en la institución desde hace tres décadas. Seguramente, el gusto con el que hemos trabajado muchas y muchos de nosotros, será el mismo o mayor entusiasmo y ánimo con el que vendrán los nuevos relevos, las y los nuevos colegas que estarán aquí en los próximos diez, veinte o más años. Estoy cierto de que con eso se dará mayor vitalidad a la segunda mejor Universidad del país (dependiendo de cómo utilicemos el termino universidad o institución de educación superior, pues luego nos ubican en el tercer lugar si se considera al IPN).

Finalmente, la UAM, la UNAM, el Poli y muchas otras instituciones de educación superior hermanas son instituciones que están sirviendo para algo muy importante en nuestro país. Hoy hablamos de los grandes retos y desafíos que enfrenta la educación en México, ámbito social donde hay mucho por hacer y en el cual, las instituciones educativas, particularmente las de educación superior como la nuestra, tienen mucho que ofrecer.

Asimismo, tienen un compromiso todavía más con el entorno que les rodea, con su propia comunidad universitaria, pero también con un compromiso de orden nacional. No sé si en los próximos cincuenta años la UAM pueda ir más allá de la ubicación que hoy tiene la Unidad Lerma y convertirnos en una Universidad verdaderamente nacional, pero sí creo que no nos falta nada para estar a ese nivel, lo digo con mucho cariño, con mucho respeto, y como alguien que se formó en esta ya emblemática institución educativa.

# Surcando los mares: Docencia e investigación. Logros y pendientes

Edith Ponce Alquicira

Quisiera retomar el título de este apartado. Como sabemos, el primer objetivo de la Universidad, como institución, es surcar en estos mares de la docencia y la investigación que se constituye como una tarea sustantiva. Imagino que, en los primeros años, cuando se estaba gestando el modelo educativo de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), con un esquema trimestral y la organización en Departamentos y en Divisiones, se pretendía hacerla diferente a otras instituciones y se realizó una reflexión muy importante, aun sin que se vislumbraran tormentas en el trayecto.

Los fundadores constituían quizá un grupo pequeño, comparado con la actualidad, que delimitó el proyecto y estableció la ruta a seguir. Ahora, a cincuenta años, tenemos una institución más compleja, pero en la que se procura una estructura horizontal, que permite la participación de estudiantes, profesores y administrativos dentro de los órganos colegiados, que hace las discusiones mucho más ricas en la planeación y toma de decisiones.

En esa primera travesía, donde se crearon los primeros planes y programas de estudio, seguramente se enfrentaron a múltiples carencias en infraestructura, tanto física como de personal, lo que seguramente generó un ambiente de mucha discusión y planeación para arrancar el proyecto. Ahora estamos hablando de 27 programas de licenciatura y 41 de posgrado. Cada uno de los programas con necesidades y objetivos muy particulares, pero enmarcados dentro de una sola Unidad académica. En la travesía por los mares de la docencia y la investigación, creo que esta Unidad ha impulsado el vínculo entre la docencia y la investigación entre nuestros estudiantes.

A lo largo de estos cincuenta años, seguramente se han presentado grandes mareas y contratiempos. En un inicio, los esfuerzos se encaminaron hacia la definición de la ruta y de los objetivos para la creación de los planes de estudio, y seguramente en varias ocasiones se ha tenido que corregir el rumbo. Probablemente, no es el único, pero recuerdo que la implementación de las Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Iztapalapa (PODI), generó un cambio radical en la organización de toda la Unidad, además de una gran discusión en torno a sus ventajas o desventajas. Por varios años se trabajó en diferentes niveles para implementar las PODI en todas las licenciaturas. Esa etapa fue un parteaguas en la forma de trabajo, ya que requirió de un trabajo conjunto de planeación entre las Divisiones, así como una profunda revisión de todos los planes y programa de estudio en toda la Unidad.

En esa etapa, yo ocupaba la jefatura del Departamento de Biotecnología y tengo muy presente que la implementación de las PODI generó una “batalla naval”. Supongo que cada Departamento libró su propia batalla, tratando de entender el qué y cómo incorporar las políticas de docencia. El hecho de abrir los perfiles de las licenciaturas para que se incorporaran UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) de otras Divisiones, así como el incorporar de forma obligatoria créditos de un idioma extranjero, además de

flexibilizar la seriación, representaron en su momento un cambio radical. Ahora vemos esos cambios como una ventaja para nuestros alumnos, pero en un inicio costó mucho trabajo convencernos y reorganizar nuestra estructura de trabajo.

Otro parteaguas, sin duda, se generó durante la pandemia del Covid-19; afortunadamente la Unidad tenía ya un andamiaje que le permitió transformar los cursos tradicionales al ambiente de la virtualidad. En un momento nos vimos obligados a trabajar en un esquema completamente diferente e incorporar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que ya se contemplaban en las PODI. Indudablemente, la impartición de clases en un ambiente virtual fue la única opción.

Al mismo tiempo, nos dejó grandes enseñanzas, ya que en algunos casos fue un éxito, mientras que en otros casos perdimos algunas habilidades, especialmente para las UEA que requieren de trabajo presencial en los laboratorios. Sin duda, esta experiencia ahora nos permite escalar al Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje (MACCA), del cual estamos en proceso de capacitación e incorporación.

Creo que la Unidad ha trabajado en favor de la actividad docente al adaptar este quehacer hacia nuevos horizontes, acorde a su lema “Casa abierta al tiempo”. Sin duda, el perfil de ingreso de nuestros alumnos y alumnas ha cambiado, así como la forma de relacionarnos con ellos. Estamos ciertos de que es necesario adaptarnos para surcar con éxito otros mares sin perder el objetivo de vincular la docencia con la investigación y la sociedad.

Por otra parte, la investigación es un punto medular en esta Unidad, basada en el trabajo de las áreas de investigación, ahora, Áreas Académicas, Departamentos, y Divisiones. De igual manera, tenemos una infraestructura muy importante, que también implica un gran reto asociado al mantenimiento y al recambio de ésta.

Aún tenemos muchas travesías dentro del mar de la docencia y la investigación, además de fortalecer los lazos con la sociedad y seguramente vamos a tener más batallas, de las que saldremos adelante como hasta ahora.

### **Luis Montaña Hirose**

Con respecto al tema del vínculo de docencia con la investigación, quisiera señalar nuevamente que éste es uno de los distintivos esenciales de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Este vínculo ha estado con nosotros durante cincuenta años de existencia. Se trata, en realidad, de un gran empeño en el cual, si bien hemos logrado avances significativos, tenemos todavía mucho por navegar. La vinculación docencia-investigación es un asunto más de perseverancia que de logros definitivos.

Quisiera recordar brevemente la historia de la confrontación entre dos grandes modelos; el tradicional o napoleónico y el departamental. El primero, de origen francés, refiere que las universidades deben dedicarse exclusivamente a la docencia y que la investigación debe realizarse de manera externa a las universidades. La universidad, desde sus inicios en el siglo XII, estuvo pensada para la docencia. El segundo, de origen alemán, argumenta que tanto la docencia como la investigación pueden realizarse de manera simultánea e interconectada.

Hay un momento en que ambos modelos, en su versión moderna, coinciden en la historia. La Revolución francesa había cancelado la universidad, la cual fue reabierto, en 1808, por Napoleón Bonaparte, y dio lugar al modelo universitario conocido como napoleónico. Por otro lado, dos años más adelante, en 1810, Wilhelm Humboldt propuso que la investigación podía realizarse al interior de la universidad, y surgió así el modelo departamental. En este último, se estableció que un mismo académico podía realizar ambas tareas. ¿Cuál de los dos modelos tiene razón? El debate continúa hasta la fecha, pero cada vez más se orienta por la segunda opción.

Se ha insistido que no resulta fácil realizar ambas actividades y vincularlas. Así, no es por extensión que un buen profesor tienda a ser a la vez un buen investigador y viceversa. Se trata de dos habilidades distintas. El modelo alemán se instaló rápidamente en Estados Unidos y llegó tardíamente a nuestro país. De hecho, la UAM fue la primera universidad departamental en México. Podría pensarse que llegamos muy tarde, pero hay que recordar que no existían las condiciones mínimas para desarrollar con éxito el modelo. La UAM representó entonces una nueva apuesta, una muy grande y distinta, a la que había. Ello implicaba contar con investigadores de alto nivel, que tuvieran de preferencia doctorado y que fueran de tiempo completo, algunos incluso con experiencia en el extranjero y que estuvieran fuertemente interesados en la docencia.

Naturalmente, lo que se imparte en clase no es exactamente lo que se investiga; no existe una coincidencia total. Impartimos en clase una parte de lo que investigamos. Los programas de docencia no están pensados para albergar totalmente los avances de investigación. La coincidencia puede llegar a ser muy alta, pero generalmente es parcial. Aun así, ¿vale la pena?

Hay que recordar que el modelo de la UAM es muy innovador desde un principio: se plantean periodos trimestrales, calificaciones cualitativas, orientación multidisciplinaria, profesores con alta habilitación académica y de tiempo completo, amplia participación en la toma de decisiones, un esquema poco jerárquico y sustentado en la colaboración, así como un vínculo estrecho entre docencia e investigación. Estimo que llegamos en el momento adecuado para avanzar este nuevo proyecto. Es cierto también que nos ha costado trabajo y hemos tenido que enfrentar muchos desafíos.

La UAM ha alcanzado logros muy importantes en esta apuesta de una docencia basada en la investigación. El esfuerzo ha sido constante. En un momento dado, la institución se dio cuenta de que necesitaba fortalecer aún más la investigación y se crearon las Áreas de Investigación en 1989. Posteriormente, se pensó en mejorar la docencia y, en 2003, se establecieron las PODI (Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Iztapalapa) en la UAM. Con el tiempo, se reconoció que la docencia es una actividad compleja, dinámica y colectiva.

Así se propuso un nuevo modelo académico —Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje (MACCA)—, aprobado en la UAM-I en 2022. Este modelo coloca al alumno en el centro del proceso educativo; lo fundamental es el aprendizaje del alumno. Esta nueva perspectiva resulta muy amplia y creo que apenas estamos esbozando sus posibilidades.

En el MACCA se establece, entre otros, la centralidad del alumno y su aprendizaje en el proceso educativo, la necesidad de educar para la vida en un contexto creciente de incertidumbre; se insiste también en mejorar las cuestiones de inclusión social, la necesidad de que haya una comunidad de aprendizaje y, entre otros, se insiste nuevamente en el vínculo estrecho entre docencia e investigación.

Y el empeño no puede cesar; si lo dejamos, se desvinculan la docencia y la investigación como de manera natural. Cada una tiene su fuerza, sus especificidades, sus propias trayectorias, requiere de habilidades distintas y cambiantes. Cada una tiene su lógica de funcionamiento. Las dos son muy importantes, cada una por sí misma tiene un valor intrínseco muy alto. La búsqueda del vínculo requiere de un esfuerzo siempre constante.

En este esfuerzo constante de vinculación entre estas dos funciones sustantivas, hay que mencionar la reciente conversión de las áreas de investigación en Áreas Académicas en 2023, lo que representa un enorme reto, pero también una gran posibilidad de dar un paso cualitativo hacia adelante. Parece un cambio estructural pequeño, pero sus posibilidades podrían ser mayúsculas. En un mismo grupo, pequeño, se abordan ahora simultáneamente las funciones de docencia, de investigación y de difusión.

¿Por qué insistir en una docencia ligada a la investigación? Desde que llegué a la UAM-I, hace cuarenta y dos años, he escuchado que “la mejor docencia es la que proviene de la investigación”. Varios argumentos se han esgrimido en apoyo a esta narrativa. Sabemos que la investigación mejora los procesos educativos. Se enseña lo más actual, lo más relevante, lo pertinente y lo veraz. El alumno está en contacto con parte de la investigación que hace el profesor.

Además, la investigación desarrolla implícitamente ciertas habilidades, como el pensamiento crítico, el análisis riguroso de los datos, la comprensión de realidades complejas y, entre otros, la resolución de problemas, habilidades que se transmiten al alumnado. Si bien no todo se puede resolver, al menos en el corto y mediano plazo, tratamos de comprender los problemas y eso es propio de la investigación, y también se transmite. Es una especie de currículo oculto. Educar para la vida y la incertidumbre, como lo plantea el MACCA, es mucho más fácil de hacer inculcando estos principios de la investigación en el alumno.

Es cierto, por otro lado, que hay profesores que se dedican un poco más a la investigación o a la docencia. Creo que es correcto porque, entre otras razones, también hay momentos del proyecto donde la investigación plantea sus propias exigencias; ella no tiene, en ocasiones, horarios ni días laborables, contrario a la mayor parte de la docencia. La investigación posee otra lógica; hay momentos en que el investigador tiene que dedicarse más a su proyecto, pues éste se vuelve más exigente. Y hay momentos en que los resultados que se obtienen tienen que transmitirse al alumnado con mayor parsimonia.

No creo que debamos buscar equilibrios artificiales en los que se deba exigir al profesor investigador 50 % de su tiempo a cada una de estas actividades. La investigación permite también algo que todos sabemos: el desarrollar posgrados de calidad, porque la docencia y la investigación son más naturales en ese nivel. Dicho vínculo permite también un mayor impacto social.

En fin, el tema de la vinculación entre docencia e investigación se expresa de manera muy particular en nuestra Unidad, dada su orientación hacia las ciencias y las humanidades, las tecnologías y las ciencias sociales, así como a la diversidad de disciplinas que se cultivan. Tenemos una Unidad que, por su conocimiento, es la más diversa. Si decimos que la investigación promueve mejores procesos educativos, es cierto también a la inversa: la docencia ayuda también a repensar la investigación, a construir nuevas preguntas, a resolver algunas dudas surgidas en el salón de clase o en el laboratorio.

La historia de la UAM refleja un alto empeño, el de insistir en vincular dos actividades distintas, pero necesariamente complementarias. Se trata de la primera universidad de investigación en el país. Llegamos tarde en la historia, pero a tiempo en la historia de México. La UAM y la Unidad Iztapalapa han participado, de manera directa e indirecta, en el proceso de modernización del sistema universitario en México.

Algunas universidades públicas realizaron procesos de cambio estructural y se departamentalizaron y otras que, sin haber realizado cambios formales, incorporaron la investigación científica como otra de sus actividades cotidianas. Ahora, a cincuenta años de haber iniciado la travesía, debemos insistir en reconocer las nuevas trayectorias particulares que están asumiendo tanto la investigación como la docencia y buscar nuevas formas de vinculación.



# Bienvenidos todos a bordo. Inclusión, género y cultura de paz

José Federico Besserer Alatorre

Mi nombre es Federico Besserer. Llegué a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en 1975, habiendo estudiado en una preparatoria donde éramos muy poquitos alumnos. Así que cuando ingresé a esta universidad, donde sólo existía una generación previa a mi generación de ingreso, me sentí como en casa, pues había también muy pocos alumnos aún. Esta situación continuó cuando, después de un año de tronco común (donde no llevábamos ninguna materia de mi disciplina) ingresé a las clases de Antropología y formé parte de una generación en la que ingresamos siete alumnos.

En ese segundo año de la carrera se iniciaba la formación para realizar trabajo de campo que es la metodología básica de nuestra disciplina, y mi grupo trabajó acompañando al pueblo de Iztapalapa en tratar de defender sus terrenos en contra del despojo de sus tierras chinamperas para la construcción de la Central de Abastos. Mi trabajo consistía en revisar en los archivos parroquiales las genealogías de quienes eran en ese momento los agricultores de este sistema prehispánico de cultivo, para demostrar que el pueblo tenía una relación ancestral con estos terrenos.

Ahora, cuarenta y ocho años después de aquel trabajo, mi investigación sobre la ciudad transnacional incluye el estudio de la Central de Abastos como un lugar de conexiones globales. Así que de alguna manera mi relación académica con Iztapalapa ha sido doble, la de formarme y enseñar en Iztapalapa y la investigación sobre Iztapalapa. Este libro que hemos compilado es una tercera aproximación ahora centrada en esta universidad que me recibió como alumno y donde ahora laboro como profesor.

No quisiera pensar en este libro como un producto terminado de investigación, sino como un objeto que puede tener una vida propia, un “actante”. Me parece que una de las cosas que hace este documento es que nos une en muchos sentidos. Desde luego, nos unió como grupo de trabajo durante su construcción. Por otro lado, es ya un objeto que contribuye a la construcción de la memoria colectiva de nuestra gran comunidad y sirve como un barco que transporta la memoria de las primeras generaciones que conformaron la Unidad Iztapalapa de la UAM (UAM-I) y la une con las memorias de las generaciones subsecuentes.

Su lectura entonces nos muestra la construcción de esta memoria colectiva a lo largo de cincuenta años de experiencias. Pero el libro es también, en cierta manera, un instrumento que contribuye a la construcción del futuro de la institución, porque servirá como un carguero que proporcionará a las generaciones futuras la memoria desde la que se construya su identidad y contribuya a tejer la urdimbre de la comunidad. Por ello, habrá que cuidar este libro, distribuirlo, invitar a su lectura, porque es un instrumento para la continuidad de nuestra colectividad.

Este libro es memoria en movimiento en otro sentido, pues compendia las reflexiones de muchas personas que vienen de otros lugares, y que después han continuado su

vida también en otros lugares. Desde mi perspectiva, este libro es entonces un espejo en el que se reflejan muchas historias de la ciudad, del país y del mundo. En este aspecto, este libro nos recuerda que la UAM-I es una institución cosmopolita, en la noción más amplia de la palabra.

La UAM-I atrae personas de muchos lugares del mundo para estudiar, sobre todo en sus posgrados, pero al mismo tiempo somos una Universidad comprometida con el entorno más cercano que es la Zona Metropolitana del Valle de México, la cual aún hoy sigue teniendo poca oferta de educación superior. Esta diversidad de la UAM en parte es posible porque tiene un examen de admisión; no hay “pase directo” que dé prioridad a algún aspirante de algún sistema de formación a nivel medio superior sobre otro u otra aspirante, que provenga de otro sistema educativo y de otra zona geográfica del país.

Esto abre la posibilidad a que muchas y muchos estudiantes de distintos orígenes escolares, y de distintos lugares de la ciudad, del país y también del extranjero, que desean iniciar su formación universitaria, puedan pasar a formar parte de las nuevas generaciones; y a eso debemos que nuestra pequeña comunidad tenga una gran diversidad.

La diversidad que tenemos, y la que podríamos tener si seguimos trabajando en ello, es fundamental para la buena ciencia. El método científico requiere que nuestro trabajo sea replicable para evitar los sesgos que puede haber en nuestro trabajo y nos permite entonces acercarnos mejor a la realidad. Si no tenemos diversidad, vamos a tener sesgos en el trabajo y eso nos dará una mala ciencia. Si no tenemos una diversidad cultural, vamos a tener una mirada etnocéntrica de la realidad; es decir, vamos a ver la realidad con los sesgos de nuestra cultura. Si no tenemos una diversidad de miradas y de pensamiento de género corremos el riesgo de tener una ciencia androcéntrica construida con los sesgos de los hombres que ocupan lugares privilegiados.

Así que la única manera de resolver los sesgos de clase, de género, o culturales, es tener diversidad. Por eso, la diversidad de nuestra comunidad es uno de los grandes capitales de la UAM y lo vemos reflejado en las personas que sumaron sus memorias en este documento. Claro que hay mucho por hacer para dar más oportunidades a quienes encuentran barreras sociales para entrar a esta institución (por ejemplo, quienes vienen de regiones del país con menores recursos para la formación escolar, personas con capacidades diferentes, etcétera), y del mismo modo no podemos celebrar la diversidad por sí misma cuando la diversidad está acompañada de desigualdades e inequidades.

Una buena ciencia necesita por ello de equidad. Cuando el doctor Rodrigo Díaz era director de División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y yo fungía como secretario académico, hicimos un análisis en la División CSH, de lo que llaman los pedagogos “currículo oculto”. Se hizo una investigación sobre las relaciones sociales en la vida cotidiana de las personas de la comunidad universitaria, porque la institución no está separada de la sociedad más amplia en la que vivimos. Podemos diseñar una excelente arquitectura institucional, pero las desigualdades y las inequidades estarán presentes si no se atienden específicamente.

Lo que encontramos con esa investigación fue que vivíamos en una sociedad y teníamos una institución racista, con misoginia, con desigualdades de clase, y que estas desigualdades estaban en todos los sectores de la comunidad. Entonces, fue así como

construimos para empezar la Defensoría de los Derechos de los Alumnos y de las Alumnas. Esto fue un antecedente muy importante porque en ninguna otra parte de la universidad había un espacio como ese. Yo creo que no es casual que esto haya surgido en la UAM-I porque somos probablemente la Unidad con mayor diversidad y, por lo tanto, con más oportunidades, pero al mismo tiempo con problemas que atender y resolver.

Pienso que ahí está un antecedente del trabajo que ahora hace la Unigénero, la cual impulsa cambios en los contenidos de los planes y programas de estudio para que éstos sean parte de una cultura de la inclusión. Se trata de un derecho humano y una acción en contra de la violencia de todo tipo en la institución, pero también es una necesidad para cumplir adecuadamente el mandato que tiene nuestra institución de hacer buena ciencia para la sociedad.

Desde mi punto de vista esto no sucede sólo por las decisiones de pocas personas. La Universidad misma responde a los requerimientos de una sociedad que así lo quiere. En el contexto del paro realizado por las colectivas de alumnas y alumnos recientemente así lo vivimos. La comunidad (esa comunidad que se construye por la interacción cotidiana pero también por la memoria) está siendo agente activo de este cambio.

A mí me parece que nos podemos sentir muy orgullosos de tener una institución que responde a los análisis, a las exigencias, y a las necesidades, pero también a las propuestas de los distintos sectores que nos componen. Los relatos en este texto recogen la memoria de algunas de estas propuestas que han ido moldeando a la institución a lo largo de los años, y que nos muestra ese potencial que significa la gran diversidad que nos caracteriza.

### Servando Gutiérrez Ramírez

Apenas unos pocos años atrás, tuvimos una actividad en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) que tenía un título por demás sugerente: “Universidad es diversidad”. Esta actividad, que se realizó tres o cuatro años atrás, tenía como finalidad contar con una visión autocrítica sobre lo que estábamos haciendo en la UAM-I —que de hecho irradió para toda la Universidad en su conjunto—, relacionado con esos temas de singular importancia como lo son la inclusión, la educación inclusiva y lo que ambas significan en el ámbito educativo.

Con esa idea, se generó en su momento un proyecto denominado “UAM-Iztapalapa Inclusiva”, proyecto institucional que hoy sigue avanzando con el apoyo de la Rectoría actual a través de la conformación de una comisión de trabajo conocida como “Comisión para Promover la Educación Inclusiva en la Unidad Iztapalapa”, a la cual se le solicitó proponer una política unitaria en materia de los temas referidos. Para ubicar la pertinencia e importancia de tales temáticas, deben contextualizarse y empezar por señalar que a finales del siglo XX había un paradigma en la educación superior a nivel regional latinoamericano —y también en la comunidad europea—, conocido como el paradigma de la integración, pero, ¿qué era la llamada “integración educativa”?

El ejemplo que permite dimensionar ese paradigma es el que tiene que ver con las personas con algún tipo de discapacidad; se decía entonces: “Dejemos que las personas con discapacidad entren a la Universidad y a ver qué pasa con ellas en los cuatro, cinco

años o el tiempo suficiente en que se encuentren en la Universidad...” Les dimos la oportunidad y las integramos al nivel de la educación superior. Con dicha argumentación, este paradigma fue duramente cuestionado en todo mundo y fue a principios del nuevo siglo, el XXI, de manera concreta en 2010, cuando se empezó a dar forma a un nuevo paradigma conocido como el de la Educación Inclusiva. Se volvió a interrogar: ¿Qué es el paradigma de la educación inclusiva *versus* el paradigma de la integración?

El ejemplo al respecto es elocuente: si ya tienes una persona con alguna discapacidad, si ya la dejaste entrar a tu universidad o institución educativa, ahora debes preguntarte, ¿cómo vas a acompañar a esa persona para que el tiempo que se encuentre en la institución pueda contar con los elementos necesarios, ya sean físicos (de infraestructura), técnicos o tecnológicos, curriculares, de conocimiento y de buen trato a la persona, que le permita a ese alumno-alumna con discapacidad, o con las ahora llamadas enfermedades neurodivergentes o con esas enfermedades que están catalogadas como discapacidades psicosociales, lograr su desarrollo personal y profesional tal y como lo propone el paradigma de la educación inclusiva? Misma pregunta para las personas de la comunidad de la diversidad sexual y genérica, las personas adultas mayores, indígenas o afrodescendientes, por citar algunos.

Tratando de responder tan relevante inquietud, volvamos al proyecto en la UAM, Unidad Iztapalapa mencionado al inicio: en éste se ubica e identifica no sólo la diversidad universitaria, y yo me atrevería a agregar que, además de la diversidad, se trata de visibilizar la Universidad, la pluralidad, la interculturalidad y las diferencias que coexisten en nuestra institución.

Somos una Universidad que, en su conjunto, es heterogénea y donde el asunto medular de la educación inclusiva no sólo es cómo respetamos la diferencia, lo diverso y lo distinto, sino cómo lograr que toda esta heterogeneidad nos lleve a formar y consolidar una comunidad universitaria donde hombres, mujeres, alumnos y alumnas, con sus respectivas características étnicas, raciales, afrodescendientes, de discapacidad, y sus situaciones sociales, económicas y culturales específicas, puedan convivir, todas y todos, de manera armónica, pacífica y libre de todo tipo de exclusión o discriminación.

Finalmente, es importante destacar que antes de 2022, pero particularmente en ese año, el Colegio Académico, máxima autoridad de nuestra casa de estudios, sensible y atento a las situaciones que estaban ocurriendo en las diferentes Unidades académicas de la UAM en torno a las violencias de género, se dio a la tarea de generar y promover iniciativas institucionales que permitieran contar con instancias como las oficinas que atienden lo relativo a los Derechos Universitarios, en principio, y que luego dieron forma a lo que hoy conocemos como Defensoría de los Derechos Universitarios (DDU) de la UAM.

En ese 2022, el Colegio Académico estaba ocupado en hacer una reforma al Reglamento de Estudios Superiores de la UAM en el cual los temas de inclusión, diversidad y temas asociados pudieran estar incorporados en los reglamentos oficiales de la Universidad. El incorporar temáticas alusivas a la equidad, a la perspectiva de género, a los derechos humanos, etcétera, redundó en lo que se conoce ya como “Políticas Transversales de Inclusión, Equidad, Accesibilidad y No Discriminación en la UAM”, las cuales se

transversalizan con esas otras políticas que ya se venían trabajando previamente y que cristalizaron en las “Políticas Transversales contra la Violencia de Género”, y el “Código de Ética” de la UAM.

Terminaría por señalar que este asunto de la inclusión en general, y el de la educación inclusiva en lo particular, son temas que se están discutiendo ampliamente no solamente en México de manera local sino también en la región latinoamericana y el Caribe e, incluso, a escala mundial. He ahí la importancia de que Instituciones de Educación Superior como la UAM, y a su vez la Unidad Iztapalapa, coadyuven en la construcción de esos espacios de convivencia armónica y de colaboración permanentes y solidarias.

Con ello, se lograrán desarrollar propuestas para disminuir las violencias de género, las discriminaciones y las exclusiones que puedan ser observables en las Instituciones de Educación Superior. Sobre todo, con miras a que las propuestas que se planteen sean viables, realizables y representativas de toda la comunidad educativa y universitaria.

Sin duda, las acciones que se buscan reclaman recursos, creatividad e inteligencia, así como la incorporación de perspectivas como la de la inclusión, la educación inclusiva, de derechos humanos, de no discriminación y equidad, bajo un enfoque de interseccionalidad y transversalidad que les deben ser inherentes. Para abordar tales complejidades, se tendrá que ser innovadores y ejemplares en la atención y búsqueda de solución a tales retos y desafíos de orden institucional.



# Innovación y riesgos. Relevancia, alcances y limitaciones de la tecnología

José Federico Besserer Alatorre

La mayor parte de la investigación que he realizado como profesor e investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) ha girado en torno a la migración. La migración es un fenómeno realmente interesante, porque ahí se realizan situaciones que de otra forma no aparecen tan claramente delineadas en el estudio de la sociedad. Ahí son explícitos fenómenos que de otra forma son apenas emergentes en la sociedad. Un ejemplo claro de ello son las dinámicas interculturales que experimentan personas que transitan de una realidad cultural a otra. En este sentido la migración es un laboratorio para el estudio de la hibridación cultural.

Por otro lado, podemos observar cambios culturales profundos que experimentamos de forma imperceptible en la sociedad derivados del desarrollo y del uso de las tecnologías. Por ejemplo, hace años, cuando mis alumnos estudiaban a comunidades migratorias de origen oaxaqueño viviendo primero con ellos tres meses en Oaxaca y luego tres meses en algún poblado de los Estados Unidos, para darle seguimiento a su trabajo o para preparar una visita tenía yo que usar el teléfono. Usábamos las mismas tecnologías de comunicación que las propias comunidades.

Así, la movilidad con los años ha ido creciendo a la par de las tecnologías. Por ejemplo, yo vi entrar por primera vez la señal de televisión a una comunidad, y poco tiempo después vi que esa población, que sólo tenía un teléfono fijo para el uso de toda la comunidad, transitara hacia el uso personal de la telefonía celular, la tecnología que llevamos con nosotros a todos lados.

Estos cambios tecnológicos traen aparejados cambios en la lógica cultural de una época, y la docencia universitaria comparte estos cambios tecnológicos y por ello vive también estas transformaciones de la lógica cultural. Voy a explicar esto. Hace años en estas mismas comunidades, cuando no había servicio telefónico, la gente mandaba una carta y debían esperar un mes para recibir respuesta de sus familiares migrantes.

Hoy, cuando hay un problema en casa, usan el teléfono para hablar a Nueva York y se comunican con su familiar o su patrón de manera instantánea, y esto provoca un fenómeno que nunca se había dado en la historia de la humanidad: la simultaneidad. Hoy puede haber una interacción instantánea que crea reacciones simultáneas entre personas que se encuentran en lugares que están geográficamente distantes. Estos cambios tecnológicos han generado cambios en el espacio que vivimos, comprimen el espacio al grado de parecer que estuviésemos juntos quienes estamos separados.

Necesariamente, cambia nuestra percepción del mundo y de nuestras relaciones sociales. Así también cambia en estos contextos nuestra docencia. Con el Internet ahora podemos tener interacción mucho más frecuente a mucho menor costo con plataformas como WhatsApp o Zoom que no solamente hacen más “cercanas” sino que también hacen más densas nuestras interacciones sociales. No sólo cambia la lógica cultural del tiempo y el espacio, también cambia el concepto de persona cuando debemos construir

una identificación de nosotros en los medios electrónicos, un avatar, que es nuestra persona en la plataforma digital.

Estos fenómenos que vemos en los entornos migratorios y que impactaron nuestra investigación, hoy impactan nuestra docencia. El desarrollo de las plataformas digitales ha agregado una nueva dimensión a la espacialidad, y con ello a nuestra docencia. Hoy la Unidad Iztapalapa de la UAM es un sitio en la colonia Vicentina en Iztapalapa, pero también es un “sitio” en Internet. Hoy, tenemos un aula para la impartición de clases presenciales en el Edificio B del campus, pero también tenemos un aula en una plataforma que nos permite una interacción virtual.

Hace años, hablaba por teléfono con mis estudiantes y después usábamos *Skype* para hacer reuniones con quienes estaban haciendo su trabajo etnográfico y se encontraban en movimiento por distintas latitudes del continente. Esa realidad extraordinaria hoy ya nos alcanzó en la Universidad cotidianamente. El uso de la tecnología está trayendo lo que yo consideraría que es un cambio civilizatorio. Hoy tenemos que repensar qué es el tiempo, qué es el espacio, qué es la persona y eso está ahora en nuestras políticas operativas de docencia (PODI), están en el MACCA (Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje), están en las exigencias cotidianas de cómo vamos a realizar nuestra docencia.

Me parece que la Universidad lo ha afrontado de muchas maneras. Hace más de veinte años la Universidad inició los programas de formación universitaria a distancia. Por primera vez tuvimos simultáneamente alumnos en la Ciudad de México y en algún lugar de América Latina y de África. La plataforma tecnológica que lo permitía tenía recursos muy acotados. Así surgieron los primeros programas de posgrado a distancia. Pero en años recientes fue la pandemia del Covid-19, y se generó lo que hemos llamado un “momento de excepción”.

Todas las reglas tuvieron que hacer una excepción: excepcionalmente no nos trasladamos a dar clases a nuestro campus en la colonia Vicentina, sino que nos quedamos en casa a dar clases. Sin embargo, los momentos de excepción son momentos también de *shock*, y éste reside en que lo que se cambia ya no se puede echar del todo para atrás. Son dinámicas que se venían dando excepcionalmente y que, como producto de una excepcionalidad, las reglas cambian y se instauran aceleradamente, cambios que estaban apenas por venir.

Yo creo que en la Universidad estamos en esa situación. Formamos parte de un cambio civilizatorio, con transformaciones profundas en su lógica cultural que tiene también implicaciones éticas. Esto puede observarse en que somos una Universidad dual que existe en el Internet y en lo presencial, vivimos una realidad en que ha cambiado la lógica cultural de qué es el tiempo y qué es el espacio, incluso quiénes son las personas (nuestros alumnos y alumnas) con las que interactuamos en la docencia.

Ellas y ellos no son necesariamente las mismas personas presenciales con las que interactuamos durante cincuenta años de docencia en la UAM. Hoy debemos pensar en esta nueva realidad para cuidar nuestra ética en el trabajo. Debemos entender esta nueva realidad, pensar con otra lógica cultural para establecer nuestras relaciones en el trabajo. Por ejemplo, no podemos pedirle a una alumna o a un alumno que prenda su cámara durante la clase, porque el espacio íntimo de su hogar es simultáneamente el salón de clases,

y sabemos que donde ella o él están puede haber una familia realizando actividades que son diferentes a las que se harían en un espacio público.

Es decir, en los últimos cuatro años, mientras los órganos colegiados discutían el MACCA por Internet, la Universidad experimentaba lo que ahora se consolida como un cambio en nuestra civilización actual. Se trata de una realidad en la que ha habido cambios culturales profundos, y esta es la realidad en la cual realizamos la docencia, y para la cual preparamos a nuestro estudiantado. Es en este doble sentido que estamos implicados en una docencia que debe estar actualizada para las exigencias de este nuevo mundo.

La UAM, Unidad Iztapalapa, es puntera en la investigación y el estudio de nuevas tecnologías como la nanotecnología, la biotecnología y de las tecnologías de la comunicación que he descrito anteriormente. Este desarrollo tecnológico no sólo genera este cambio en la lógica cultural, sino que la nueva lógica cultural es también el contexto de este desarrollo tecnológico, es su condición de posibilidad, en ese sentido es que vivimos un cambio civilizatorio. Se trata de un cambio físico, químico, pero también ineludiblemente filosófico y antropológico. La fortaleza de la estructura universitaria consiste precisamente en que incluye un universo de disciplinas que hace posible al mismo incidir en estos cambios y reaccionar con pensamiento analítico y crítico para la comprensión de los mismos.

Nuestro alumnado también ha cambiado. Cuando yo entré a estudiar mi licenciatura en la UAM, Unidad Iztapalapa, contábamos con un modernísimo sistema de fotocopiado que revolucionaba la docencia. Dejamos de trabajar con los “originales” y empezamos una vida de estudio en el contexto del facsimilar. Esto nuevamente aceleró los tiempos, ya no había que esperar a que un compañero o compañera devolviera un libro para que nosotros entregásemos a tiempo la tarea.

Hoy nuestros alumnos han crecido en el mundo digital, donde ya no es necesario hacer una “copia” pues todas y todos pueden tener acceso al mismo texto en forma simultánea, y a diversas plataformas al mismo tiempo. Son nuevos tiempos y el alumnado vive en estas nuevas velocidades. La Universidad ha dado ese paso junto con el alumnado. Con BIDIUAM (Biblioteca Digital de la UAM), nuestros recursos de docencia están a la altura de los alumnos que tenemos, que son los alumnos del nuevo milenio.

Hay otros retos, muchas de las personas que entrevistamos los trajeron a colación, como la inteligencia artificial. Ha habido muchos cambios, por ejemplo, nuestra memoria ya es artificial porque usamos el celular para que se acuerde de nuestros números telefónicos; usamos la computadora como una ayuda artificial para procesar nuestros textos y nuestros pensamientos. Así, el teléfono celular y la computadora son ya una prótesis de nuestra memoria y de nuestro pensamiento.

Hoy los damos por un hecho, pero cuando se introdujeron en nuestra cotidianidad y en nuestra docencia, el teléfono celular, la calculadora y el procesador de texto representaron diversos tipos de retos. El caso de la inteligencia artificial parece ser un reto de proporciones mayores. Para algunos es un obstáculo para la autenticidad, pues no sabemos si alguien la va a usar en sustitución de su pensamiento propio. Mientras que otras personas piensan que es una herramienta tal y como fue la calculadora, sobre la cual muchas maestras y maestros nos dijeron: “No uses la calculadora, suma en el papel”, no obstante, hoy en día vemos normal y deseable que un alumno o alumna use la calculadora para resolver un problema matemático.

De la misma manera, la inteligencia artificial empieza a ser un recurso necesario en las ciencias sociales, como cuando tenemos cientos de entrevistas y necesitamos sintetizarlas para analizarlas. Estamos ante este tipo de retos tecnológicos con un alumnado que usa plataformas digitales que ya han integrado la inteligencia artificial como una herramienta y por eso la inteligencia artificial forma ya parte de la nueva lógica cultural en la que vivimos y sobre la que debemos reflexionar críticamente.

Me siento muy orgulloso de estar trabajando en una Unidad que no reacciona ante estos cambios en el viejo sentido ludista de destruir la tecnología para regresar al pasado, sino que somos una Unidad que está dando pasos adelante e incorporando la discusión de estos elementos. Para mí, el MACCA es una síntesis muy particular, por un lado, creo que fue un gran esfuerzo por sintetizar lo que ya somos, es el modelo que somos. Tal vez era difícil saber quiénes somos porque algunos de nosotros y nosotras estamos en un laboratorio de biología o de ingeniería, mientras que otras personas están en un laboratorio social, son filósofas y antropólogas trabajando y pensando sobre esta realidad en vertiginoso cambio.

Entonces, creo que el MACCA es una buena síntesis de ello. Claro, hay propuestas nuevas porque hay realidades nuevas. Vivimos en una nueva realidad tecnológica que nos obliga a pensar y a estar un paso adelante de las cosas que están por venir. Se trata de cambios tecnológicos implicados profundamente con la cultura y la ética. Por eso, el modelo académico de la UAM-I explicita la importancia de tener una conciencia cultural y social, pues la cultura y la sociedad están cambiando en su conjunto.

En este contexto es necesario estar alerta a las implicaciones éticas de este proceso, de ahí la importancia del respeto a la diversidad, a una vida de paz y de no violencia. Estos son elementos que están en nuestro sentido común, pero que ahora tenemos que aprender a que deben ser algo que nos rija incluso en los nuevos espacios que apenas empezamos a aprender a habitarlos.

Las redes sociales, como un lugar tecnológico nuevo, son también un lugar de acoso, y requieren de una reflexión ética explícita para poder tener una respuesta adecuada ante situaciones inadecuadas. Me siento orgulloso de trabajar en esta Unidad de la UAM que, en su universalidad de pensamiento, está haciendo todos los esfuerzos por estar al día y ser proactiva ante los vertiginosos cambios de la realidad en que vivimos.

### Tomás Viveros García

Quisiera empezar con una reflexión que es más bien una extraña memoria hacia adelante. ¿Cuáles fueron y siguen siendo las bondades de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en el sistema universitario nacional? La innovación de la UAM en la década de 1960 fue crear una institución que presentaba un sistema departamental, a diferencia de las otras universidades que estaban constituidas como facultades o escuelas.

En ese sentido, esto fue una innovación muy interesante, al igual que el sistema trimestral que, como ya lo dijo el exrector Sergio Reyes Luján, tiene periodos más cortos que los anuales. El sistema trimestral tiene, como el sistema departamental, pros y contras, y entre todas sus bondades hace a los alumnos más activos en periodos más cortos, esto hace que actúen en su profesión de manera interesante.

La tercera innovación que yo creo que deberíamos considerar como importante es el que los docentes, de manera general, son investigadores. Lo cual permite introducir si no todo el desarrollo que se hace dentro del aula, sí pensar en la forma en que opera la investigación para traerla como una actitud. Creo que estos tres aspectos son fundamentales en la UAM, son bondades,

Otra bondad más reciente para México y para todo el mundo, forzada por la pandemia fue una nueva forma de hacer docencia, de ver la enseñanza y el aprendizaje. Consistió en el uso de tecnologías como la que estamos empleando ahora para poder comunicarnos. Creo que ello nos permitió, por un lado, existir y subsistir como una institución que forma gente, pero también, como las otras tres que he mencionado anteriormente, nos trajo situaciones que no veíamos. Y no voy a hablar de la falta de experiencia de la mayoría de los profesores al utilizar las computadoras para hacer docencia y toda la tecnología que eso involucra, sino de cómo esta forma opera la docencia.

Para muchos no fue completamente satisfactorio. El regreso a la institución demuestra que la presencialidad es fundamental. En el caso de la docencia, se requiere una discusión amplia sobre cómo realizarla y usar la tecnología, el uso del *hardware* y el *software* para que profesores y alumnos tengan mejor experiencia en la docencia a distancia. Hay una necesidad importantísima de reforzar la enseñanza, de reforzar el aprendizaje. La pregunta, resultado de la experiencia, es: ¿qué cosas tendríamos que realizar para que esta nueva forma de usar la tecnología en la educación de los alumnos sea adecuada?

Me refiero a los casos en los que descubrimos, tristemente, que nuestros alumnos no aprendieron lo que debían aprender. Hablo del uso de malas prácticas para resolver los exámenes, del uso de elementos que no aportaron a la formación. Eso nos lleva a tratar de establecer el acompañamiento del aprendizaje mediante la tecnología con una discusión sobre la ética al realizarse este tipo de experiencias. No creo que lo podamos resolver pronto. Creo que necesitamos abrir la legislación sobre cómo esta tecnología puede ser usada y puede apoyar todo el proceso.

Por otro lado, es necesario reconocer que, para ciertas disciplinas, la parte experimental es fundamental para la formación, y, en ese sentido, lo es también el uso de los equipos. El tener al día nuestros laboratorios es fundamental para tener un impacto en las ciencias y la tecnología. Para este tema, es necesario establecer las formas de obtener el financiamiento para mejorar los laboratorios, así como formas diferentes de utilizarlo para poder usar los equipamientos que se tengan o que se puedan adquirir y evitar el despilfarro.

Eso nos lleva a pensar que necesitamos mejorar el uso de nuestro equipamiento y de nuestros laboratorios para que sea accesible a quien lo necesite, pero también que sea razonable su uso, evitando despilfarros, como lo decía hace un momento, en el sentido del uso prácticamente individual de los mismos. Y si pudiéramos establecer estas formas de operar seguramente las innovaciones tecnológicas que existen podrían ser adquiridas para el mejoramiento de nuestro trabajo.



# Navegando hacia nuevos horizontes: Visión futura. Nuevos anhelos, nuevos desafíos

Rubicelia Vargas Fosada

Pensar en el futuro de la Universidad requiere optimismo, ojalá que sí nos alcance. Espero que entre todos podamos afrontar los desafíos que se han planteado y superarlos por el bien de la Universidad. Considero que estos cincuenta años son una oportunidad para reflexionar y ser autocríticos con el fin de decidir hacia dónde avanzar y hacer mejor nuestro trabajo, pues ¡siempre será posible mejorar!

Considero que estamos en un momento crucial, marcado por el recambio generacional, que nos brinda una oportunidad invaluable para transformar la Universidad en todos los aspectos. Es importante destacar que, al inicio de esta Institución, los fundadores tenían una visión de lo que podría llegar a ser, pero carecían de una masa crítica de profesores para respaldarla. Ahora, contamos con esta masa crítica de profesores altamente capacitados en investigación, lo cual considero un recurso invaluable. Estos jóvenes están listos para impulsar nuevas líneas de investigación.

Desde mi punto de vista, somos nosotros quienes debemos definir el rumbo futuro de la investigación en nuestras respectivas disciplinas. Este es un tema que requiere una discusión profunda y abierta, que no hemos tenido. Es crucial reflexionar sobre hacia dónde queremos dirigirnos en cada área de estudio que abarca nuestra Universidad y cuáles son las metas que deseamos alcanzar. Ya no podemos limitarnos a planificar desde nuestro contexto actual; es imprescindible adoptar una perspectiva a futuro.

Debemos proponer perfiles de profesores que estén en sintonía con la visión que queremos lograr en el ámbito de la investigación. Estos profesionales deben estar formándose con una mentalidad orientada hacia el futuro, dispuestos a impulsar el crecimiento y la innovación en sus respectivas áreas. Es responsabilidad de nuestra institución brindar la formación docente necesaria a estos nuevos profesores.

Considero que es crucial potenciar la relación entre la docencia y la investigación, y sería fantástico si pudiéramos integrar este binomio en las aulas desde el nivel de licenciatura. No estoy sugiriendo que no se haya hecho nada al respecto, sino que aún no se ha implementado de manera generalizada. En mi opinión, hay profesores que ya están llevando a cabo esta integración de forma excelente, pero este modelo tiene un gran potencial que aún no hemos aprovechado completamente y que debemos aplicar de manera más amplia.

Creo firmemente que la docencia debe ser colaborativa y que la Universidad debe fomentar un ambiente propicio para la enseñanza compartida, donde se intercambien experiencias e ideas de manera abierta y colaborativa.

Es fundamental proyectarnos hacia el futuro al pensar en las licenciaturas, y considera no sólo las existentes, sino las que se adecuen a las necesidades de una sociedad cambiante. Es de suma importancia definir estas licenciaturas para poder comenzar a desarrollar perfiles de profesores que queremos atraer a la Universidad o formar internamente. Estos nuevos docentes serán una parte integral de la institución durante muchos años.



Imaginen a alguien que sea contratado en este momento; es probable que permanezca en la Universidad durante al menos treinta o cuarenta años, lo que representa un largo periodo. Por lo tanto, es crucial que estos profesores adopten y comprendan la ideología de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) desde el principio y evolucionen con la Universidad a lo largo de los años.

Otro aspecto crucial para destacar es la importancia de la vinculación tanto interna como externa de la Universidad. Esta colaboración nos permitiría desarrollar investigaciones de mayor impacto, que no sólo se basen en el intercambio interno de conocimientos, sino también en la escucha de las necesidades de la sociedad y en la capacidad de responder efectivamente a ellas.

Es necesario flexibilizar varios de nuestros procedimientos actuales. Considero que es imperativo examinar a fondo estos procesos y liberarnos de las restricciones que a veces impone la institución. Es vital que busquemos construir una Universidad moderna no sólo en términos académicos, sino también en su estructura administrativa.

Finalmente, es innegable que la Universidad tiene una deuda pendiente en materia de inclusión. Creo firmemente que aún queda mucho por hacer en este aspecto. Las problemáticas relacionadas con la inclusión ya sean de índole sociocultural, de género, o de diversidad de capacidades, entre otras, son cada vez más evidentes y demandan una atención prioritaria dentro de nuestra institución.

Si bien se han realizado esfuerzos y se han implementado diversas políticas que han puesto de relieve estos problemas, considero que todavía hay un largo camino por recorrer. Reconozco que se está trabajando en ello, pero siento que debemos actuar con mayor celeridad, ya que la inclusión es un aspecto que requiere ser abordado con urgencia.

### Verónica Medina Bañuelos

Comienzo por comentar que he tenido la gran fortuna de ser integrante de esta institución en todos los aspectos que se puedan imaginar. Me mudé con mi familia a vivir cerca de aquí en 1972; fui vecina de la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) antes de que se construyera y nos movimos a vivir a esta zona porque mi mamá sabía que iba a haber una Universidad y quería estar cerca para mandar a sus hijos a estudiar ahí. Así empezó mi interacción con la UAM.

Yo fui de las primeras receptoras de aquella estrategia de masificación de la educación superior, pues si no hubiera entrado a una universidad pública en ese momento, quizá no hubiera podido concluir mis estudios universitarios. Y fue aquí, en la UAM, Unidad Iztapalapa. Así que me considero un elemento de esta inclusión que desde entonces promovía la universidad pública.

Debo de decir que cuando ingresé estaba aquí mucha gente de nivel acomodado: varios eran hijos de los académicos que fundaron la Universidad, hijos de políticos; en ese sentido la UAM-I era elitista y las colegiaturas no eran económicas. Fuimos tres hermanos quienes entramos simultáneamente, por lo que era un desembolso fuerte en aquel entonces; pero desde mi punto de vista la Universidad fue incluyente conmigo.

Unos años después de concluir mis estudios me incorporé como profesora y llevo ya cuarenta años trabajando como académica. En el camino he participado también en múltiples puestos de gestión y tengo el enorme privilegio de haber sido la primera mujer que llega a la Rectoría de la UAM, Unidad Iztapalapa, después de cincuenta años de existencia. Comento esto sólo para compartir que he vivido a la Universidad en todos los aspectos que se puedan pensar.

Es importante considerar en qué momento nació la Universidad, pues fueron tiempos interesantes en el país. La década de 1970 fue una época de grandes contrastes: la UAM nació como producto de aquellos movimientos sociales represivos de 1968 y de 1971, en los que al mismo tiempo la sociedad estaba viviendo la celebración de los juegos olímpicos y el campeonato mundial de fútbol. O sea que había un ambiente agrí dulce en la sociedad y ese contexto vio nacer a la UAM, una Universidad elitista en una zona muy desprotegida de la ciudad. Son contrastes que están ahí desde nuestros orígenes.

Luego vino la época de 1980 con la penuria económica que ya conocemos. En ese entonces me tocó estar en un espacio disciplinar, el Departamento de Ingeniería Eléctrica, que se vació, porque muchos de los ingenieros fundadores emigraron, ya que el salario que ganaban era muy bajo. Así que empezaron a contratar a recién egresados como yo, que nos incorporamos para atender no la investigación, sino la docencia: nos dieron nuestro gis, nuestro borrador y a dar clases.

Entramos sin tener un posgrado, a atender las urgencias de la docencia. Fue una etapa en que la UAM hizo enormes esfuerzos para apoyar la retención y la habilitación de su profesorado. Luego vinieron las décadas de 1990, con la globalización, y del 2000 para acá, en donde hemos vivido las mayores transformaciones, desde mi perspectiva, que se han presentado en la sociedad: transformaciones muy aceleradas y muy profundas en lo social, en lo económico, en lo tecnológico, en lo político, etcétera.

En ese contexto la Universidad se ha ido desarrollando. La Unidad Iztapalapa, en particular, tiene características diferentes de las otras Unidades: un fuerte énfasis hacia la investigación científica, tecnológica, social y humanística; una oferta educativa con la misma orientación y vinculada fuertemente con los campos de generación del conocimiento; una formación teórica y experimental muy rigurosa. Observé, en los relatos de las personas que me tocó entrevistar, un factor común y es ese orgullo de pertenecer o haber pertenecido a la UAM. En el día a día no se siente tan evidente, pero de las cincuenta y tantas entrevistas que hicimos, la gente habla con mucho orgullo de estar aquí en la institución y eso es un aspecto que hay que enfatizar.

Se observa también en el programa Panteras de Regreso a Casa, de desayunos sabatinos para los egresados, que hemos organizado desde el año pasado. El sábado pasado tuvimos el octavo o noveno desayuno y vinieron cuatrocientas treinta personas egresadas de dos licenciaturas de División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS): Ingeniería en Alimentos e Ingeniería Bioquímica Industrial. De verdad había gente con lágrimas en los ojos de la emoción de regresar a su *alma mater*.

Esa sensación de lo que la Universidad les dejó en términos de conocimientos, experiencias y sentimientos fue verdaderamente muy conmovedor; era una fiesta, todos

tomándose fotos. Estuvo fantástico el evento. De ahí rescato ese sentido de orgullo y pertenencia, que si uno hace estudios de identidad institucional se refleja en general en la comunidad, sobre todo cuando los egresados ya han logrado sus metas en la Universidad. Y eso es lo que veo para el futuro.

La Unidad ha soportado penurias económicas, difíciles procesos políticos, diversas transiciones y cambios y hemos evolucionado en cierta dirección, pero creo que hay conceptos fundacionales que no hay que perder. Nuestro modelo necesita ser reivindicado permanentemente y hay que estar en constante reflexión y análisis de lo que significa: el perfil profesor-investigador, que se tiene en la institución, no es cualquier cosa, es complejo en términos conceptuales. Nuestra organización divisional, donde no hay facultades o institutos sino una integración de ambos, rescata lo mejor de las dos estructuras.

Considero que son propiedades que no hemos acabado de asimilar y de entender, tampoco se valora lo suficiente el privilegio que significa estar en una institución de estas características. Por lo tanto, como no se siente ese privilegio también ha habido una pérdida de compromiso institucional, desafortunadamente. Y es algo que hay que reconocer siendo autocríticos. Hay que analizar en dónde hemos fallado y en dónde sí hemos cumplido y tratar de ver qué es lo que tenemos que hacer para que en los próximos años se recupere este sentido fundacional, este sentido de construcción, esta motivación constructiva.

Considero que el desafío que tenemos ahora quienes vamos de salida es ayudar a construir ese futuro y ceder la estafeta, recuperando esa mística del trabajo universitario. Es un compromiso que tenemos, una responsabilidad grande, pues vivir el privilegio de pertenecer a esta universidad pública también implica una responsabilidad en términos de ejercerlo bien. No es solamente usar los privilegios, sino una responsabilidad de transmitir a las nuevas generaciones los valores y los principios de nuestra misión como Universidad. Quienes se están incorporando ahora, ya no entrarán como nosotros, pues cuando se abre un concurso de oposición se presentan veinticinco o treinta participantes, todos con doctorado y altamente habilitados.

Insisto: tenemos esa responsabilidad de transmitir el sentido de pertenencia y orgullo institucional, pues creo firmemente que es un privilegio estar trabajando en esta institución. Considero también que tendremos que trabajar arduamente e instrumentar los mecanismos necesarios para lograr una preparación para el trabajo universitario de vanguardia, el que se requiere en estos tiempos. Eso implica reconocer que, por increíble que parezca, los académicos en general somos reacios a los cambios y que las universidades son muy conservadoras y reactivas. Por ello, pienso que es muy relevante que entre todos vayamos rediscutiendo nuestro futuro, porque si nosotros ahora mismo no tenemos la capacidad de discutir conjuntamente los perfiles de los académicos que queremos para el futuro, estaremos concluyendo mal nuestra etapa universitaria.

Es el último tema que quiero comentar: considero que hay que tomar medidas para que quienes se van a jubilar o ya estén pensando en el retiro no se vayan con amargura, porque para nada es la forma generosa y respetuosa de agradecer a la UAM, Unidad Iztapalapa. Es necesario procurar esos mecanismos para que los académicos y académicas cerremos bien nuestra etapa universitaria, cedamos bien la estafeta y nos vayamos con el corazón lleno de todo lo que aquí vivimos y recibimos de esta gran institución.

# Lista de imágenes

## Capítulo I

Página 6

Foto 1: Aquí se construye la Unidad Iztapalapa, 1974.

Foto 2: Edificio en construcción, 1974.

Página 34

Foto1: Excavaciones para los cimientos.

Foto 2: Rectoría de la Unidad Iztapalapa.

Página 42

Foto1: Arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, primer rector de la UAM.

Foto 2: Reunión de trabajadores en la explanada.

Página 50

Foto1: Funcionarios de la UAM Iztapalapa.

Foto 2: Grupo de profesores. Atrás, mural de Arnold Belkin.

Página 84

Foto 1: Edificio T, de CBI.

Foto 2: Arnold Belkin, trazando uno de sus murales.

## Capítulo II

Página 110

Foto 1: Profesor en el salón de clases.

Foto 2: Profesor ante un grupo de estudiantes.

Página 132

Foto 1: En la Celex. Clases de lenguas extranjeras.

Foto 2: Dando clase con recursos audiovisuales.

Página 140

Foto 1: Proyección de diapositivas en las clases.

Foto 2: En la UAM-I, los alumnos siempre interesados en el aprendizaje.

Página 150

Foto 1: Exposiciones de artes plásticas.

Foto 2: Laboratoristas realizando prácticas.

Página 178

Foto 1: Dando clases con diapositivas.

Foto 2: Utilizando el clásico pizarrón y el gis.



Página 184

Foto 1: En la Celex, cada alumno con computadora y audífonos.

Foto 2: Una gran pantalla y un connotado profesor en una sala llena de alumnos.

### Capítulo III

Página 220

Foto 1: Alumnos viendo por el microscopio.

Foto 2: Las mujeres presentes en la UAM-I, desde la primera generación.

Página 226

Foto 1: Fresco e iluminado salón de clases.

Foto 2: “Muchos jóvenes, de las primeras generaciones, llegaban en auto a la UAM-I.”

Página 234

Foto 1: Servicio en la biblioteca.

Foto 2: Clases en el laboratorio.

Página 238

Foto 1: Primera señalética, en la UAM-I.

Foto 2: Alumnas y alumnos atentos y tomando apuntes.

Página 266

Foto 1: Fútbol americano en la UAM-I.

Foto 2: Practicantes de tenis.

Página 288

Foto 1: Revisión médica.

Foto 2: Aprendiendo en el laboratorio.

Página 308

Foto 1: Sala de lectura en la Biblioteca, edificio original  
(Foto de Carlos Hahn)

Foto 2: Usuarios en la sala de la Biblioteca, sede temporal, 2024.

### Capítulo IV

Página 318

Foto 1: Grupo de fundadores de la UAM-I, en el patio central.

Foto tomada desde Rectoría.

Foto 2: Directores y profesores de la UAM-I, 1974.

Página 332

Foto 1: Sala de trabajo.

Foto 2: Combi, transporte colectivo de la Unidad.

Página 338

Foto 1: Reportera entrevistando a una profesora.

Foto 2: Primeras computadoras en la UAM-I.

Página 356

Foto 1: Portada del boletín *Cemanáhuac*, diciembre de 1993.

Foto 2: Presentación del *Cemanáhuac*, boletín.

## Capítulo V

Página 380

Foto 1: Restaurante y banquetes El Profe.

Foto 2: Personal de El Profe.

Página 384

Foto 1: Papelería Los Cuadernos

Foto 2: Restaurante Los Compadres.

Página 388

Pintura en honor de Don Beni, realizado, en el muro de una tienda aladaña a la UAM-I.

Página 397

Foto 1: La Casa de las Bombas.

Foto 2: Muy concurridas las actividades culturales en el foro al aire libre.

Página 398

Foto 1: Las familias conviven y se divierten con distintos juegos de mesa.

Foto 2: Continuamente se llevan a cabo presentaciones de grupos de música, teatro y danza para todo público.

## Reflexión final

Página 402

Foto 1: Profesionales de la construcción, en la UAM-I.

Foto 2: La Rectoría.

Página 410

Foto 1: Conferencias, presentaciones de libros, de manera continua en las salas y auditorios.

Foto 2: Alumnas, profesoras y vecinos de Iztapalapa, en un inicio, convivían en las áreas abiertas de la UAM-I.

Página 432

Foto 1: Las primeras generaciones de la UAM-I crearon grupos de música folclórica.

Foto 2: En las amplias áreas abiertas la convivencia surgía de manera espontánea.

Página 438

Foto 1: En la UAM-I siempre se ha estado al corriente con los avances tecnológicos.

Foto 2: Los estudios de lenguas extranjeras, siempre en la vanguardia.

Página 444

Foto 1: La docencia y la investigación científica, de la mano en la UAM-I.

Foto 2: Explanada de la UAM-I, adornada con la frase: Soy UAM; atrás la Biblioteca y un mural de Arnold Belkin.

*Relatos de viaje. 50 años de la Universidad Autónoma  
Metropolitana, Unidad Iztapalapa,*  
se terminó de imprimir en septiembre de 2024  
en los talleres de la Sección de Impresiones y Diseño  
y la edición se realizó en la Sección de Producción Editorial,  
ambas de la UAM-Iztapalapa.  
El tiraje consta de 300 ejemplares más sobrantes para reposición.

Formación:

Nancy Flores Rodríguez  
José Daniel Martínez Hernández

Cuidado de la edición:

María Guadalupe Olvera Arellano  
Nancy Rubio Estrada

Diseño:

Liliana Hidalgo Sánchez de Tagle

Fotografías:

Archivo Histórico de la UAM  
y Carlos Hahn



¡La UAM cumple sus primeros 50 años de vida! La Unidad Iztapalapa abrió sus puertas a la juventud mexicana el 30 de septiembre de 1974. Para conmemorar nuestro aniversario no quisimos hacer un libro más, con información, reportes, estadísticas, cifras que, aunque útiles, no reflejan la calidez de esta aventura. Por ello, siguiendo la iniciativa del Dr. Luis Montaña Hirose, coordinador de esta obra, recopilamos un conjunto de valiosos testimonios de todos los sectores de nuestra comunidad, incorporando incluso las vivencias de algunos vecinos, quienes han crecido y se han desarrollado en las cercanías de la Unidad y se consideran parte de nuestra institución. Convocamos a un grupo de comprometidos académicos y académicas para esta aventura, cuyo entusiasmo y creatividad permitieron la concreción de esta interesante obra editorial, basada en considerar estos 50 años como la travesía de un barco, que requiere de la colaboración de toda su tripulación para llegar a buen puerto y continuar el viaje hacia nuevos horizontes.

Quienes formamos parte del grupo que se constituyó para este fin, hemos disfrutado este proceso, pues escuchar a las cincuenta y ocho personas entrevistadas compartir sus vivencias ha sido por demás emotivo y enriquecedor. A medida que avanzábamos en la recopilación de testimonios, nos dábamos cuenta de su importancia en la recuperación de la memoria de la institución y de su comunidad: una pequeña, pero muy valiosa muestra de los más de 48 mil egresados de nuestras aulas, de los 18 mil alumnos activos y de los más de 1 800 colegas de los sectores académico y administrativo. Agradezco al Comité Editorial por su gran entrega y compromiso en la elaboración de esta emotiva obra y, por supuesto, al Dr. Luis Montaña Hirose por la conducción del proyecto. Una manera de agradecer y conmemorar el primer medio siglo de nuestra querida institución.

¡Larga vida a la UAM!

Dra. Verónica Medina Bañuelos  
Rectora de la UAM-I

ISBN 978-607-28-3204-6



9 786072 832046 >