

X. LA PLANEACION Y EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR EN LA CRISIS ACTUAL

Hay muchas formas de enfocar el problema de financiamiento. La mayor parte de ellas son casi esotéricas y me recuerdan una pequeña historia de un pollito que al cruzar el camino fue atropellado y perdió una patita. El problema era muy grande porque amenazaba el futuro del joven animal, entonces acudió a quien le diera consejo y, naturalmente, el tecolote, el más sabio del reino animal, platicó con él y al ver la magnitud de su problema le sugirió que tenía que ponerse en manos profesionales. Lo malo era que si iba con un médico le iba a poner una pata de palo, si iba con un abogado iba a tratar de demandar a quien lo atropelló, pero en ninguna de las dos formas se solucionaba el problema de fondo, un ingeniero mecánico tal vez le construiría un instrumento para moverse, pero también el costo del aparato y el mantenimiento seguirían poniéndolo en grandes problemas. Pero de pronto el tecolote pensó ¿por qué no ver al más sabio de los hombres, al economista?

El pobre pollito se fue a consultar a un economista y éste se bajó de su pedestal y lo escuchó con mucha atención. Después de oír el problema y meditarlo, le dijo en tono grave: “el problema es de trascendencia, porque el 50 por ciento de tu capacidad de locomoción se ha perdido y con ese 50 por ciento se va el 50 por ciento de tus probabilidades de obtener tu sustento, de

asegurar tu futuro y tener una vejez tranquila. Por lo tanto, el problema es realmente serio. No lo sería si se tratara de una mula, si tu fueras una mula y hubieras perdido una pata, hubieras perdido sólo el 25 por ciento y el problema sería menor, sería menor aún —dijo viendo hacia el infinito— si fueras un cienpies, porque haber perdido una pata sólo significaría haber perdido el 1 por ciento de tu capacidad de locomoción y casi no se sentiría.” Se quedó pensando largamente y dijo: “eso es, tienes que convertirte en un cienpies.”

El pollito lo pensó y le dijo: “sí, señor economista, tiene usted toda la razón, a pesar del sacrificio de perder mi identidad, creo que el problema es tan grande que estoy dispuesto a hacerlo, así es que hágame usted un cienpies.”

¡Eso no! —dijo el economista— yo soy un teórico, el problema lo entendí, lo analicé y te estoy dando una solución, pero como te dije yo soy teórico, la solución la tendrás que implementar tú, yo ya te dije cómo ¡tú ve lo que haces!”

Este cuento me viene a la cabeza porque es lo que pasa cuando en la Subsecretaría de Educación Superior llaman a los rectores y les dicen: la crisis hace que tengamos que recortar gastos. El rector lo escucha y se compromete a que tendrán que trabajar con lo que hay, el rector le dice al tesorero: “tienes que recortar porque es la línea y ráscale a esos estudios de fuentes alternas de financiamiento de la educación, tienes que encontrar de dónde traer el dinero que ya no llegará, pero eso házlo tú, tú eres el encargado de las finanzas, yo soy el teórico, yo ya te dije, ya oí el problema, lo reflexioné y no hay nada más que obedecer, si el país no puede, entonces hay que cortar y corta tú.”

El rector y el encargado de las finanzas deciden acudir al planeador, el que se supone tiene las técnicas y las ideas para poder venir en ayuda en estos momentos difíciles, ¿qué hacer para acomodarse en estos momentos, en que la realidad exige un cambio y un cambio estratégico, desde el punto de vista de la administración de una universidad?

El planeador ha venido funcionando por muchos años con una serie de instrumentos que podríamos distinguirlos en dos épocas; primero hay que recordar que cuando en los años 50 se trató de iniciar la planeación, se empezaron a resolver problemas particulares aislados, como parte de la sociedad, pero sin ver sus interrelaciones, y al modelo que prevaleció Alvin Gouldner lo ha llamado *el modelo ingenieril* de ciencia aplicada, en el cual los planes eran hechos por expertos que trataban de anticipar las reacciones de quienes eran afectados por el plan, los mismos expertos interpretaban estas respuestas, así como las condiciones económicas y los requisitos. Después de que se hacía el plan, aquellos afectados por el plan eran alineados por medio de la persuasión por quienes tomaron la decisión.

Al otro modelo Alvin Gouldner lo llama *el modelo clínico* y éste se logra por expertos que colaboran en forma de diálogo con aquellos que son afectados por la política que se va a tomar, para informarlos y, al mismo tiempo, para hacerlos participar los involucran en hacer, evaluar y rehacer los planes operativos. Este, es el que se ha llamado el modelo clínico.

En la planeación mexicana hemos visto muy claramente las dos etapas, primero vimos el "Plan de Once Años", que lo único que hacía era hacer una proyección de población y ver los requerimientos de recursos humanos que se necesitaban en los once años que seguían. Se vio la necesidad de aumentar la cobertura en el nivel de la formación de normalistas, para poder

asegurar números suficientes de maestros que el momento requería.

Después vino el conflicto del 68 y vimos la llegada del modelo clínico de planear, siguiendo la terminología de Alvin Gouldner, es decir, la planeación participativa, el consenso, el hacer que las decisiones que se tomaran fueran por todos aquellos que se veían envueltos en el problema.

Así vimos cómo se inició el gran movimiento hacia la planeación participativa a partir de la reunión de ANUIES en 1971, en donde la "Declaración de Villahermosa", que es un documento de planeación participativa, se convirtió en instrumento fundamental del proceso.

Vemos después, en esta misma forma del modelo clínico de planeación, cómo se van afinando los instrumentos, lo que representan los autoestudios iniciados por Latapí y Castrejón en los 70, que vino a ser una técnica de planeación participativa. Por otro lado, las reuniones de planeación, a mediados de los 70, y las negociaciones entre los rectores y la SEP, son una expresión más de este modelo.

En la última parte de la década de los 70 se establecieron los Consejos Estatales de Planeación de la Educación Superior, los regionales y el nacional, es decir, los COEPES, CORPES y CONPES. Estos representan en su momento la institucionalización centralizante de la planeación participativa, es decir, se legitimó el modelo clínico que había surgido como alternativa al modelo ingenieril, utilizado hasta la época de Díaz Ordaz. La planeación participativa se incorporó como parte esencial del concepto de interrelación universidad-gobierno, considerando al gobierno federal como eje central.

El Programa Nacional para la Educación Superior, el PRONA-ES, es la expresión institucionalizada del concepto de planeación participativa o sea del modelo clínico de Gouldner.

Estos son los mecanismos institucionales con que vivimos en la actualidad. Ahora encontramos un nuevo problema para la planeación, el hecho de que la crisis nacional se refleja en la poca posibilidad de asignar recursos a las instituciones de educación superior, con el mismo ritmo de crecimiento de los últimos diez años.

La crisis trae un serio trastorno a las instituciones, a las cuales se les dice que tienen que disminuir o por lo menos no aumentar su gasto. En la época en que el gasto creciente era parte de la norma del apoyo federal, se legitimó el modelo clínico de planeación y todos los mecanismos e instituciones que lo estructuraban. Pero en los momentos en que hay cambios profundos en la asignación de fondos no va a ser igual, tenemos una nueva situación a la que no estábamos acostumbrados y tenemos que analizar lo que esto va a provocar en el futuro.

¿Qué sucedió con esta forma de planeación participativa y de apoyo creciente del gobierno hacia las instituciones de educación superior? Pues sucedieron varias cosas: en parte, el aumento de la matrícula, el mejoramiento de algunos aspectos, aun cuando el apoyo indiscriminado no generó los modelos de excelencia que la planeación participativa parecía ofrecer para el futuro próximo. El proceso aumentó y, al mismo tiempo, el número de egresados, al aumentar la población satisfecha del grupo de edad en sus aspiraciones de educación superior. Esto quiere decir que se puso en tensión el mercado de trabajo. Aquí tenemos la primera diferencia de los problemas que empezaban a apuntar en los años 66-68. Entonces, el problema era buscar una mayor apertura, se quería abrir la universidad para que

ingresaran más personas y la crisis se solucionó al derribarse nuevas barreras de la entrada, pero eso comenzaba a incubar nuevos problemas.

¿Qué diferencia hay con nuestro momento? En nuestro momento, ese ingreso indiscriminado ha generado una nueva tensión, pero esta vez a la salida. Para nadie es secreto que los problemas de desempleo y subempleo entre los egresados de educación superior es muy alta. Vemos que existe solamente un 40 por ciento de los puestos profesionales ocupados por egresados de las instituciones de educación superior, que el resto lo ocupan personas que no tienen la educación superior completa, pero que, sin embargo, en el trabajo funcionan de tal forma que reemplazan a aquellos que tienen la licenciatura terminada. También hay quienes tienen la educación superior completa, pero que, sin embargo, están ocupando empleos de técnico, de operario; inclusive un porcentaje de alrededor del 1 por ciento ocupan posiciones de obreros calificados.

Esto quiere decir que la transferencia de la crisis, de la entrada a la salida, pone a la educación superior en un nuevo predicamento. La doctrina de puertas abiertas producirá más y más egresados que no encontrarán empleo y se agudizará más el problema si se cierra la entrada; para mejorar el problema de salida, éste no se sentirá en cuatro años, porque hay quienes ya están dentro y hasta no terminar el ciclo se empezaría a sentir la disminución, pero antes se generaría un gran problema al entrar. Eso trae nuevos conflictos potenciales a quienes conducen las instituciones de educación superior.

Tenemos que ver también la respuesta de los conductores de la educación superior a partir de 1968. En los estudios realizados sobre ideología universitaria se ha encontrado que existen cuatro ideologías claramente determinadas: la ideología aca-

démica, la ideología del mejoramiento económico, la ideología de la transformación social y la ideología llamada de consenso, que no es otra cosa que la adopción de la ideología del gobierno, considerando que las instituciones de educación superior son sector público y son apoyadas por el gobierno y, a su vez, éstas deben corresponder asumiendo la misma ideología del gobierno y tratando de hacer realidad sus planes.

A partir de 1968 vino, en el espacio político, la lucha entre dos ideologías, la lucha entre la ideología académica y la ideología de la transformación social, esto es, de quienes propugnaban por la política de puertas abiertas y quienes querían selección. Como podemos ver, los académicos fueron derrotados y la ideología de la transformación social estableció su hegemonía.

Hemos visto también a la ideología del mejoramiento económico, que ha impulsado lo que pudiéramos llamar la aportación pragmática de la educación superior, impulsando más las ingenierías, las profesiones y disciplinas conectadas con la producción que han logrado ciertos avances, pero, en realidad, es la ideología del consenso la que ha predominado en los últimos años y ha establecido esta relación estrecha entre gobierno y autoridades universitarias.

Lo que nos debemos preguntar es ¿qué sucederá en los próximos años, cuando el apoyo del gobierno no sea total y tan abierto como en los años anteriores? La crisis económica que aqueja al país y que ha obligado a serios cortes en el gasto público no podría mantener un trato de excepción al mundo universitario, la crisis va a ser para todos. Pero los efectos de la crisis van a producir cambios muy radicales, la ideología de consenso, que hasta ahora ha sido aceptada en medio de la pluralidad de opiniones universitarias, va a empezar a ser seria-

mente cuestionada, porque aparecen nuevamente restricciones al gasto universitario. Ahí jugará un papel central la ideología de transformación social, los grupos más radicales dentro de las instituciones, impugnando esta teoría del consenso. En la misma forma la ideología académica expresará su desencanto al no haber sido otorgada una alta prioridad en la época del apoyo creciente para el avance académico, tanto por el gobierno como por las autoridades universitarias. Y, naturalmente, planteará a la comunidad universitaria una posición antagonista, tanto a las autoridades universitarias como al gobierno. El grupo de la ideología de transformación social reprochará el desperdicio que hubo en la época de afluencia de recursos, por no haber usado pragmáticamente los recursos para generar una mayor capacidad productora del país. Como vemos, empezamos nuevamente a encontrar una seria impugnación, tanto al gobierno como a las autoridades universitarias, al desatarse estas primeras reacciones a los cambios que vendrán en el apoyo económico a las instituciones.

¿Cómo podemos estudiar el futuro y darnos cuenta qué cosa es lo que los planeadores y quienes manejan las finanzas de las instituciones, tendrán que plantear? Esto requiere no de apretar el botón del pánico y salir de estampida, gritando sálvese el que pueda, sino tratar de imaginar, con todos los instrumentos a nuestro alcance, qué cosa es lo que nos espera en los próximos seis a ocho años.

De hecho, lo que se nos está pidiendo no es una solución teórica como la que ofrecía el economista al pollito, sino un planteamiento de cómo vamos a explorar el futuro y cómo vamos a reaccionar para poderlo esperar con éxito.

Sería útil volver a utilizar las tres preguntas de los futuristas, que ya utilizamos en el ensayo anterior:

1. ¿Qué puedo escoger? (el arte de lo posible).
2. ¿Qué sé? (la ciencia de lo probable).
3. ¿Qué prefiero? (la política de lo preferible).

Cuando estas preguntas obtienen respuesta, entonces podemos tomar gradualmente la iniciativa y prepararnos, con posibilidades de éxito, para la batalla que se tiene que librar en las nuevas circunstancias.

En estas tres preguntas está envuelto todo el problema de predicción, esto es, no contando con una bola de cristal o signos en las entrañas de los animales o quemando algunas hierbas. Si esto se tuviera que hacer sería el momento de tener miedo. Si el rector viera que en su departamento de planeación o en su departamento de finanzas se empiezan a sacrificar ovejas o a ver humo de colores o estuvieran tratando de encontrar respuestas con su bola de cristal, entonces sí entraría en pánico. Por el contrario, no se puede dejar nada al azar, es el momento en que todos los instrumentos de planeación que estén a nuestro alcance deben utilizarse.

¿Cuáles son los instrumentos que tenemos a nuestro alcance? Aquí es en donde tenemos no sólo que ser realistas, sino darnos cuenta de que la crisis económica limita muchas de las posibilidades que pudiéramos utilizar.

Si estuviéramos en una situación en que no hubiera crisis económica, si fuera éste el año de 1979 y tuviéramos que hacer este ejercicio, la situación sería diferente. En aquel momento, la planeación se podría hacer fácilmente a través de la utilización del concepto de escenarios. ¿Cuáles fueron en esos momentos los escenarios a nuestro alcance? Por utilizar los más obvios,

habría uno que sería el de la demanda cumplida o sea que el crecimiento se sigue atendiendo en la misma proporción en que se venía haciendo, es decir, a mayor demanda mayores recursos, y estos recursos traducidos en maestros, aulas, laboratorios, libros, etcétera. Podríamos tener también el escenario del universo corregido, esto es, el tratar de modificar el universo de manera que la entrada se limitara de tal manera que la eficiencia terminal mejorara y nuestras instituciones tuvieran mayor rendimiento, que se utilizara un mayor volumen de fondos para mejorar los recursos humanos de las instituciones, impulsar la investigación y establecer metas para mejorar los niveles. Podríamos también utilizar el concepto de centros de excelencia, esto es, hacer una diversificación en nuestras instituciones, de manera que se cumpliera con la demanda, tal vez corrigiendo el universo con más drasticidad y, al mismo tiempo, tratando de generar, en algunas de las instituciones existentes, centros de excelencia que nos dieran un avance cualitativo. De hecho, en esos momentos el escenario lo llamaba el presidente: “aprendamos a administrar la abundancia.”

La realidad nos muestra que en estos momentos las opciones no son tan abiertas como lo eran en 1979. ¿Qué ha cambiado? Sigue habiendo la misma demanda educativa, las mismas disfuncionalidades de las instituciones, es decir, improvisación de maestros, falta de recursos para investigación o falta de temas para investigación, en fin, lo que por diez años ha venido aquejando a la educación superior. Pero, sobre todo, existen nuevas reflexiones y éstas son que al entrar en crisis económica el conjunto no podemos separar al mundo universitario de esa crisis.

Esta es una gran verdad que no podemos evitar y que va a condicionar nuestra forma de planear en los próximos años. De hecho, el equilibrio o la estadía de desarrollo que habíamos

encontrado o ese consenso entre gobierno y universidad sobre políticas universitarias, requería un gran esfuerzo de inversión por parte del gobierno.

Al utilizar la planeación estratégica para nuestro planteamiento encontramos de entrada una limitante. Esto es, que no sólo no habrá un crecimiento continuo en la misma dirección y cantidades a que estábamos acostumbrados, sino que estamos ante la posibilidad de una disminución real del gasto gubernamental en la educación superior. No se trata de un acto discriminatorio a la educación superior, sino que se verá reflejado en todos los niveles, con un posible freno al crecimiento y, naturalmente, la enseñanza primaria tendrá prioridad para tratar de mantener el mismo grado de atención y los otros niveles, desafortunadamente, tendrán que ser afectados.

Esto nos dice muy claramente que el escenario de la demanda cumplida no podrá ser utilizado como hubiera sido nuestra predicción en los años de 1974 a 79. Estamos ahora ante la disyuntiva de que los tres escenarios que habíamos utilizado como posibles para desarrollar nuestro plan, se ven alterados fundamentalmente. Tendremos que iniciar entonces nuestra planeación, a través del uso del concepto de universos corregidos.

Esto trae una verdadera crisis al pensamiento universitario mexicano y, sobre todo, a los planeadores. ¿Cuál debe ser el punto de partida? ¿Cómo vamos a corregir el universo? ¿Qué efectos tendrá en lo social, en lo político y en lo económico esta disminución en el crecimiento de la matrícula y en el concepto de corrección del universo?

No son necesariamente las mejores planeaciones las que requieren un constante crecimiento y una mayor utilización de recursos. La planeación debe tomar como su punto de partida

las características que da el entorno social. En estos momentos, el entorno social nos está enviando mensajes de lo que se tiene que cambiar, pues no se dispone de recursos ilimitados y que la forma de atender el nivel de educación superior tendrá que ser drásticamente cambiado. ¿Qué es lo que debemos plantearnos en estos momentos? En primer lugar, volviendo a las tres preguntas que nos hacíamos al principio como marco de referencia: ¿qué opciones tenemos? es decir, el arte de lo posible, como lo llamábamos, nos tiene que enmarcar en el realismo necesario para podernos aventurar en la solución de problemas tan complejos. ¿Qué podemos decidir? En primer lugar, sabemos que los recursos son limitados y, por lo tanto, esa limitación del todo social se comunicará al mundo de la educación superior. La demanda social no cambiará inmediatamente, seguirá habiendo la misma demanda por ingreso a la universidad, si no es que más por la falta de empleo y seguirá habiendo las mismas presiones sociales y políticas para determinar el punto de equilibrio en el ingreso a la universidad; es decir, como era a fines de la década de los 60, se volverá a encontrar, como punto de polémica, ¿quién debe ingresar a la universidad? ¿debemos dejar que todo mundo entre y que lleguen hasta donde puedan llegar o debemos reducir la entrada haciendo un esfuerzo? Al reducir la entrada y seleccionar mejor subirían los índices de terminación, es decir, el coeficiente de eficiencia terminal aumentará. Este es un punto que debemos ver con gran seriedad, no es necesariamente que la limitación en los recursos nos obligue a predecir una catástrofe universitaria, sino que ante la limitación de recursos tendremos que aprender a utilizarlos más eficientemente. Este es uno de los primeros planteamientos que tendremos que hacer: ¿qué podemos hacer para mejorar nuestro coeficiente de eficiencia terminal, que muestre una mejor utilización de recursos? y, aquí, como decíamos, vendrá el argumento que hemos vivido ya en épocas pasadas entre académicos y radicales sobre ¿quién debe entrar a la universidad, cuál debe ser la proporción

de admisión, se deben hacer exámenes selectivamente rigurosos para asegurar una mejor eficiencia terminal o se debe dar la oportunidad a una mayor proporción para que todos tengan la posibilidad de utilizar la educación superior como instrumento de ascenso social?

El planeador debe ver en este punto qué cosa va a pasar en el terreno político, las confrontaciones posibles por una reducción del ingreso.

Hay otras áreas que van a afectar la reducción y que pueden utilizarse para hacer más eficiente la operación. Para esto se requiere un análisis muy claro, ver qué es esencial y qué es secundario en el gasto universitario. Esto significa una racionalización en la asignación del gasto que se hace en las distintas áreas. Una de las críticas que se hace constantemente al mundo universitario mexicano es que la proporción del gasto académico con el de administración está muy desviado. Las normas internacionales marcan que el 15 por ciento del gasto universitario utilizado en administración es el nivel deseado. En estudios realizados por diversos autores en las instituciones mexicanas se ha determinado que el gasto administrativo es muy superior al 20 por ciento. El gasto en administración en algunos casos ha llegado a ser el 43 por ciento del gasto total (Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca). Otros gastos altos: UAM 39 por ciento, A de Morelos 37 por ciento, UA de Ciudad Juárez 38 por ciento y de 30 por ciento las siguientes: UA del Sudeste, UA de Juárez de Durango, I. Tecnológico de Sonora, UA de Tlaxcala. Si eleváramos el porcentaje del 15 por ciento al 20 por ciento, sólo estarían dentro de las normas diez universidades mexicanas. Considerando el 15 por ciento; solamente cinco: UA del Estado de México (9 por ciento), UA de Chihuahua (14 por ciento), UA de Sinaloa (16 por ciento), U de Sonora (16 por ciento). Es

en esta área en la que tendríamos que tomar decisiones de manera que los primeros cortes no incidan en lo que es directamente el gasto educativo, sino minimizar el gasto administrativo hasta equilibrarlo al 15 por ciento del gasto total. Esto incluye no sólo la administración central, sino también la administración de escuelas y facultades.

También debemos enfocar nuestro análisis para establecer nuestros nuevos puntos de partida hacia las otras áreas de la actividad universitaria, es decir, la investigación y la difusión de la cultura. Es momento de revisar internamente, para que mucho del dinero que hace falta lo encontremos dentro de la misma institución.

Aquí viene una de las decisiones más difíciles de tomar, porque requiere que analicemos a la institución y veamos qué cosa es lo que se está destinando a investigación y a difusión cultural. ¿Son realmente esfuerzos de investigación? ¿Se está haciendo algo creativo en la difusión cultural? ¿O solamente estamos utilizando ambos conceptos para cubrir gastos de orden social o medios para obtener tranquilidad política y mantener ocupados a ciertos grupos que pudieran ser conflictivos dentro de la institución? De este análisis podrían venir los cortes, con la idea de tratar de salvar lo esencial y quitar lo superfluo y, en esta definición de lo esencial, tratar de encontrar los subterfugios a que se ha tenido que recurrir para mantener en la época de crecimiento constante la tranquilidad dentro de la universidad, y esto, naturalmente, significa llegar al centro de una de las grandes preocupaciones nacionales, es decir, detectar la desviación de recursos hacia fines que no son necesariamente los primarios. Tal vez fuera necesario una auditoría de horas docentes, consultorías, asesorías, contratos de servicio, etcétera.

Como podemos ver, al hacer esta racionalización y encontrar las áreas de corte estamos tomando un curso de acción mucho más riesgoso, que lo que era anteriormente la administración del mundo universitario. Es decir, que estamos rompiendo esos acuerdos tácitos para equilibrar el funcionamiento político de la universidad y lograr que todos nos ubicamos dentro de la ideología del consenso y tratamos de caminar paralelamente a la política gubernamental de educación superior; la actual situación nos está trayendo al punto en el cual se desatarán nuevamente las fuerzas y volverá a haber política y presiones dentro de la universidad. Este es en realidad uno de nuestros primeros escenarios, es decir, ya sea al racionalizar el gasto o al intentar corregir el universo vamos a encontrar una universidad muy diferente a la que habíamos conocido. Las nuevas circunstancias con la limitación de recursos tendrá que poner tensiones en el ingreso, pero además, tendrá también otro efecto, ya que al no crecer constantemente la universidad no consumirá su propio producto, esto es, muchos de los jóvenes egresados no encontrarán posiciones dentro de la universidad. Esto hará que se alteren muchos de los sistemas de equilibrio, lo que tendrá como resultado que las fuerzas políticas de la universidad se soltarán y tendremos universidades más conflictivas y más tensionadas.

En este escenario tenemos que hacernos la siguiente pregunta: ¿qué conocemos? ¿qué sabemos de nuestra institución? es decir, la ciencia de lo probable, y con esto tendríamos que asistir a las autoridades universitarias al detectar las posibilidades de conflicto que van a provocar las medidas tomadas. La planeación dejará de ser cuantitativa para atender los aspectos cualitativos. Se tendrán que jerarquizar las tensiones que los distintos cortes traerán, para decidir una secuencia de los recortes que generarán tensiones. La secuencia permitirá poder suavizarlas y

tratar de tranquilizar a través de negociaciones directas de las autoridades con los grupos en conflicto. Sabiendo que, en esta ocasión, no se cuenta con el recurso económico para poder hacer fácil la solución de las tensiones y que en la nueva forma de planear se tendrá un factor recurrente: el conflicto. ¿Se puede planear por conflicto? Yo creo que sí. Pero se necesita establecer la legitimidad.

Quienes conducen a la universidad tienen derecho a esperar del grupo de planeación y de finanzas una visión muy clara de las demandas de ingreso, la evolución de la matrícula de quienes ya ingresaron a la universidad y las necesidades de crecimiento que ya no se pueden detener, pues quien ya entró a la universidad no se puede pretender que la abandone, aun argumentando la gravedad de la crisis. Las posibilidades de tensión y de conflicto, retraso en programas de formación de profesores y de investigación, el efecto del recorte en la difusión cultural y el deporte y la recreación, crearán tensiones de las fuerzas internas y repercutirán en las fuerzas de la comunidad en donde esté enmarcada la universidad. Todos estos son trabajos de tipo cualitativo, que los planeadores y los financieros tendrán que presentar con claridad a los conductores de la universidad.

La tercera de las preguntas es algo que no pueden decidirlo los planeadores y los directores de finanzas de la universidad: ¿qué preferimos?, ésta es la pregunta política que no puede ser contestada por quienes planean, tiene que ser contestada por quienes ejercen el poder dentro de la universidad y quienes serán, en última instancia, los responsables de la aplicación de la política. Es en este punto en donde debe participar el rector y el grupo de gobierno de la universidad para tomar las decisiones. El papel de los planeadores y de los directores de finanzas, en estos momentos, es exclusivamente de presentar el panorama general y los peligros y tensiones que las acciones que se tengan

que tomar van a representar para la institución. Pero lo que ha cambiado es que no se tienen los recursos para planear sin conflicto, son la versatilidad y la habilidad lo que pondrá a prueba.

Aquí es donde el planeador tiene que poner toda su imaginación, su capacidad y sus recursos técnicos para hacer una presentación muy clara en la que esté implícita una gran profundidad en el concepto de planeación y el uso de las ideas de planeación estratégica. Al hablar de predicciones y de estudios ver con claridad los seis objetivos, muy claramente definidos, que requieren las predicciones.

El primero es identificar y examinar las futuras alternativas. Esto es, las distintas opciones que se tienen bajo las nuevas condiciones sociales y económicas, y lo que implicarían en el desarrollo de la vida normal de la universidad.

El segundo sería caracterizar el grado de certeza asociado con cada uno de los futuros alternos, esto es, de las distintas posibilidades de futuro que presentamos, ¿cuáles serían los más probables y cuáles serían los menos probables?

El tercero sería identificar las áreas claves que son precursoras indicadores de futuros particulares. Esto es, que muchas veces quienes planean piensan que a través del análisis se va a generar el nuevo futuro, pero en muchas ocasiones ya hay futuros alternos que se están anunciando y que difícilmente se pueden controlar. Esto es lo que el planeador tiene que identificar y, sobre todo, hacer ver que no se trata de un diseño de gabinete, sino que en la realidad ya se encuentran algunos indicadores que muestran la presencia de estos posibles futuros.

El cuarto objetivo es el de examinar una gran variedad de secuencias, de lo que podríamos llamar “si, entonces”, es decir,

“si pasa esto, entonces esto”. Y esto cae precisamente en lo que veníamos manejando a través de este ensayo: la construcción de escenarios o de simulaciones o de teoría de los juegos. Otra forma de ver estos aspectos es una vez que se ha determinado el futuro que se quiere seguir, tener también algunos planes de contingencia por si algo sucede y no se llega al futuro planeado, esto es, precisamente, lo que se espera que haga un planeador.

El quinto objetivo es adquirir un entendimiento del proceso de cambio que está debajo de todo este fenómeno que venimos estudiando. ¿Qué va a generar la crisis económica, social o política de una nación en relación a los cambios dentro de la universidad? ¿Cuáles son las fuerzas que se van a desatar? ¿Cuáles son los efectos políticos, sociales y económicos de una crisis que se inicia fuera de la institución, pero que la institución no puede sustraerse de ella?

Finalmente, el sexto objetivo es afinar nuestro conocimiento y comprensión de las preferencias que tienen los conductores de la universidad, muchas veces es difícil afinarlas y, sobre todo, tratar de establecerlas, pero una vez decididas se tiene que considerar el costo, el tiempo y el riesgo que implican estas preferencias, creo que el trabajo de los planeadores es realmente comprensivo en el momento en que esta parte de la planeación se completa.

Como vemos, no se trata, precisamente, de tomar una bola de cristal o abrir las entrañas de animales o quemar hierbas para ver el futuro, se trata de un trabajo concentrado de análisis y de reflexión.

Lo peor que podría suceder es que el planeador asumiera el papel de teórico y viniera a decirle al rector: “Usted dispense, el problema es muy grave y la única forma de salvarse es haciéndolo usted un cienpies.”