

CONTAR LAS PIEDRAS ANTES QUE LAS ESTRELLAS*

ANTONIO GAGO HUGUET**

INTRODUCCIÓN

Al preparar este trabajo tengo como punto de partida los siguientes supuestos:

1. Que será escuchado o leído por personas dedicadas a planear el desarrollo de alguna universidad u otro tipo de institución de educación superior; es decir, por individuos que se debaten entre el presente y el futuro, y están acostumbrados a vivir en la incertidumbre de los datos que tienen hoy y de los pronósticos que hacen y rehacen permanentemente.
2. Que estas personas tienen una preocupación adicional a sus problemas habituales, que no son pocos. Me refiero a la agudización de lo que para simplificar, y pasando por alto las múltiples características y matices de cada país, podemos llamar la “crisis económica mundial”.
3. Que independientemente de los modelos y métodos de planeación que cada quien use en su respectivo ámbito, todos intentan hacer algo para llegar a una situación mejor o, al menos, para impedir que se presente una peor.

Finalmente, asumo que la mayoría desea discutir puntos de vista para enriquecer el producto de este taller, y que nadie viene solamente a contemplar el paso de las palabras y las horas.

las premisas anteriores se desprenden los propósitos de la ponencia, así como su contenido. Expresaré muy brevemente unos y otro:

Propósitos:

Puesto que estamos en una reunión de especialistas no es pertinente hacer de esto una lección relativa a algún sistema, método y teoría específicos de la planeación en las universidades. Ello podría ser útil para algunos, pero a mí me interesa más, hoy, presentarles algunos problemas que aún no hemos resuelto cabalmente en las universidades e instituciones afines de México. Me refiero a problemas o disyuntivas que suelen soslayarse en los esfuerzos académicamente puros. Y de aquí puedo pasar, por inmediata asociación de ideas, al segundo propósito, consistente en situar la discusión de los tópicos de la planeación en la difícil circunstancia financiera de nuestras universidades y en la condición de crisis económica de la mayor parte de los países aquí representados, para propiciar la definición, al menos tentativa, de las diferentes formas de ver tal crisis económica. Mi último objetivo, con el que espero lograr la síntesis de los otros, consiste en suscitar una discusión que podría ayudarnos a todos a evitar ciertos errores que han hecho creer a algunos que la planeación es un ejercicio inútil.

Contenido:

Para lograr tales propósitos expondré algunos juicios personales respecto a varios problemas que ocurren cuando no se distingue entre los elementos esenciales y los aspectos contextuales de la planeación de la educación superior, y cuando ésta se estanca en la etapa de las declaraciones y los “mandamientos” que no pasa a la presentación programada de las acciones que habrán de ejecutarse, es decir, cuando se planea y no se aterriza. Paralelamente a esos comentarios, y a manera de ilustración, informaré de algunos aspectos

*Trabajo presentado en el II Congreso de la Organización Universitaria Interamericana, celebrado del 4 al 8 de abril de 1983 en Salvador, Brasil, bajo el tema general: “La administración universitaria en época de crisis.”

**Secretario Académico de la ANUIES.

característicos del “Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior” que hace cuatro años implantaron 78 instituciones mexicanas en una acción conjunta con el Gobierno Federal y la mayoría de los gobiernos estatales, así como de la situación económica del país y sus probables repercusiones en las universidades.

Elementos esenciales y aspectos contextuales de la planeación de la educación superior

En septiembre de 1980 se realizó en la ciudad de México un simposio internacional auspiciado por la UNESCO, la AIU y la UNAM llamado “La Universidad del Futuro” cuyos debates y resultados han sido ampliamente difundidos.¹ Entre las cosas interesantes que entonces ocurrieron estuvo la división de los participantes en dos bandos: los llamados “jueces” y los opositores conocidos como los “profetas”. La división surgió a partir de las concepciones o enfoques que cada quien tomó como punto de partida para planear el desarrollo de una universidad. Así, los “jueces” buscaron el rumbo a través de la crítica y la solución a los problemas de hoy, y los “profetas” trataron de orientarse por la estructura de la sociedad futura, sin ocuparse en detalle de la solución de los conflictos presentes. Con argumentos sólidos de cada parte, las polémicas fueron enconadas buscando que una posición dominara, así fuera ligeramente, aunque ambas corrientes reconocieron pronto que los dos puntos de vista no se excluían en lo esencial. De lo relatado me interesa destacar que no obstante la coincidencia en lo más importante, se disputó lo complementario, y que situaciones como ésta, sobre todo entre gente muy capaz y destacada, son de lo más común.

Los sistemas y procedimientos para planear el desarrollo de las universidades no han escapado a ese afán de encontrar la panacea. Y no tenían por qué escaparse, pues los hombres dedicados a la planeación son iguales a los ocupados en curar o enseñar o salvar y cometen los mismos errores. Aunque la última afirmación podría parecer fatalista, también es un hecho que entre los expertos de la planeación, al igual que con los demás, existen los sensatos que aspiran a resolver un problema después de otro, cada uno a su manera, y no todos al mismo tiempo. En reuniones internacionales como ésta, en que la tentación de llegar a ser como alguno de los otros países es grande, no es ocioso insistir en lo absurdo de buscar procedimientos únicos o explicaciones últimas, y en lo importante que es distinguir lo esencial de lo contextual, pues aunque hay problemas comunes a diversas situaciones nacionales, y aun respuestas similares, muchas tareas concretas se derivan de opciones políticas y situaciones sociales específicas. Un ejemplo clarísimo lo tendríamos si en este momento cada quien precisara lo que en su país o institución educativa se considera una “crisis económica como la que vivimos”. Tal vez tendríamos una sesión más del Diálogo Norte-Sur.

En el quehacer de la planeación se ha intentado evitar los riesgos antes mencionados separando lo que ha de ser un principio o fundamento de lo que será un objetivo o una estrategia; diferenciando entre propósitos generales y metas concretas, y también precisando lo que es una norma para todos los planeadores y lo que es responsabilidad de cada quien en una acción específica, a fecha fija, etc. Asimismo, en la organización de sistemas de planeación se han delimitado las funciones de los órganos, grupos y dependencias según su carácter y naturaleza. Y así podrían seguirse enumerando los múltiples aspectos normativos y operativos que cada sistema de planeación establece y que en cada caso conducen, en última instancia, a la necesidad de resolver la frecuentísima discrepancia entre lo que se quiere y lo que se puede hacer. Pero no es éste el caso, pues con lo dicho basta para trazar la línea entre lo genérico y lo específico en términos que son usuales entre quienes se dedican a la planeación.

Algunos ejemplos en la experiencia mexicana

Parece más oportuno mencionar ahora algunos ejemplos que ilustren lo apenas dicho, por lo que me referiré al sistema de planeación en el que participan 78 instituciones de educación superior de México afiliadas a la ANUIES. Hacer un plan nacional que incluya 78 instituciones no es, por el simple factor cuantitativo, tarea fácil; pero parecería algo imposible si agregamos que el grupo incluye universidades autónomas, privadas y dependientes de los gobiernos estatales y del Federal; que varían en población escolar de los 2 mil a los 300 mil estudiantes y, además, que entre sus directivos y organizaciones sindicales se presenta toda la gama de

¹PÉREZ CORREA, F. Y H. A. STEGER, La Universidad del Futuro. UNAM. México, 1981 .

ideologías y pasiones políticas que van de un extremo a otro del espectro. Si consideramos tan sólo estos asuntos se entenderá que en nuestro caso cualquier intento de planeación rígida estaba condenado al fracaso. Sin embargo, tampoco era tolerable el espontaneísmo en que se daba el desarrollo de las instituciones de educación superior. Entonces, la estrategia básica fue negociar y lograr consenso mayoritario en lo esencial –en lo que podría afectar desde el núcleo el quehacer de todos- y fomentar la diversidad y originalidad en la solución de los problemas cuya raíz estaba en el contexto específico de cada universidad. Para ello se implantó un complejo sistema de organismos coordinadores y grupos técnicos que estableció funciones en cuatro jurisdicciones genéricas: nacional, regional, estatal e institucional. Ha llevado poco más de cuatro años lograr que esta madeja de engranes gire en forma acoplada y produzca resultados, mismos que se han dado en lo esencial y en lo contextual.

A la primera clase pertenece lo que fue una minuciosa y prolongada negociación de dos proposiciones (a final de cuentas apoyadas por la mayoría amplia de las universidades) que posteriormente, y a través de los conductos idóneos, fueron turnadas al Congreso donde se aprobó dar a la autonomía universitaria el rango de garantía constitucional, por una parte, y se modificó, por la otra, la Ley Federal del Trabajo creando condiciones específicas para regular las relaciones laborales entre las universidades autónomas y sus empleados. Otro ejemplo de planeación en aspectos esenciales fue la proyección a 10 años de la población escolar en los estudios de licenciatura (médicos, ingenieros, abogados, etc.). Ello para comparar estas cifras con las de las necesidades potenciales de los sectores social y económico, y trazar escenarios prospectivos a partir de diferentes tasas de crecimiento supuestas para el PIB. Con base en esas proyecciones y escenarios se lograron nuevamente acuerdos generales entre las universidades, como el de que cada una ajustase su programa de crecimiento de tal manera que en 1991 sólo el 50 por ciento de los alumnos egresados de la escuela secundaria ingrese al bachillerato, en vez del 75 por ciento que lo venía haciendo en 1981. Poner en práctica esta política, que afectaría a cientos de miles de jóvenes, requirió la planeación y puesta en marcha de opciones de estudio y adiestramiento alternativos. En este programa resultó especialmente útil el carácter mixto (universidades autónomas y Gobierno Federal) del sistema nacional de planeación, pues sólo con financiamiento federal fue posible iniciar, y ahora sostener, lo que será una amplísima red de centros para formar “técnicos medios”.

Como ejemplos del otro tipo de programas, los de carácter contextual, puede mencionarse el desarrollo de unidades de planeación en algunas universidades que no tenían organismo planificador, el conjunto de actividades para diseñar el currículo de nuevas carreras, y el entrenamiento, por ejemplo, de personas que se dedicaran a organizar el aprovechamiento óptimo de los recursos de la institución.

Tareas como las anteriores se llevaron a cabo a partir de una organización formal del sistema nacional de planeación que establece un compromiso de todos respecto a lo que hemos llamado “los principios y las directrices”, además de propiciar las condiciones de amplia libertad en la determinación de metas y estrategias en cada institución. Obviamente la frontera entre estos “territorios” no siempre es clara, por lo que más allá de los mecanismos de coordinación y seguimiento se han fincado las esperanzas, a veces ingenuamente, en la responsabilidad y grado de convicción que cada universidad tenga de lo importante que es su actuación armónica dentro del conjunto.

Si nos quedáramos solamente con lo hasta aquí dicho parecería que nuestro sistema nacional de planeación descubrió la piedra filosofal que convirtió en coincidencias todas las discrepancias. Evidentemente estamos alejadísimos de ello y son muchos aún los obstáculos por superar y las disyuntivas que estamos tratando de resolver: ¿Educación superior para todos o únicamente para los aptos? ¿Especialistas o profesionales de amplio espectro? ¿Es posible mejorar la calidad y aumentar la cantidad?, ¿de qué manera? ¿Quién debe pagar el costo de la educación superior? ¿Sistemas universitarios gigantescos o pequeñas instituciones? ¿Universidad para domesticar o universidad herética?²

Estas son algunas de las preguntas que todos nos hacemos desde hace décadas y que han de ser respondidas antes de iniciar la planeación propiamente dicha. Y aquí es pertinente reflexionar sobre algunas formas de

²El profesor H. A. STEGER llama así a lo que también se conoce como “universidad crítica”, “universidad comprometida”, etc.

asumir la planeación que nos podrían llevar del uso al abuso y de ahí al desuso. Me refiero a la planeación concebida como instrumento para consagrar el eficientismo per se, como medio para legitimar decisiones autoritarias o como estrategia para diferir la toma de decisiones. No creo equivocarme si digo que todos los aquí presentes hemos vivido, y algunos tal vez propiciado, situaciones como éstas. De aquí surge una disyuntiva más para las universidades: ¿planear desde la cúpula o desde abajo? ¿La planeación es asunto de especialistas o es derecho de las mayorías? ¿En qué medida cada cosa?

Sin embargo no son éstos, desafortunadamente, los problemas más graves que enfrentamos al planear la educación superior en México. Después de todo se trata de temas complejos pero susceptibles de ser discutidos seriamente no con la pasión del enfoque ideologizante, sino con la razón del tratamiento científico y humanista. Como decía, hay males peores, como el fatalismo y la pseudoplaneación. El fatalismo se manifiesta en múltiples formas de desconfianza hacia todo lo que se parezca a la previsión o a la anticipación, y se da siempre aderezado con el recuerdo de centenares de casos en los que “falló el pronóstico”. La pseudoplaneación se expresa a través de una febril actividad que nunca va más allá de lo ambiguo, de lo que permite la manipulación, para mantener siempre vivo el juego de las interpretaciones y, por tanto, de las contradicciones. Ambas situaciones tienen en común la renuencia a establecer compromisos tangibles, es decir, susceptibles de ser constatados.

Los comentarios anteriores puedo sintetizarlos en una recomendación que anticipo será útil a muchos, aunque no todos la acepten o algunos no la entiendan: cada vez que les pidan consejo o asesoría en la elaboración de un plan o un programa pregunten al solicitante, antes que todo, si desea resolver realmente el problema que plantea o desea que no se resuelva. Yo lo hago muy frecuentemente y cada vez tengo menos amigos pero he logrado mantenerme cuerdo. La experiencia también me ha mostrado que es más difícil lograr que la gente pase del dicho al hecho, o de los propósitos a las actividades, que instruirlas en los puntos finos de la planeación retrospectiva, circunspectiva o prospectiva; o lograr que tracen pulcramente complicados diagramas que van

del plan maestro a las acciones específicas, pasando en su tránsito por el esquema básico y los proyectos. En síntesis, lo esencial para nosotros, al menos en México, no es el “saber cómo”, sino el “querer hacer” en el marco de lo que es factible. Y ya que surgió este cedazo, el de la factibilidad, es conveniente, para sintonizarnos con la preocupación de este congreso, decir algo sobre la planeación de las universidades bajo condiciones de crisis económica, o lo que es lo mismo, en lo que serán sus circunstancias habituales de aquí al año 2000.

Para no dejar la expresión “crisis económica” como algo sujeto a interpretaciones emocionales, informaré de algunos indicadores económicos que ya forman parte de la cultura popular en México:

- Inflación en 1982 = aproximadamente 112 % .
- Inflación en enero y febrero de 1983 = 18.2 %.
- Deuda externa = 90 mil millones de dólares estadounidenses (de los cuales casi un tercio corresponden a incrementos en los intereses).
- Devaluación respecto al dólar = casi 600 % en los últimos 15 meses.
- Fuentes de divisas = petróleo (80 %), turismo, plata y café, es decir, una economía casi menoexportadora fincada en materias primas hoy a la baja en sus precios.

No se necesita ser Galbraith para calificar esta situación en el rango de las economías críticas, ni hay que dar muchas vueltas para entender por qué este señor dijo que la inflación es la revuelta de los ricos contra los pobres.

En las circunstancias económicas mencionadas, la vida de nuestras universidades ha sufrido violentos cambios, y todo lo planeado para la próxima década ha de replantearse (para regocijo de los fatalistas). Un solo dato revela lo radical del cambio: En 1980 se hicieron las proyecciones de la posible demanda de profesionales en

los próximos 10 años, suponiendo tasas promedio de crecimiento económico del 7 y el 8 por ciento, según la tendencia de los años más recientes. A tres años de eso estamos en un año en el que la economía tendrá un crecimiento nulo. Ante la inestabilidad y la celeridad de los movimientos de ajuste, se ha decidido acortar el horizonte de los nuevos programas a un plazo no mayor de cinco años, con la certeza de tener que hacer rigurosos ajustes cada año.

Tratando de expresar en tópicos concretos las condiciones en que se desarrollarán las universidades mexicanas a partir del presente periodo escolar hago las siguientes conjeturas para los próximos cinco años:

- Respecto al crecimiento de la población escolar en el nivel de licenciatura, difícilmente se llegará al 5 por ciento anual en promedio. (Durante los últimos 12 años la tasa anual fue superior al 10 por ciento).
- El crecimiento antes previsto será “posible” debido a la presión social más que a la existencia de condiciones adecuadas para lograrlo. Muchas instituciones verán agudizarse los habituales conflictos derivados de la insuficiente admisión de alumnos nuevos.
- Las universidades deberán reducir casi el 30 por ciento de su gasto de operación para nivelar la diferencia entre la inflación prevista para 1983 y los subsidios federales que recibirán. Lo anterior se logrará gastando con aprovechamientos óptimos o sacrificando algunos programas.
- En caso de tener que sacrificar programas, cada universidad de acuerdo a su tradición e identidad particular seleccionará aquellos que menos conflicto le provoquen. Los de extensión y difusión de la cultura serán los primeros. Sin embargo, conservar en el máximo posible el número de plazas de empleo será una política general.
- La combinación de la contracción en el gasto público y la escasez de divisas producirá severas reorientaciones en los programas de investigación y formación de postgraduados. (Tras muchos años teniendo 4 o 5 mil becarios en el extranjero, la cifra será de algunos cientos solamente a partir del próximo año.)
- Ante la casi nula posibilidad de adquirir equipo, bibliografía y otros insumos producidos por países con mayor avance tecnológico, las universidades enfrentan el riesgo de sufrir un grave estancamiento si no son capaces ellas y la industria nacional de generar productos propios.
- Los centros de investigación y sus expertos verán eliminados los márgenes de dinero y tiempo destinados al “diletantismo”, y serán sometidos a la prueba de ser casi el único recurso para resolver problemas y satisfacer carencias no sólo de las universidades, sino de otros organismos industriales y de servicio.
- En el ámbito de la creación artística y la difusión de las manifestaciones de la cultura, sucumbirán los menos creativos o los dependientes del apoyo material, y descollará el talento genuino. El “teatro de papel” y el cine en 8 mm. se harán populares y serán el modelo a seguir.

Como se ve, cada universidad se verá inmersa en los conflictos propios y en los de la sociedad en que actúa; pero como también se ve, tendrá la oportunidad, si bien no buscada, de corregir anomalías y mejorar procedimientos. En todo esto, las herramientas de los planificadores serán más útiles que nunca si éstos, a su vez, son capaces de responder a los nuevos desafíos.

Todavía quiero hacer un pronóstico adicional, más a la manera de un deseo que de una afirmación: ¿no sería posible, ante las nuevas condiciones adversas, repetir la estrategia de los creadores de las universidades? Contra la creencia común, nos dice Charles Homer Haskins,³ el vocablo “universidad” nada tiene que ver con el conocimiento universal. Universidad fue originalmente sinónimo de gremio y las universidades originales (Bolonia, París) lo fueron únicamente de estudiantes- de estudiantes provenientes de toda Europa que veían en ellas la posibilidad de defenderse de quienes les alquilaban las habitaciones y les vendían los alimentos.

Posteriormente, los profesores también formaron gremios y los llamaron colegios. Durante mucho tiempo universidades y colegios estuvieron separados. ¿No será el futuro inmediato el momento de formar nuevos

³HASKINS, C. H., *The rise of universities*. Cornell University Press, Ithaca and London, 1957.

gremios, no necesariamente a partir de la actual concepción de las universidades, para defendemos de los nuevos dueños de las cosas? ¿No es ya el momento de terminar con la falsa disyuntiva entre “universidad útil” y “universidad pura” cuando la verdadera alternativa está entre lo relevante y lo irrelevante? Retomando a principio de esta ponencia, a la división de los planificadores de la universidad del futuro en “jueces” y “profetas”, vale decir que los primeros pugnan en última instancia por “el compromiso de los universitarios” y los segundos por el avance y el mejoramiento constante de su quehacer. Al respecto debemos recordar que los compromisos fincados en la incompetencia son ineficaces y devienen simples lamentos; que el verdadero compromiso que se espera de la universidad comienza cuando logra la excelencia académica. Si están de acuerdo conmigo yo les pido, en tanto expertos de la planeación, convertir estos deseos en metas y en acciones o, como dijo León Felipe, que dejemos de contar las estrellas y contemos las piedras. Muchas gracias por su atención.