

# Construir CyAD

HA SIDO UN TRABAJO DE MUCHOS AÑOS

Gerardo Kloss Fernández del Castillo  
Síntesis Creativa

**“DE MÉDICO, POETA Y LOCO, TODOS TENEMOS UN POCO”**, dice el refrán, pero a veces el sentido común se topa con problemas que no pueden resolverse usando sólo la buena lógica. Las escuelas existimos, entre otras razones, porque el conocimiento es memoria socialmente acumulada.

Aunque un profesional adquiere su oficio haciéndolo cada día con sus manos, en realidad crece y lo hace crecer cuando lo mira filosóficamente, fenomenológicamente, sale de lo que hace a diario, reflexiona, experimenta y pone en crítica su lógica cotidiana, ve si se puede hacer de otra manera, recupera memorias y experiencias de quienes ya hicieron el ensayo y el error antes que él.

El sentido común sabe que, cuando los remedios caseros fallan, no hay nada como tener médico, abogado y arquitecto en la familia. El médico se pone a prueba cuando tiene que curar a los suyos, como el abogado cuando tiene que defender a su familia o el arquitecto cuando diseña el hogar donde él mismo va a vivir. En las casas de los herreiros no se usan azadones de palo, sugiere otro refrán.

Un ejemplo de la relación entre saber y hacer en CyAD son nuestros edificios. Toda institución necesita edificios, aunque la mayoría los manda hacer, los alquila o los compra ya hechos. Pero resulta que en una escuela de arquitectura hay destacados arquitectos y estudiantes de arquitectura, dedicados cada día a estudiar, analizar, criticar, debatir, historiografiar y teorizar, además de planear, programar, diseñar y producir la arquitectura.

Diseñar un edificio para una escuela de diseño, cuyos diseñadores son profesores que enseñan cómo diseñar, no es ya entonces sólo diseñar un edificio y punto. Es un evento político, académico y (si me permiten la palabra) metacognitivo para la propia escuela de diseño, porque pone a prueba y somete a duras críticas lo que ella misma sabe, dice y hace acerca de su propia materia de estudio, cuando los profesores aplican lo mismo que enseñan en el diseño de un espacio donde ellos mismos pasarán horas, días, trimestres y años de sus vidas.

Que nuestros edificios hayan sido diseñados por nuestros propios profesores de arquitectura, independientemente de sus méritos, premios o eventuales errores, es una muestra visible y tangible del esfuerzo de una comunidad por construirse a sí misma, por construir su propia institucionalidad poniendo en práctica su propia prédica.

Digo "visible" y "tangible", primero, porque los edificios manifiestan posturas y coyunturas ideológicas, filosóficas, pedagógicas y políticas, y en ellos la imagen que proyecta la comunidad se materializa en piedra.

Y también lo digo porque, de forma quizá menos "visible" y "tangible", son muchos quienes contribuyen a construir nuestra División. En planeación, en Gráfico, en Industrial, en Estudios Metropolitanos, en Posgrado y en muchos otros espacios ocurren esas metacogniciones colectivas, en las que la División no sólo prueba que hace y que sabe, sino también que sabe lo que hace, que sabe que sabe lo que hace, que sabe porque reflexiona lo que hace, y puede probarlo porque "la prueba de un pudín está en comérselo".

### Otra forma de construir institucionalidad

Ahora me disculpo por llevar al lector hacia un camino que ha ocupado 20 años de mi vida, sin otra excusa que contar la historia de un momento de esos, en los que el médico se pone a prueba curándose a sí mismo, el abogado se saca a sí mismo de la cárcel y el arquitecto diseña su propio hogar: nuestros lineamientos editoriales, creados por el Consejo Divisio-  
nal el 20 y 21 de febrero de 1997.

Algún lector, siguiendo su sentido común, pensará que quien escribe es un profesor de Editorial y que instaurar en nuestra División unos lineamientos editoriales, un programa editorial, un consejo editorial y unos comités editoriales parece más bien un capricho de los profesores de Editorial.

**Que nuestros edificios hayan sido diseñados por nuestros propios profesores de arquitectura, [...] es una muestra visible y tangible del esfuerzo de una comunidad por construirse a sí misma, por construir su propia institucionalidad poniendo en práctica su propia prédica.**

El grupo existe, claro. Somos varios profesores, incluyendo cuatro de los primeros maestros en Edición que hubo en México; dos ganadores del Premio Anual a la Investigación, 25 años de trabajo y casi 50 generaciones de egresados bien evaluados y colocados en el mercado laboral. Lo que no existe es el capricho. Existen, por el contrario, muchas razones que voy a exponer.

Editar libros, para cualquier otra institución, no es más que editar libros o pagar para que alguien los edite; pero hoy por hoy, después de 25 años de trabajo, nuestra División es sede del principal programa de profesionalización editorial a nivel universitario en la república mexicana. Una parte del acervo de la memoria colectiva acerca de los problemas de la edición, especialmente a nivel universitario, se analiza, critica, discute y enseña aquí.

A quienes enseñamos la disciplina editorial nos interesa que las publicaciones de CyAD sean producto de un sistema editorial sano, y en verdad creemos que esa es una aportación valiosa de nuestro saber, nuestro decir y nuestro hacer a la construcción divisional.

### Ser y hacer lo que uno enseña

Quizá piense, lector, que exagero. La Maestría en Diseño y Producción Editorial goza hoy de altísima demanda como el programa universitario más importante que hay en México sobre el tema, antecedido sólo por el Centro Internacional de Estudios para Editores, una experiencia única en América Latina que funcionó en Guadalajara entre 1993 y 1996; seguido de cerca por un posgrado similar en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, y avalado por nuestra estrecha colaboración con la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem).

Nuestros lineamientos editoriales no son fruto de un capricho ni carne de feudo. Todo el tiempo, el dinero y el esfuerzo que representa haber enviado a nuestros profesores a capacitarse, ya fuera a la irrepetible pionera aventura de Guadalajara, al histórico

## la División de Ciencias y Artes para el Diseño podría y debería enorgullecerse de nuestros lineamientos editoriales, porque están bien hechos y funcionan bien.

Curso de Actualización para Editores Universitarios que organizó el Centro Regional del Libro para América Latina y el Caribe de la UNESCO (Cerlalc) en Costa Rica en 1993, a los Foros Internacionales de Edición Universitaria cada dos años desde 2004, y a muchas otras actividades, nos han colocado al alcance de un rico patrimonio de memoria colectiva.

En las raíces están las enseñanzas, éxitos y errores de las editoriales universitarias de Buenos Aires (Eudeba) y São Paulo (Edusp), del Canadian Center for Studies in Publishing (CCSP) de Vancouver, del Book House Training Centre (BHTC) de Londres, de la International Reading Association, de la Asociación Latinoamericana de Editoriales Universitarias (EULAC) y del propio Cerlalc, con quienes hemos sostenido diálogos, talleres y cursos.

Nos han acompañado muchas experiencias y voces hermanas, como la Red Nacional Altexto de Editoriales Universitarias de ANUIES y su antecesora, la ASEDES (Asociación de Editoriales de Instituciones de Enseñanza Superior), en cuya fundación, en ambos casos, siempre hubo gente activa y entusiasta de la UAM Xochimilco; la Red de Publicaciones UAM en Rectoría General, la carrera de Letras de la UAM Iztapalapa, los programas editoriales de varias universidades y en especial la Editorial Universitaria de Guadalajara, el único caso en México cuyos lúcidos catálogos y elegantes números negros en operación se pueden comparar con los de las Prensas Universitarias de Francia, de Oxford o de Cambridge.

### Razones para el orgullo

Pienso que toda la División de Ciencias y Artes para el Diseño podría y debería enorgullecerse de nuestros lineamientos editoriales, porque están bien hechos y funcionan bien, así que intentaré dar algunos argumentos para explicar por qué.

La División de CyAD fue la primera de toda la UAM, incluyendo otras divisiones y unidades, que tuvo un documento así. Si usted lee, por ejemplo, los lineamientos editoriales de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, o las políticas editoriales de la

Unidad Xochimilco, verá claramente que se inspiran en el documento pionero que se generó en CyAD.

Pero, aunque nos gustaría presumir, ni el Consejo Divisional de CyAD ni los profesores de Editorial hicieron esto a solas. El documento obedece a mandatos de orden muy superior, tanto de los vientos de cambio que empezaban a soplar entonces y todavía nos agitan, como de disposiciones normativas muy concretas.

Nuestro documento surgió en 1997, adelantándose a un momento crítico de cambio, porque gran parte de la División no estaba todavía muy consciente de cuán pronto estaríamos sometidos a constantes procesos de evaluación, acreditación y certificación, como individuos, como proyectos y como instituciones. Estos procesos quedaron paradigmáticamente en manos de comités de pares académicos, pues, pese a la falibilidad e ineficacia que pueda tener este modelo, los universitarios de México y del mundo lo prefirieron ante la alternativa, riesgosa y ya de suyo agotada, de ponerlos a cargo de funcionarios u órganos personales.

La primera licenciatura de la UAM que se sometió a la evaluación diagnóstica de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) fue, justamente, Diseño de la Comunicación Gráfica.

Apenas en ese 1997 se publicaban las primeras denuncias de que la productividad se volvería el nuevo paradigma del trabajo académico y que la obtención de puntos, becas y estímulos sería la base del salario real de un profesor. Podía preverse que ya no se valorarían como productividad académica las publicaciones que no fueran dictaminadas por un comité de pares anónimo y externo. Basta con revisar los criterios de dictaminación vigentes en el SNI, en el SNC o en cualquiera de las Comisiones de Área que evalúan la productividad del personal académico, para constatar que esas se volvieron las reglas del juego.



Los lineamientos editoriales rescatan todas las experiencias señaladas, así como las recomendaciones de la UNESCO, del Cerlalc y otros organismos internacionales, de que la decisión editorial, o sea, la decisión de publicar y asignar presupuesto para ello, dejara de recaer en funcionarios individuales y pasara a depender de comités de pares académicos con evaluación anónima.

También en ese 1997 entró en vigor la nueva *Ley Federal del Derecho de Autor*, como fruto de un compromiso asumido en el Tratado de Libre Comercio y ante la proliferación de nuevas tecnologías que hacían obsoleta a la ley de 1956. Con ella surgieron nuevas definiciones de lo que debe entenderse por libro ("obra unitaria") y por revista; de la relativamente poca importancia del soporte material (en especial del papel) frente a los usos sociales de los contenidos, y del tipo de controles jurídicos y técnicos a los que deben someterse las publicaciones.

### Un mandato del Colegio Académico

El mandato más importante en que se basan nuestros lineamientos editoriales es que en mayo de 1996

el Colegio Académico aprobó las "Políticas Operacionales sobre la Producción Editorial" (POPE), para concretar y adicionar las Políticas Generales de la Universidad en materia de preservación y difusión de la cultura.

Estas políticas, aunque poco conocidas en la comunidad, son fruto de una consulta iniciada en 1993, que diagnosticó "las deficiencias y prácticas inadecuadas" de la actividad editorial de la UAM. Por ser políticas emitidas por el Colegio Académico, no sólo es recomendable su lectura, sino es estratégica su observancia para todos quienes se propongan intervenir en los procesos editoriales de cualquier instancia de la UAM. La mayor parte de los lineamientos editoriales de CyAD se redactó obedeciendo estas políticas y bajo estrecha asesoría del Abogado General.

Los problemas que entonces detectaba el Colegio Académico incluían "carencia de políticas editoriales expresas"; "diversidad de lineamientos"; "tendencia a la publicación de materiales producidos internamente"; "falta de criterios de evaluación académica"; "heterogeneidad en las formas de organización" y "dispersión de responsabilidades"; ausencia de "comités y consejos editoriales y de criterios para su integración", de "procedimientos idóneos para mantener la alta calidad", de "profesionalización de los procesos" y de "criterios de distribución"; "dedicación de profesores a actividades editoriales en detrimento de sus funciones"; "participación exclusiva de miembros del personal académico internos y ausencia de externos"; "dudosa pertinencia y escaso impacto de algunas publicaciones de la Universidad en el ámbito nacional e internacional"; "repercusión negativa en la imagen institucional" y "altos costos" a "consecuencia de la proliferación de publicaciones y del financiamiento casuístico".

El documento encomendó a los órganos colegiados académicos crear líneas editoriales, señalando expresamente las de material de apoyo a la docencia, avances y resultados de investigación, creación literaria y artística, y material de divulgación me-

Por ser [las POPE] políticas emitidas por el Colegio Académico, no sólo es recomendable su lectura, sino es estratégica su observancia para todos quienes se propongan intervenir en los procesos editoriales de cualquier instancia de la UAM.

diante tecnologías y lenguajes audiovisuales, video, multimedia, hipertexto, software, prototipos, proyectos arquitectónicos y tecnológicos.

### Los comités editoriales y la evaluación de las obras

Las POPE establecen que, para integrar los consejos y comités editoriales, los órganos colegiados ratificarán o no las propuestas de los directores y, en su caso, de los rectores. Y si bien los coordinadores, jefes de área y jefes de departamento son responsables de procurar, organizar, promover y vigilar, respectivamente, los programas de docencia e investigación, es claro que ni el Reglamento Orgánico ni las Políticas Editoriales les señalan en momento alguno ninguna atribución para participar en procesos editoriales o de publicación, como sí las tienen, explícitamente, los directores y los rectores. Es importante recordar que la UAM es un sujeto de derecho público con un régimen de facultades expresas, a cuyos órganos les queda prohibido todo lo que no les está expresamente atribuido.

La creación de los consejos editoriales pretende obtener "asesoría de expertos", destacando la importancia de volver colegiada la decisión editorial, "en razón de la problemática derivada de las decisiones personales que resolvían sobre las publicaciones", según palabras del propio Colegio Académico haciéndose eco de las ya referidas recomendaciones internacionales.

Las decisiones de cada Comité Editorial "se apoyarán en evaluadores expertos en la materia" y los integrantes de los comités deben "gozar de reconocido prestigio en el área de conocimiento de que se trate; publicar regularmente en medios de alto nivel de especialización o haber publicado en la especialidad y podrán pertenecer al personal de la Universidad o ser ajenos a él".

Se recomienda "la renovación periódica de los integrantes de los consejos y comités editoriales,

con el propósito de evitar prácticas no deseadas de permanencia indefinida", pero es necesario subrayar que fue el propio Colegio Académico quien estableció que "a cada Consejo Editorial se integrará formalmente un miembro de la comunidad universitaria que tenga experiencia demostrada en los aspectos técnicos de la producción y distribución editorial".

Las obras se deben someter a dos procesos: evaluación anónima y dictaminación colegiada, bajo los criterios de "originalidad, validez científica, aportación al conocimiento, pertinencia, trascendencia, vigencia, innovación y demanda". La pertinencia es "la necesidad de esa publicación en el país, en comparación con otras"; la trascendencia, "la medida en que se considere importante" para un grupo de lectores potenciales, y su vigencia, innovación y demanda en ciertos sectores de la población. Es decir, una obra no debe publicarse sólo por haber sido escrita, sino porque sabemos que será leída.

"Las publicaciones son una manifestación de las actividades de investigación, de docencia y preservación y difusión de la cultura; por tanto, la Universidad deberá garantizar la calidad del contenido y la presentación de todas sus publicaciones, considerando la pertinencia", "la vinculación con el exterior y el acceso de los grupos sociales a la cultura universitaria".

Colegio estableció que los comités editoriales deben enviar las obras "en forma simultánea a tres evaluadores" y al menos dos de ellos serán externos a la UAM. "Se requerirán dos evaluaciones aprobatorias para autorizar la edición. Se mantendrá el anonimato de los autores respecto de los evaluadores y viceversa. En todos los casos se comunicarán a los autores los resultados del proceso de dictamina-

**Los lineamientos editoriales rescatan [...] las experiencias señaladas, así como las recomendaciones de la UNESCO, del Cerlalc y otros organismos internacionales, de que la decisión editorial, o sea, la decisión de publicar y asignar presupuesto para ello, dejara de recaer en funcionarios individuales y pasara a depender de comités de pares académicos con evaluación anónima.**

ción con los argumentos que sustenten la decisión del Comité Editorial". Se evitará "que los integrantes participen como juez y parte, absteniéndose de evaluar sus propios productos" y se dispone "la participación de estos comités en la dictaminación de las obras que pudieren publicarse por medio de convenios".

### Publicar es también una profesión y aquí la enseñamos

El Colegio Académico decidió que "los comités editoriales recomendarán el tiraje tentativo de cada obra de acuerdo con el público al que va dirigida, recomendación que estará basada en el estudio de demanda correspondiente", lo cual supone lógicamente que previamente a la publicación debería haber un estudio de demanda.

La edición "responde a criterios de calidad en los procesos técnicos de la producción, tales como: diseño, tipografía, papel, impresión, encuadernación, control de calidad y corrección de estilo, entre otros" y los materiales "deberán contener los elementos previstos en la reglamentación universitaria y en la legislación nacional", homologando a nivel institucional los registros, el uso del monograma y el logotipo, créditos a los autores, las regalías correspondientes, las fichas bibliográficas y los números internacionales normalizadores que correspondan. "El diseño y supervisión de los originales se hará bajo la responsabilidad de la Universidad" y "la presentación de cada publicación será acorde con el diseño básico de la línea", "que deberá mantener, entre otros aspectos, la congruencia entre el contenido y el público al que va dirigida".

También estableció el Colegio Académico que la producción editorial debe tener "estricto apego a los proyectos institucionales a mediano y largo plazo, incorporados en la planeación presupuestal", utilizar la infraestructura existente y "asegurar una distribución adecuada de las obras que se publiquen".

Las POPE resaltan "la inconveniencia de la participación de tiempo completo de personal académico

en estas actividades, lo que se traduce en una dedicación mayor a esas actividades con detrimento de las de docencia e investigación que les corresponde realizar", y la alternativa es planteada claramente: "la corrección de esta práctica existente e inadecuada a través de la profesionalización del personal que coordine, supervise, dirija y lleve a cabo el diseño y cuidado de las ediciones": "la profesionalización del personal que participa en la producción editorial se apoyará y promoverá fundamentalmente en lo relacionado con el diseño y cuidado de la edición".

### Hay vida para las publicaciones después de la bodega

Colegio Académico también dispuso "la organización de foros internacionales con otras instituciones de educación superior", la difusión de la producción editorial ante "públicos especializados en reuniones académicas" y la promoción regular de suscripciones, intercambios y donaciones de publicaciones periódicas.

La evaluación periódica y el fomento editorial se orientarán por "el uso del presupuesto asignado y la programación anual" y recurrirá a "la colaboración de expertos". Finalmente, el Colegio afirma que "si bien es cierto que la Universidad no persigue fines de lucro con la actividad editorial, resulta conveniente racionalizar los recursos humanos y materiales, toda vez que se pretende lograr la autosuficiencia en este rubro y posibilitar la recuperación de los costos de algunas ediciones para apoyar otras".

"La distribución comercial del acervo editorial será centralizada y se coordinará con las unidades", apoyándose con "distribuidoras externas a la Universidad a través de una red informativa sobre la producción y distribución" y la elaboración y actualización de "catálogos, boletines informativos y medios ópticos sobre publicaciones, así como el inventario periódico del número de ejemplares y títulos existentes", "la entrega expedita de las publicaciones ordenada por disposición legal", la difusión y distribución "en librerías universitarias, comerciales

y en ferias, y "los sistemas adecuados de distribución en las librerías y bibliotecas de cada unidad académica" para garantizar "la existencia de un número suficiente de ejemplares de cada publicación".

### Cambios, pero para mejorar

En párrafos anteriores he argumentado por qué creo que nuestros lineamientos editoriales son hasta la fecha una pieza útil y vigente en la construcción de nuestra División, y por qué la comunidad de CyAD podría sentirse orgullosa de ellos.

Los lineamientos han sido modificados cuatro veces. La primera de ellas fue para incorporar las observaciones del oficio SG.4327.97, formuladas por el secretario general y el abogado general de la UAM. Las POPE requieren que los comités tengan cinco integrantes y, en algún punto, el Consejo Divisional decidió reducirlos a tres, devolviendo después a cinco los de publicaciones periódicas, para dejar finalmente en tres a los comités de libros. Otra modificación fue para agregarles la visión y la misión del Programa Editorial.

Un problema real en la implementación del anonimato es que no se ha hecho público el directorio de evaluadores. La idea es, en efecto, que ningún autor sepa quién lo está evaluando, pero sí sepa que se trata de alguien incluido en una lista pública de nombres conocidos, reconocidos y muy difícilmente refutables.

Es triste que todavía persista la ceguera histórica de confundir a los comités de pares con tribunales inquisitoriales, cuya única función es allegarse poder dando un sí fácil a los amigos y un no definitivo a los enemigos personales, e impidiendo así el acceso igualitario a las oportunidades. Nada está más lejos de la función de un comité de pares, cuya finalidad en este caso es acompañar, aconsejar y sugerir, hasta que el autor consiga la mejor de las versiones posibles de su obra. Hay desde hace siglos una *stop-ping rule* que nos dice a los editores cuándo una obra está lista para publicarse: cuando ha sido trabajada y afinada hasta despertar sorpresa, entusiasmo o,

al menos, consenso entre los colegas de su propio autor.

Más triste es que persista la noción de que la universidad está obligada incondicionalmente a publicar todo lo que escriban sus investigadores, independientemente de que exista o no una masa crítica de lectores a quienes nuestras publicaciones les resulten de interés y utilidad.

La solución a la lentitud o a la escasez de producción en presencia de un control de calidad no puede dar verdaderos resultados disminuyendo el umbral de exigencia del control, sino aumentando la calidad real.

Por eso todo control de calidad requiere, paralelamente, un programa de mejora. Los departamentos, las áreas y las coordinaciones tendrían que ser corresponsables, junto con el Programa Editorial, de organizar cursos, talleres y actividades para mejorar la calidad de la investigación y las competencias de escritura de los profesores. Mejores investigaciones mejor escritas redundarán en aumentar la cantidad, velocidad y calidad de las publicaciones, en vez de aumentar la cantidad y la velocidad en demérito de la calidad.

Pero un problema inocultable es la falta de interés y participación de los profesores. Numerosos estudios, incluyendo la tesis de Maestría en CyAD presentada en 2008 por Selma Jaber, demuestran que nuestras revistas divisionales sufren de una escasez crónica de materiales publicables y de calidad.

El problema es todavía más profundo. La mayoría de las disciplinas del diseño, ya sean entendidas como oficios antiquísimos o como jóvenes profesiones, se han comunicado tradicionalmente mediante códigos relativamente abiertos, o los que Umberto Eco llama "códigos débiles", como el signo visual, el dibujo, la pintura, la lámina, la escultura, el plano, la maqueta, el prototipo, la fotografía, el video o la filmación. En otras palabras, muchos diseñadores no

**Las obras se deben someter a dos procesos: evaluación anónima y dictaminación colegiada, bajo los criterios de "originalidad, validez científica, aportación al conocimiento, pertinencia, trascendencia, vigencia, innovación y demanda".**

saben o no acostumbran escribir y, cuando lo hacen, no siempre les sale bien.

Pero las reglas del juego actualmente vigentes para legitimar nuestra presencia en el campo universitario, impuestas por el *hábitus* de las ciencias básicas o, en el mejor de los casos por el de las ciencias sociales, suelen descartar a las artes y a los códigos “débiles” de la definición de “ciencia”. La universidad nos exige que los materiales de apoyo a la docencia, y especialmente los avances y resultados de investigación que serán socialmente reconocidos como “válidos”, se expresen por medios de códigos más cerrados o “fuertes”.

Sin que, por un extremo, se nos exija llegar al nivel de estructuración propio de los lenguajes físico matemáticos, que han hegemonizado la noción occidental de ciencia durante varios siglos, y sin cejar, por el otro, en la lucha para obtener el reconocimiento de los lenguajes visuales y formales como formas válidas de conocer el mundo; más allá de la búsqueda de “los puntitos”, en este momento existe un acuerdo temporal de legitimación de nuestra presencia en las estructuras universitarias.

Bajo los términos de dicho acuerdo, las otras divisiones están esperando que los diseñadores aprendamos a escribir mejores ponencias, artículos y libros, expresándonos por escrito con más calidad. Para ayudarle a CyAD a sobrevivir en un mundo así fueron diseñados y funcionan nuestros lineamientos editoriales.

Lo invito, lector, a mirar a nuestros lineamientos editoriales como mira usted a los edificios, a los planes y programas de estudios, a los viejos y nuevos compañeros profesores: como algo real, existente, útil, necesario, valioso, que encierra experiencia y memoria, que costó tiempo, dinero y esfuerzo, que está respaldado por profesionales, que funciona a pesar del estrecho límite de lo posible, y que sólo merece cambiar para ser mejorado y perfeccionado, porque aquí y ahora, mirándolo de cerca, es algo de lo mejor que hemos construido.

Como depositaria de memoria socialmente acumulada, una escuela no puede darse el lujo de olvidar lo que sabe, de olvidar que sabe todo lo que sabe, ni mucho menos de olvidar que sabe lo que dice, sabe lo que hace y hace lo que enseña. ♦

