

OPINIONES Y ACTITUDES DE LOS DIRECTORES DE PLANEACION DE UNIVERSIDADES ESTATALES RESPECTO A LA PLANEACION UNIVERSITARIA EN UN CONTEXTO DE CRISIS

JAVIER MENDOZA ROJAS*

INTRODUCCION

El presente artículo forma parte de los resultados de una investigación empírica realizada durante 1983 y 1984 por un equipo del Departamento de Estudios Educativos de la Coordinación de Humanidades de la UNAM.

La investigación tuvo como objetivos conocer los procesos de producción, circulación y recepción de dos discursos referidos a la educación superior su planeación: el discurso comprendido en el Plan Nacional de Educación Superior del sexenio de José López Portillo, y el discurso relativo a educación superior del Plan Nacional de Desarrollo del actual sexenio; asimismo, pretendió conocer la representación de distintos sujetos (rectores, directores de escuela, directores de planeación, consejeros universitarios, representantes de asociaciones de profesores, de estudiantes y de trabajadores) de universidades estatales sobre la planeación de la educación superior y el desarrollo de la universidad en un contexto de crisis económica.

Este artículo es un subproducto de la investigación y, por la importancia del tema, se presenta como una publicación particular. En efecto, consideramos relevante conocer la representación, la ubicación, la opinión, el sentir y las actitudes de los responsables de coordinar los trabajos de planeación de las universidades estatales. Este conocimiento se hace necesario toda vez que la voz predominante en materia de planeación de la educación superior en el nivel nacional, en los últimos seis años por lo menos, ha sido la de los funcionarios de la Secretaría de Educación Pública, de los rectores de las universidades y funcionarios de la ANUIES, y de los técnicos y especialistas en planeación.

Hasta el momento, se ha escuchado poco la voz de los sujetos directos de la planeación institucional, quienes son los que de manera cotidiana impulsan, realizan y coordinan acciones de planeación. El artículo pretende una primera aproximación al conocimiento de las representaciones de estos sujetos, sin que en absoluto se proponga agotar un tema tan amplio y susceptible de múltiples abordajes disciplinarios.

Con este propósito, en el artículo se describen y analizan -desde una perspectiva de análisis ideológico o de representaciones sociales- las diversas construcciones discursivas que los directores de planeación de cinco universidades estatales hacen en torno de cinco temas: planeación de la educación superior, financiamiento, planeación y autonomía universitaria, planeación institucional y crisis.

El material discursivo objeto de análisis se obtuvo a través de entrevistas con los directores de planeación de las siguientes universidades: Autónoma de Aguascalientes, Autónoma de Chiapas, Autónoma de Morelos, Autónoma de San Luis Potosí y Autónoma de Tamaulipas, selección que obedeció a la trayectoria diferencial de cada universidad en materia de planeación.

La investigación, por otro lado, no hubiera sido posible sin la decidida colaboración de los sujetos universitarios entrevistados, y su disposición a brindar todo tipo de información solicitada.

*Departamento de Estudios Educativos, Coordinación de Humanidades; Universidad Nacional Autónoma de México.

1. Planeación de la Educación Superior

En relación con el tema “planeación de la educación superior” los responsables de esta instancia hacen una asociación directa entre él y la planeación propiamente institucional, si bien con distintos énfasis. Debido a ello, gran parte de lo que dicen en torno de la planeación de cada universidad se hace extensivo a la planeación de todo el sistema de educación superior, sin que de manera transparente se indiquen las diferencias entre ambos ejercicios.

Lo anterior conduce a pensar que es la práctica institucional la que condiana la representación sobre la categoría planeación, jugando en todo momento como referente y fundamento de aquélla.

En términos generales, los directores de planeación de la educación superior la conceptualizan e interpretan con pocas variaciones, coincidiendo en algunas apreciaciones y poniendo variados énfasis en sus diferentes aspectos. En relación con esta categoría no se construyen argumentos extensos y complejos, sino más bien se formulan en unos casos predicaciones contundentes (lo que hace alusión más a preconcepciones o preconstruidos ideológicos), y en otros enunciados matizados por el tamiz de la relativa “apreciación personal”.

El argumento central alrededor del cual se construye la representación es simple: “La planeación es una actividad de vital importancia para orientar racionalmente el desarrollo de la educación superior”. A partir de esta connotación de la actividad de planeación, se formulan diversas argumentaciones que se pueden agrupar en tres núcleos: 1) qué es y qué logros ha permitido la planeación; 2) qué es y qué no es la planeación y 3) qué obstuculiza la planeación de la educación superior.

1) En relación con el primer núcleo, se manejan las siguientes consideraciones:

- La planeación es un medio, no un fin, que define actividades para el logro de objetivos y metas. La existencia de estos últimos, cuando no están basados en previsiones, se reducen a enunciados carentes de sentido operativo.
- Un proceso efectivo de planeación contribuye al logro de los objetivos de la educación superior, al orientar el desarrollo de las instituciones hacia la consecución de éstas.
- La planeación ha permitido reducir carencias de las universidades.
- La planeación posibilita superar la anarquía y la desvinculación de acciones de las distintas dependencias académicas que constituyen una universidad.
- La planeación permite proyectar la universidad al futuro, siempre que considere las necesidades que tendrá que satisfacer en materia de infraestructura, recursos humanos y recursos materiales.

2) En cuanto al segundo núcleo de argumentos, se expresan los siguientes:

- No a todo lo que se le denomina planeación lo es en realidad; la “verdadera” planeación necesariamente tiene que establecer y jerarquizar metas, diseñar programas para lograrlas y concretarse en acciones. De no ser así, se incurre en una “falsa” planeación, que puede consistir en limitarse a elaborar diagnósticos, en producir documentos formales carentes de toda operatividad, o en constituirse en una formulación de carácter demagógico.
- Se tiene que partir de la base de información e investigaciones sistemáticas sobre la situación de la educación superior. Muchos planes, por no cubrir este requisito, se convierten precisamente en documentos demagógicos.
- Existe gran diferencia entre el nivel de la teoría y el de la realidad de la planeación. En teoría se pueden diseñar modelos de planeación que en la práctica no funcionan.

3) En relación con los obstáculos detectados se señala:

- La planeación de la educación superior ha tenido serias limitaciones dado su carácter indicativo, el cual imposibilita la concertación de acciones de las instituciones en los niveles nacional y estatal, y conduce a la poca concreción de los postulados generales.
- Hasta ahora, con la política de planeación no se ha logrado la coordinación de la educación superior en los niveles nacional y regional, dada la heterogeneidad de las estructuras y formas de funcionamiento de las instituciones.

De una u otra forma, los directores de planeación realizan en sus discursos operaciones de asociación y disociación, con las cuales connotan a la actividad de planeación como procedimiento “indispensable” para la educación superior.

En efecto, el tema se asocia con racionalidad en el crecimiento de las universidades, previsión de necesidades para el logro de objetivos y posibilidad de un desarrollo coherente de la universidad bajo la guía de un proyecto. Asimismo, el concepto se disocia de la anarquía, la improvisación y el subjetivismo, bajo la idea de orden, previsión y objetividad.

En ningún caso se cuestiona la planeación de la educación superior como concepto, y se manifiesta de manera común una valoración positiva de ella.

El primer núcleo de argumentos antes señalados construye el concepto de manera pragmática. Es importante la planeación por los resultados que produce o se espera de ella. En razón de este pragmatismo, la planeación se constituye en una práctica (no sólo un concepto) altamente significativo para los sujetos de la enunciación.

La representación de la planeación, además del argumento pragmático, está atravesada por el sentido de operatividad (segundo núcleo de argumentos); la planeación que no se concreta en el establecimiento de metas, el diseño de programa y acciones determinadas, no es tal, sino una práctica distinta (demagogia, buenas intenciones, discurso político, etcétera) que se pone el ropaje de planeación.

Al diferenciar la teoría de la práctica, los significados atribuidos a la planeación se ubican en el nivel de la teoría (con un tono pesimista se reconoce que en la realidad no ha funcionado como sería de esperar). Se distingue, así, el “deber ser” del “ser” a partir de un recuerdo de lo efectivamente logrado en esta materia, y se establece una relación de no correspondencia entre lo propuesto y lo realizado. Como elementos explicativos de esta no correspondencia (tercer núcleo de argumentos) se señalan la heterogeneidad del sistema de educación superior y el carácter indicativo que hasta ahora ha tenido la planeación en México (este aspecto fue señalado de manera directa sólo por dos entrevistados, quienes se pronunciaron por una planeación normativa).

La representación de los directores de planeación en relación con el rubro “planeación de la educación superior”, constituida por el esquema argumentativo señalado, no puede considerarse como una imagen transparente en todos los casos. En algunos, los razonamientos son muy vagos y oscuros, mientras que en otros se presentan con total claridad. En parte, la dificultad de “leer” la representación sobre este aspecto radica en la asociación que se hace entre éste y el relativo a la planeación propiamente institucional.

Sin embargo, se observa una correspondencia entre la transparencia de la representación y la trayectoria en materia de planeación universitaria de los sujetos: mientras más experiencia tienen, cuentan con una imagen más acabada y más coherente, en la que el núcleo conceptual lo forma el sentido de operatividad. La claridad que se tiene en estos casos, permite una argumentación de carácter polémico que busca descalificar lo que para los sujetos no es planeación, y así defender su propia concepción. El manejo de una amplia información lo suficientemente estructurada por los sujetos, posibilita sustentar juicios y otorgarles un alto nivel de credibilidad.

Lo anterior se acompaña con la actitud del “especialista” en planeación, más que la del funcionario universitario, si bien ésta se encuentra subsumida en aquélla. Ello explica el que los sujetos de enunciación hablen en una doble persona: “yo” y “nosotros”, identificando la primera con el especialista de planeación y la segunda con la institución, sin que exista contradicción entre ambas: Las apreciaciones personales casi siempre se hacen coincidir con la postura institucional.

Es notoria, además, la actitud de justificación de lo que en la universidad se hace en esta materia y su contrastación con las limitaciones de la planeación de la educación superior en el nivel nacional.

2. Financiamiento

El problema del financiamiento a las universidades públicas ocupa un lugar importante en la representación de los directores de planeación, en razón del peso determinante que se le otorga en cuanto a las posibilidades de desarrollo de la universidad. En cierto sentido, este tema se constituye en núcleo articulador de diversas significaciones en torno a la universidad. Lo que se dice en torno al financiamiento no se reduce a la representación sobre lo mismo, sino que conlleva una ideología determinada sobre lo que es la universidad, a la vez que muestra una toma de posición ante el debate actual sobre la llamada “eficiencia” o “ineficiencia” de las universidades públicas.

El condicionamiento de las universidades por el financiamiento y las modalidades que éste adquiere en un contexto de crisis económica como el actual, se reflejan de manera directa en las representaciones de los sujetos. Se reconoce, aunque con distintos matices, que el financiamiento es un elemento clave de las condiciones materiales en que se desenvuelven las universidades.

La construcción del tema se hace alrededor de siete argumentos centrales; tres de ellos son expresados por todos los directores de planeación y los cuatro restantes se presentan de manera diferenciada con posturas divergentes.

2.1. Los argumentos comunes son:

- El financiamiento a las universidades estatales es insuficiente para satisfacer sus necesidades y sus requerimientos de crecimiento. La austeridad financiera es habitual en ellas, viviendo en ocasiones en niveles de subsistencia. Del presupuesto “raqúitico” la mayor parte se destina a gasto corriente.
- Hasta ahora los planes de educación superior no han considerado criterios para la asignación de recursos financieros a las universidades, ni han incidido en su racionalidad. Las políticas de financiamiento y las políticas de planeación educativa han estado desvinculadas.
- Hasta el momento, para la asignación del subsidio a las universidades no se ha considerado la situación académica de cada institución. Los criterios que se siguen son de orden cuantitativo, lo que perjudica a las universidades por no tomar en cuenta aspectos cualitativos. La solicitud de recursos basados en argumentos académicos (presupuestos por programa) ha sido poco tomada en cuenta por el Estado, ya que en la realidad impera el criterio de los analistas financieros. A lo anterior se añade el peso del poder de negociación de las universidades con los gobiernos federal y estatales haciendo que lo político y lo financiero predominen sobre lo académico.

2.2. Los argumentos no compartidos, y que no todos apuntan a una misma dirección, son:

- La política de otorgar recursos abundantes a las universidades, sin criterios cualitativos de asignación, es más perjudicial que la escasez, al generar una dinámica en la que no se valora lo que se tiene, y fomentar el desaprovechamiento de los recursos.
- El establecimiento de criterios e indicadores comunes para medir la calidad de las universidades y con base en ellos asignar el subsidio, tal como lo viene anunciando la SEP, es riesgoso: algunas universidades estarían en franca desventaja frente a otras dado su desarrollo desigual. Esta política crea dudas a las autoridades universitarias, por el peligro de subjetividad que encierra toda apreciación de la calidad.
- El financiamiento a las universidades debe hacerse con base en la calidad, pero es necesario establecer parámetros objetivos para evaluar. Ello permitirá racionalizar los procesos de asignación, optimizar el uso de los recursos, solicitar el subsidio de manera fundamentada, tratar a las universidades de manera diferenciada en función del destino de los recursos, desterrar las presiones políticas en la negociación del subsidio, y tecnificar la presentación de presupuestos.

- Frente al problema del financiamiento a las universidades públicas, y considerando la actual crisis que se traduce en política de austeridad, las soluciones tienen que apuntar en tres direcciones: hacer uso eficiente de los recursos, generar recursos propios y racionalizar la asignación del subsidio. Lo primero no debe ir en detrimento de la calidad; lo segundo no debe privatizar a la universidad ni convertirla en institución lucrativa, y los subsidios federal y estatal deben alcanzar a cubrir las necesidades básicas de la universidad con el fin de que los recursos propios se destinen a impulsar proyectos adicionales.

Como puede observarse, no existe una postura única entre los directores de planeación en relación con el rubro de financiamiento, no obstante que coincidan en los tres primeros argumentos. La construcción del tema se realiza a partir de los énfasis puestos. Con base en ello, se identifican dos construcciones discursivas:

- a) La primera está estructurada por los propósitos de optimización, eficiencia y racionalidad, muy acorde con el proyecto impulsado por el Estado a partir de los lineamientos educativos del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Dicha construcción se delinea con base en cadenas de oposiciones y equivalencias, valorando positivamente el primer grupo de equivalencias y descalificando el segundo con un tono polémico en el proceso argumentativo:

Eficiencia	VS	Ineficiencia
Calidad como criterio para la asignación de recursos.	VS	Cantidad como criterio definitorio.
Generación de recursos propios.	VS	Dependencia exclusiva del subsidio.
Racionalización en la asignación del subsidio.	VS	Política tradicional de asignación.
Presupuestación programática.	VS	Criterios de analistas financieros.
Diferenciación en el trato a las universidades.	VS	Trato indiferenciado.
Evaluación de resultados.	VS	Carencia de evaluaciones.
Informe público del uso y destino de los recursos.	VS	Negarse a informar escudándose en la autonomía.

Esta argumentación, centrada en lo que un director denominó “eficientar el uso de los recursos” se presenta como opositora a una práctica arraigada en varias universidades, consistente en utilizar el poder de negociación política para la obtención de recursos, sin considerar criterios de calidad. Se establece así una diferenciación entre universidades: las que presionan políticamente para obtener recursos y no tienen calidad académica, y las que no presionan pero muestran indicadores de excelencia.

La operación discursiva de disociación se acompaña de una actitud de queja y de reclamación al Estado; de acuerdo con ella éste muestra actitudes contradictorias: mientras que en el nivel declarativo habla de eficiencia, calidad y racionalización, en la práctica otorga los recursos con base en criterios de orden político. En otros términos, se asume que las universidades desde las cuales hablan son universidades

“racionales” y en cierto sentido “modelo” de acuerdo con las exigencias discursivas que formula el mismo Estado para otorgar financiamiento, situación que no corresponde con el trato financiero concreto que se ha dado.

La explicación del problema se acompaña de soluciones, adhiriendo los actuales señalamientos del Estado en materia de financiamiento, centrados en la asociación entre financiamiento, calidad y eficiencia.

La definición de parámetros de calidad (siempre y cuando sean “objetivos”), se constituye en el asunto fundamental para superar el problema, bajo un esquema argumentativo que tiene los siguientes encadenamientos causales: parámetros objetivos de calidad -petición racional de recursos- posibilidad de enfrentar la actual política de asignación y de austeridad -optimización permanente del uso de los recursos.

La transparencia de la representación es evidente. Sin que se argumente la posibilidad concreta de esta “objetividad” en la evaluación de la calidad, y se maneje más como un preconstruido que se da por supuesto en la representación, la intervención de la “subjetividad” se descalifica, al asociarla directa o indirectamente con la imposibilidad de la planeación. No obstante, se deja sin resolver el problema que se señala, y el campo de la representación se deja abierto al predominio de las promociones discursivas.

La defensa del discurso se acompaña de un tono polémico. Se reconoce que aquél ha sido atacado y calificado en distintas esferas de “privatizador” y de “elitista”, calificación con la que no coinciden. La actitud de los directores que mantienen esta postura es plenamente acorde con el proyecto de la institución desde la que hablan.

- b) El segundo tipo de construcción argumentativa, a diferencia del anterior, no implica un proyecto universitario definido, si bien muestra una postura de escepticismo ante los propósitos del Estado de otorgar racionalidad a los procesos de asignación de los recursos.

El escepticismo de los sujetos, sin embargo no se funda en las mismas razones: en un caso, el propósito de racionalización se connota como un peligro latente para algunas universidades (pequeñas, con pocos recursos, de reciente creación) que se encontrarían en una situación de desventaja frente a otras al no poder cubrir los requisitos técnicos y académicos que se les exige. El escepticismo se traduce en una actitud de reserva y de cuestionamiento, aunque no se adopte una posición abierta de rechazo a la búsqueda de racionalidad propuesta por el Estado; se coincide con el propósito, pero se toma distancia de las soluciones propuestas (uniformidad de criterios y parámetros generales de calidad).

En otro caso, la actitud de duda hacia lo que plantea el Estado parte de argumentos de corte pragmático: acudir a la experiencia. Con esta figura de razonamiento se reconstruye el pasado con enunciados como los siguientes: “Los anteriores planes no han incidido en absoluto en la racionalidad del financiamiento”, “las actitudes demagógicas del Estado han predominado en el sector educativo” y “los criterios seguidos por los técnicos de la SEP han estado disociados de los criterios académicos que se manejan en las universidades”. Con ellos se ponen en duda las intenciones y propósitos del actual régimen político, pero también plantea el problema en un marco estructural más amplio con el siguiente argumento: el problema del financiamiento a las universidades no depende sólo de voluntades, por estar circunscrito en un determinado modelo de desarrollo económico, político y social del país, y mientras éste no sufra modificaciones, poco se puede avanzar en la solución de los problemas universitarios como es, de manera fundamental, el del financiamiento.

Los distintos argumentos utilizados en torno al tema del financiamiento están sustentados, casi en todos los casos, en una amplia información y un conocimiento detallado de los problemas que actualmente se presentan en las universidades, así como de los propósitos del Estado para incidir en ello. Con base en ello, la representación adquiere un alto grado de credibilidad, reforzada por la actitud favorable mostrada en los actos de entrevista por parte de casi todos los directores de planeación, al dar contestación directa a las preguntas relativas a este rubro.

3. Autonomía Universitaria y Planeación

De manera similar a la construcción argumentativa del tema anterior, la representación sobre la vinculación que se establece entre planeación y autonomía condensa una serie de significaciones en torno de la ideología universitaria sustentada por los sujetos. En este sentido, el asunto se convierte en “revelador” de la representación más amplia sobre la universidad, situación que se explica por el lugar relevante que ocupa en el terreno de la interdiscursividad sobre la planeación en el nivel nacional. Financiamiento, planeación y autonomía constituyen un eje importante de la discusión sobre la problemática de la educación superior de los últimos años.

Se identifican los siguientes argumentos centrales alrededor de los cuales se construye el tema sin que se manifieste una posición ideológica común entre los directores de planeación:

- 3.1. El Plan Nacional de Educación Superior del sexenio de José López Portillo mantuvo un respeto absoluto a la autonomía universitaria (apreciación en que coinciden todos los directores, si bien se presentan diversas interpretaciones sobre la eficiencia de los planes nacionales en el contexto de las universidades autónomas).
- 3.2. La autonomía universitaria es relativa: existe autonomía en cuanto a la organización académico-administrativa y las formas de gobierno de las instituciones, pero no en el orden económico. Esta última situación conlleva una limitación a la autonomía real bajo el siguiente razonamiento: la instancia que otorga recursos establece criterios y políticas a la educación superior / las universidades dependen del Estado en materia de financiamiento / por tanto las universidades están supeditadas a políticas, criterios y prioridades educativas fijadas por el Estado.
- 3.3. No existe incompatibilidad entre la autonomía universitaria y la obligación de informar tanto a nivel interno como externo del uso y destino de los recursos.
- 3.4. Teóricamente existe compatibilidad entre previsión y autonomía, pero en la práctica la planeación ha salido debilitada en aras de la autonomía.
- 3.5. La técnica y la política son categorías excluyentes dentro de las universidades; la solución de los problemas radica en el ámbito de la técnica.

Entre los directores de planeación coexisten distintos juicios en torno de este tema. Algunos de ellos no se insertan explícitamente en un proyecto ideológico determinado, mientras que otros constituyen un discurso más acabado, como son los dos últimos argumentos arriba señalados.

Estos argumentos realizan una operación discursiva: la incompatibilidad real entre la planeación nacional de la educación superior y la autonomía de cada universidad. El recuento histórico sirve para justificar esta incompatibilidad, del que se extrae una evaluación de la planeación de la educación superior en el sentido de considerarla una práctica que se limita a las generalizaciones y a la falta de precisión de acciones.

La aparente compatibilidad que hasta ahora han tenido la planeación y la autonomía, dentro de este marco argumentativo, se explica por el carácter formal que ha tenido la primera. Es central la afirmación de que bajo el concepto de “autonomía total” hoy vigente, más el carácter indicativo de la planeación, resulta imposible lograr una coordinación efectiva del sistema de educación superior.

Del binomio autonomía-planeación, planteado como una fórmula en la que hay tensiones y en ocasiones contradicciones, esta postura se inclina por el segundo término: favorece la planeación aunque sufra la autonomía tal como es hoy concebida. Para lograr la compatibilidad se tendría que modificar el sentido y los alcances de la segunda y otorgar un carácter obligatorio a la primera.

Respecto a lo primero, la autonomía tendría que ser una característica del sistema de educación superior y no de cada institución, de tal forma que el sistema en su conjunto tuviera prácticas congruentes en el nivel nacional. La autonomía de cada universidad estaría restringida a ciertos ámbitos, como por

ejemplo, determinar la orientación académica de las funciones sustantivas, mantener la pluralidad de pensamiento, etc., pero no a otros como son la definición de áreas y carreras, la especialización regional, el establecimiento de topes al ingreso a ciertas carreras, etc.

Con esta redefinición de la autonomía, la planeación tendría un carácter obligatorio y partiría de normas nacionales uniformes para el sistema de educación superior. Una autoridad central (el Estado) definiría las políticas globales del sistema.

Esta argumentación connota los términos planeación y autonomía de una forma precisa, llevando a establecer una cadena de oposiciones y equivalencias como las siguientes:

Planeación indicativa	VS	Planeación normativa.
Carencia de autoridad central.	VS	Autoridad central (Estado).
Autonomía de cada universidad.	VS	Autonomía del SES.
Concepto de autonomía total.	VS	Concepto de autonomía restringida.
Diversidad.	VS	Uniformidad.
Libertad para establecer carreras.	VS	Capacidad del Estado para definir carreras prioritarias.
Planeación vaga.	VS	Planeación exigente, fuerte.
Normatividad de cada universidad.	VS	Uniformidad normativa nacional.

La primera columna de sintagmas se descalifica, mientras que la segunda se identifica con racionalidad. Es precisamente esta búsqueda de racionalidad de la educación superior lo que constituye el eje de la representación, dejando de lado implicaciones de otro tipo: políticas, ideológicas, sociales e históricas. Bajo esta misma argumentación se juzga a los planes nacionales de educación superior como intentos sumamente limitados por circunscribirse en el actual esquema de autonomía universitaria.

Los anteriores razonamientos se articulan con una operación de disociación entre política y administración (dentro de la cual se ubica a la planeación). Los criterios políticos en la toma de decisiones se excluyen de la solución de los problemas universitarios. Se opone la “verdadera” función de los directivos de una universidad: la función administrativa, a la “falsa” función: la función política.

El componente polémico es fuerte. El antagonista se identifica con la intervención de la política en el seno de las universidades. Para descalificarlo se utiliza la figura argumentativa del ejemplo, pretendiendo mostrar los efectos negativos de las “universidades politizadas”.

Partiendo de una amplia información y un conocimiento estructurado sobre los procesos de planeación y el debate en torno de la autonomía universitaria, los sujetos que constituyen los tópicos bajo este esquema argumentativo manifiestan una clara actitud política e institucional: la del tecnócrata. Esta actitud se alude explícitamente en un caso: “con mi posición me van a decir tecnócrata”; “en cosa de política no soy competente”; partiendo del preconstruido ideológico del divorcio entre técnica y política. A la política en las universidades se le otorga un significado unívoco: obtención de posiciones de poder que subordina lo

académico. Automáticamente quedan excluidos otros sentidos de la política, como son política académica, la política como establecimiento de un proyecto universitario, etcétera.

El sujeto de enunciación se autoidentifica como “apolítico”: “hacer verdadera planeación no es hacer política, aunque la planeación puede ser pretexto para intervenir políticamente”. Uno de los principales obstáculos a la planeación se identifica precisamente con las fuerzas políticas, jugando esto más como un preconstruido ideológico que como un argumento estructurado.

Con esta representación se toma partido, de manera transparente, por un proyecto ideológico de universidad caracterizado por aparecer en lo contrario: un proyecto no ideológico, sino fincado en una racionalidad que está más allá del terreno de la política y la ideología.

A diferencia de la anterior representación, y sin que adopte las características de una construcción, discursiva cerrada, se presenta otra que se centra en la compatibilidad entre planeación y autonomía, sin cuestionarse los alcances y los límites de ambas. Con distintos énfasis se señalan la limitación de la autonomía universitaria dada la dependencia económica al Estado, la necesidad de contar con marcos de referencia generales para el desarrollo de las universidades en el país y la oposición a la concepción de autonomía como “torre de marfil”; sustituyéndola por la de “universidad necesaria”.

Sin poder identificar un proyecto ideológico compartido, se apunta que los planes nacionales han sido respetuosos de la autonomía universitaria dado su carácter indicativo (carácter que no se cuestiona), y que la autonomía no está reñida con la necesidad de pensar la universidad en función de las necesidades del desarrollo del país. Esta postura asume el rol de funcionario universitario, no tanto el de técnico en planeación, y se identifican los sujetos “yo” con “universidad”. En este sentido la representación individual está más determinada por el lugar institucional desde el que se habla, y articula los elementos que la componen de una manera convencional, retomando concepciones y tomas de posición que han circulado profusamente y se consideran más “institucionales”.

4. Planeación Institucional

A diferencia de los tópicos anteriores, resulta difícil presentar argumentos centrales sobre el tópico planeación institucional que conjunten la esquematización realizada por cada director de planeación entrevistado. Ello se debe a que la representación sobre la propia práctica se encuentra estrechamente ligada a sus condiciones institucionales.

En relación con este tópico, los sujetos fueron interpelados sobre su actuar; la distancia entre la práctica institucional y la representación sobre ella se acorta, y las determinaciones de la primera sobre la segunda adquieren un mayor peso.

En razón de lo anterior, la representación sobre la planeación institucional está directamente relacionada con las estructuras, procesos y prácticas existentes en cada una de las universidades. La trayectoria que la planeación ha tenido en cada caso resulta poco comparable con la del resto, independientemente de que existan algunos puntos de contacto.

Los argumentos los presentaremos de manera distinta a los anteriores tópicos, organizándolos de acuerdo con los indicadores que se utilizaron en la entrevista, con las coincidencias y diferencias mostradas:

- 4.1. La estructura orgánica de las universidades en unos casos favorece y en otros dificulta los procesos de planeación institucional. En donde existe el modelo departamentalizado se lleva a cabo una planeación centralizada, al existir unidad de mando, fuerte autoridad central, coordinación entre dependencia y delegación adecuada de autoridad. Bajo el modelo de escuelas y facultades se presentan dos apreciaciones contrarias, a) el modelo no representa una dificultad para la planeación y b) el modelo es un obstáculo para la planeación centralizada y la coordinación entre las distintas dependencias universitarias por la gran autonomía de cada una de ellas, lo que en ocasiones conduce a desconocer la función rectora de las autoridades centrales.

Al imposibilitarse una planeación central bajo este modelo (caracterizado como napoleónico, tradicional y conservador), se plantea un proceso de planeación en cada escuela o facultad relativamente autónomo, bajo un modelo de planeación descentralizada.

- 4.2. La vinculación existente entre la planeación institucional y las necesidades del desarrollo nacional y estatal es variable. En algunos casos, se manifiesta que hasta ahora hay una total desvinculación, si bien existe el propósito declarado de establecerla en los planes futuros o en proceso de elaboración.

La vinculación consistirá en adecuar los planes universitarios a los planes estatales, a fin de contribuir al logro de los objetivos de estos últimos.

- 4.3. La distribución de recursos en las universidades casi en todos los casos se hace al margen de planes institucionales de desarrollo.

- 4.4. La trayectoria de la planeación en las diversas universidades es juzgada de manera muy variada:

a) La trayectoria ha sido muy “accidentada”, por la indefinición de su ámbito de competencia: la Dirección de Planeación ha pasado de realizar acciones que nada tienen que ver con la planeación, a centralizar toda la actividad de la universidad; ha sido simultáneamente órgano asesor y ejecutor hasta redefinir su función actual.

b) La planeación institucional y la instancia de planeación surgieron en unas universidades por necesidades internas de la universidad y no por estímulos externos. En otras, las Unidades Institucionales de Planeación (UIP) se crearon como respuesta a las políticas de la SEP del sexenio de José López Portillo, obedeciendo a fines políticos o a criterios pragmáticos (aprovechar los recursos que la SEP ponía a disposición de las instituciones para la creación de dichas unidades). Al igual que otras instancias del sistema de planeación (Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior y Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior), su creación no obedeció a una trayectoria institucional, por lo que se quedaron en un nivel meramente formal con pocos resultados concretos; los productos realizados tuvieron el mismo carácter.

c) No existe un modelo único de planeación ni de UIP; los modelos de planeación seguidos en las universidades son distintos: en unos casos están perfectamente definidos, mientras que en otros son genéricos, y se ejerce tanto una planeación centralizada (UIP a nivel rectoría), como una descentralizada (unidades de planeación en escuelas y facultades).

d) La orientación de la planeación también es distinta en cada universidad: en unas es predominante una orientación pragmática, bajo el interés central de optimización de los procesos administrativos, con la definición de proyectos de trabajo a corto y mediano plazo, lo que va acompañado de una mayor tradición y experiencia en trabajos de planeación. En otras universidades, por el contrario, no se alcanzan a formular proyectos técnicamente elaborados en el marco de los planes de desarrollo, si bien existe la voluntad de elaborar planes operativos anuales para subsanar esta falla.

- 4.5. La participación se considera como un requisito necesario por cubrir en todo proceso de planeación. De ahí que en todas las universidades se parta del concepto de planeación participativa. Hay consenso general en que para su puesta en marcha, la participación de los involucrados en un plan es decisiva. Sin embargo, se muestran diversas apreciaciones en cuanto a la participación de distintos sujetos en los procesos de planeación y se hace una diferenciación entre lo que se postula teóricamente y lo que en realidad sucede, identificándose diversas situaciones:

a) Pese a que se ha diseñado un sistema de planeación participativa, los directores, profesores, alumnos y trabajadores han tenido una mínima participación efectiva, por ser esta participación de carácter voluntario y disponer de poco tiempo adicional a sus compromisos institucionales.

b) La participación de diversos sujetos en la planeación es variable: alta a nivel de autoridades y baja a nivel de profesores, alumnos y trabajadores. Asimismo, la participación es distinta en cada fase del proceso: en el diagnóstico de alguna manera todos participan, mientras que en el establecimiento de proyectos sólo participan autoridades.

c) No todos los directores de escuela o facultad, o jefes de departamento, muestran una voluntad de participación en los procesos de planeación (en ocasiones los directores más antiguos son reacios a la idea de planeación). Las personas que no están interesadas en participar sienten “terriblemente molesta” a la instancia de planeación de la universidad, la que sólo “quita el tiempo”.

4.6. Los obstáculos más comunes que se identifican para la planeación institucional son de dos tipos: los derivados de las personas y los de orden material, si bien en cada universidad se les da un peso diferente. Entre ellos sobresalen los siguientes: -falta de conciencia, tanto de las autoridades como de otros sujetos universitarios, sobre la importancia de la planeación y por ende poca voluntad de participación; dificultad de involucrar a los sujetos en los procesos de planeación; falta de respuesta de dependencias académicas y administrativas; descuido de la función administrativa de los administradores de lo académico; improvisación en la presentación de información por parte de dependencias; falta de información y retrasos en su entrega, además de la carencia de bancos de datos confiables y de sistemas de cómputo; falta de coordinación y comunicación entre dependencias y entre la UIP y otras dependencias; carencia de recursos humanos calificados en tareas de planeación y falta de recursos económicos.

4.7. En todos los casos se aprecia que la planeación institucional ha tenido resultados positivos y ha representado un avance para las universidades. Sin embargo, esta apreciación se presenta con distintos énfasis, desde el reconocimiento de ciertos logros, hasta la ubicación de la planeación en el centro del que hacer universitario. En el primero, junto con los logros se reconocen limitaciones: inexistencia de seguimiento y evaluación de los proyectos, carencia de un enfoque integral en los planes elaborados, etc. En el segundo se señala un alto cumplimiento de los objetivos y metas de los planes concluidos o en proceso.

La diversidad de la representación sobre la planeación institucional es evidente. Las operaciones realizadas en la argumentación, los énfasis, las reiteraciones y la articulación de elementos son distintas en cada caso, aunque se encuentren ciertos puntos en común: identificación de obstáculos, conceptualización de la participación y valoración de la planeación.

La planeación institucional, como objeto de trabajo de los sujetos entrevistados, se asocia de algún modo a la idea de Universidad moderna, independientemente del modelo de organización que tenga y que uno favorezca más la planeación que otro.

Es posible identificar distintas construcciones argumentativas a partir de la identificación de tópicos y argumentos centrales expresados por los entrevistados. Estas construcciones presentan un proyecto universitario de manera más o menos transparente y se acompañan de actitudes precisas:

a) Articulados por el eje de racionalidad y eficiencia administrativas se establece una relación de asociación entre diversos tópicos: planeación - calidad - excelencia - académica - restricción al ingreso - elitismo - funcionalidad-. Al mismo tiempo se disocian los términos planeación -masificación - universidad tradicional y participación política.

La planeación institucional se articula al problema de la relación que existe entre calidad y cantidad. Se descalifica de entrada la masificación universitaria con el argumento de que todo incremento en la cantidad deteriora necesariamente la calidad, si no hay el aumento proporcional de recursos. Calidad VS Cantidad se maneja como una oposición que se califica de intrínsecamente necesaria. Toda postura distinta en torno de esta relación se considera “demagógica” de antemano, cerrando la posibilidad a otras interpretaciones.

A la planeación institucional se le da un doble carácter: ser un instrumento técnico e implicar una toma de posición respecto al futuro que se desea para la universidad, pero una toma de posición racional. Ello se traduce necesariamente en un proyecto de desarrollo que implica una postura frente a los actuales retos que se plantean a la universidad. La postura apunta a un proyecto de modernización universitaria, caracterizado, entre otros aspectos, por: vinculación de la universidad con los requerimientos del desarrollo estatal, regional y nacional; universidad orientada totalmente por procesos de planeación; modelo administrativo que garantiza la unidad de mando, la delegación

de autoridad y la coordinación entre todas las dependencias; universidad con acceso restringido, con tope al crecimiento, de excelencia y con una población escolar que tiene las condiciones económicas, familiares y culturales adecuadas para cursar carreras universitarias.

De manera explícita se identifica la planeación universitaria con la planeación empresarial (“cuyos principios son análogos”), y se juzgan los resultados obtenidos en una universidad con criterios empresariales: producción, productividad, eficiencia y eficacia. La participación de la comunidad universitaria, aunque se reconoce como necesaria, se subordina a la necesidad de racionalidad y operatividad. El modelo de planeación es centralizado y el rumbo de la universidad es definido en el ámbito de las autoridades. Incluso el programa de desarrollo institucional se identifica con el programa de la administración de un rector.

La actitud que acompaña este esquema argumentativo es la del técnico en planeación y la del funcionario universitario que se identifica con el proyecto de la institución y que demuestra gran orgullo con lo realizado en materia de planeación, narrando en primera persona la trayectoria de la planeación; se polemiza fuertemente contra quienes se han mostrado opuestos al proyecto modernizador seguido en la universidad. Partiendo de una amplia información y un profundo conocimiento sobre el pasado y el presente de la planeación, se manifiesta una actitud y una representación coherente en todo momento. La trayectoria personal y la experiencia acumulada refuerzan la coherencia de la argumentación, haciéndola totalmente creíble.

- b) La formación de recursos humanos calificados en el área de la planeación es el eje de la representación: si se sabe hacer planeación, todos los obstáculos se pueden superar. “Saber hacer” planeación consiste en investigar, detectar necesidades, proponer alternativas de solución, diseñar proyectos, realizarlos y evaluarlos. Se opone la planeación a las generalidades, a las “vaguedades”. El eje de lo técnico subordina así el eje de lo político y a la planeación se le otorga un carácter pragmático incuestionable.

Sin mostrar un conocimiento detallado de los productos que en gestiones administrativas anteriores se elaboraron en el área de planeación, se adopta la actitud del “especialista” que cuestiona los anteriores esfuerzos de planeación, por la carencia, precisamente, de recursos humanos calificados. No es transparente en esta representación el proyecto universitario en el que se circunscribe, por limitarse sólo a un enfoque técnico.

- c) El argumento central que define la representación es el reconocimiento de limitaciones a la planeación por la trayectoria política e institucional de la universidad. El tópico se aborda desde un punto de vista de negatividad, es decir, desde la identificación de lo que no se ha logrado en materia de planeación institucional, contrastando los resultados hasta el momento obtenidos con los propósitos que se tienen para impulsar la planeación a futuro.

Se opone una “falsa” planeación, atravesada por intereses políticos, a una “verdadera” planeación, que si bien no se ha realizado, existe la voluntad de hacerla; para ello hay que superar los obstáculos del conservadurismo y la tradición en la universidad, el espíritu aislacionista de escuelas y facultades y la resistencia a la participación.

La planeación se connota como orden, al reconocer la situación de “anarquía” existente en la universidad durante los últimos años. La planeación de la institución se logrará una vez que estén sentadas las bases mínimas, como son la disponibilidad de diversos sujetos (principalmente directores de escuela) para instaurar un clima adecuado para la actividad de planeación. La coyuntura institucional determina en este caso la representación sobre el tópico, por lo que deja sus “huellas” en los procesos argumentativos. En razón de ello, el problema de la planeación gira en torno de la manera como los sujetos se comprometen con ella, relegando a un segundo término el nivel técnico de la planeación. La actitud mostrada es de corte polémico contra el pasado inmediato de la universidad.

5. Crisis

La representación de la crisis gira alrededor de tres subtópicos: repercusiones de la crisis económica del país en las universidades, replanteamiento de la planeación institucional ante la situación de crisis y futuro desarrollo de la universidad. Como en anteriores tópicos, no se manifiesta una posición coincidente entre los directores de planeación. Los argumentos centrales son los siguientes, agrupados por subtópicos:

5.1. Repercusiones de la crisis en las universidades:

- La crisis económica del país ha afectado seriamente a las universidades, al traducirse para ellas en austeridad; la carencia de recursos ha impedido la realización de proyectos académicos (sobre todo en el área de investigación) considerados importantes, además de cancelación de algunos de ellos que anteriormente eran apoyados con recursos específicos del Estado.
- La mayor parte del presupuesto de las universidades es para pago de nómina y en ocasiones ni siquiera se puede cubrir con los recursos disponibles, viviendo en una situación de déficit permanente.
- La mayor parte de los recursos de la universidad se dedican a la función de docencia, descuidando las otras funciones que ante el recorte de los ingresos, son las más afectadas (investigación, difusión cultural, bibliotecas, formación de profesores, etcétera). Un indicador de lo anterior y que preocupa a las instituciones, es la disminución real del presupuesto dedicado a investigación.
- La principal repercusión de la crisis se ha dado en el terreno de las relaciones laborales en las universidades. El establecimiento de topes a los aumentos salariales en las últimas revisiones contractuales genera descontento, conduce a huelgas y desmotiva a trabajadores y profesores. De continuar esta tendencia, el ambiente de trabajo en las universidades se deteriorará cada vez más, perdiéndose el sentido de comunidad universitaria en el que autoridades, profesores y trabajadores desarrollan sus actividades.
- La crisis tiene además otras repercusiones, como son la disminución en el acceso a la universidad, el menor crecimiento institucional y la menor demanda de personal especializado que hace el aparato productivo dada la situación de desempleo, aspectos encadenados entre sí.
- En algunas universidades no se han sentido efectos particulares de la actual crisis económica del país, bajo la consideración de que las universidades siempre han vivido en situación de crisis económica. No se identifica, en razón de lo anterior, un impacto adicional de la coyuntura actual: las universidades han aprendido a optimizar el uso de los escasos recursos, y continúan con el mismo ritmo de crecimiento que años anteriores.

5.2. Replanteamiento de la planeación institucional:

- La planeación institucional no tiene por qué verse modificada por la situación de crisis. El proceso como tal no se afecta ya que la planeación es necesaria en tiempos de abundancia y en tiempos de escasez. Los aspectos estratégicos -lo sustantivo que se persigue con la planeación- en nada se afecta; los que sí sufren cambios son los objetivos específicos, los medios para alcanzarlos y las condiciones en que se realiza la planeación, requiriéndose de evaluaciones y ajustes permanentes que consideren particularmente las repercusiones del factor económico en las universidades.
- La planeación institucional va a fortalecerse frente a la importancia que el Estado otorga a la planeación (considerada ésta como un mecanismo para hacer uso correcto de los recursos económicos), y los instrumentos normativos y marcos estratégicos establecidos: la Ley Federal de Planeación y el Plan Nacional de Desarrollo. Los recursos que soliciten las universidades los tendrán que justificar ante la mayor exigencia del Estado en cuanto a la consistencia de los presupuestos, hecho que reforzará a las instancias institucionales de planeación.

5.3. Futuro desarrollo de la Universidad:

- La crisis, como aspecto coyuntural, no modificará los proyectos sustanciales de las universidades que tienen definido claramente un rumbo, ni impedirá que ellos se lleven a cabo, aunque se tenga una serie de limitaciones y se vaya más despacio. En la medida en que una universidad cuenta con una estrategia de desarrollo sólidamente establecida, con un proyecto universitario bien definido y en su interior existe una dirección que concita el consenso, los aspectos de coyuntura (como la crisis) no trastocan lo fundamental de la institución. Por lo contrario, si se carece de proyecto, las variables externas a la universidad se vuelven determinantes en su trayectoria.
- La crisis está obligando a las universidades a ser más responsables con lo que hacen (por ejemplo, terminar con el afán de crear carreras anárquicamente), a optimizar el uso de sus recursos y demostrar públicamente el uso que de ellos se hace. Por su parte, los sujetos universitarios se verán cada vez más compelidos a cumplir con sus responsabilidades, dado el marco del creciente desempleo en el país.
- Un aspecto negativo que hay que cuidar es el posible relegamiento del área de humanidades frente a la tendencia “tecnocrática” de privilegiar unilateralmente el área tecnológica.

El tópico de la crisis y sus efectos en las universidades es construido a partir de los anteriores argumentos de diversas maneras y se le da asimismo distintas connotaciones. En unos casos la crisis se identifica con obstáculos al desarrollo de la universidad, pero en otros se asocia con la idea de oportunidad y de reto que hay que afrontar. De modo equivalente, la crisis es caracterizada como circunstancia determinante para las universidades (magnificación de la crisis), como coyuntura intrascendente (minimización de la crisis), o como factor que necesariamente repercute en las universidades, pero no las determina (la crisis como un factor que no es nuevo, sino por el contrario, consustancial a la vida de las instituciones).

Estas diversas apreciaciones no necesariamente corresponden puntualmente a la representación de cada sujeto, sino que en ocasiones coexisten en un mismo esquema argumentativo, bajo una articulación tensa y a veces contradictoria.

La calificación de la crisis como obstáculo (más o menos determinante según los énfasis), establece una operación de asociación entre diversos elementos: crisis - replanteamiento de metas - menor financiamiento - menores salarios para los trabajadores universitarios - menor crecimiento - menor demanda. También se asocia al cambio de régimen, la política de austeridad y la redefinición de políticas en la asignación del subsidio. En particular sobresale la reiteración de la identificación de la crisis con el problema del financiamiento, por lo que la coyuntura actual de las universidades se considera determinada por él.

La construcción de la crisis como oportunidad parte de la premisa de que la crisis no cierra el horizonte a las universidades, ni hará replantearse estructuralmente los proyectos de desarrollo institucional (cambiarán los medios, las metas a corto plazo, pero no los fines), por lo que representa un espacio, una oportunidad para corregir errores del pasado, toda vez que exige a las universidades una mayor responsabilidad en su quehacer.

De este modo, se presenta el “lado bueno” de la crisis: hará conciencia en las universidades de la necesidad de superar una situación de irresponsabilidad. El eje que atraviesa esta consideración es el propósito de optimización, término que aparece reiteradamente a lo largo de toda la construcción argumentativa y que aglutina diversos tópicos.

Es frecuente la figura de argumentación con el ejemplo, colocando a la propia universidad desde la que se habla como paradigma de funcionamiento eficiente, racional y bajo el principio de la optimización y la moralidad, término éste que acompaña implícitamente toda la representación.

Este razonamiento polemiza contra la “universidad irresponsable”, que se define como la que no rinde cuentas y no sabe aprovechar el uso de sus recursos. Se complementa además con una actitud de juez y parte: juzga a unas universidades como ineficientes y a otras como eficientes, pero al mismo tiempo se autoconsidera miembro del primer tipo de universidades. Con lo anterior se asume por completo el rol institucional,

se habla desde el puesto de director de planeación de la universidad y se adhiere a la postura de las autoridades respectivas (es frecuente el uso de operaciones lingüísticas como “el Sr. Rector ha señalado. . .” “nosotros creemos”, etcétera). A la planeación institucional se le otorga un lugar central para el logro de la “responsabilización” universitaria.

En cuanto a la caracterización de la crisis como un hecho intrascendente para las universidades, la argumentación parte de la noción de la “crisis permanente de las universidades” y de la habituación a la situación de carencia de recursos, por lo que la actual crisis económica del país no las sorprende. La planeación institucional se disocia por completo de la crisis, la que no repercutirá en aquélla al juzgar que el proyecto de desarrollo universitario está resguardado de toda contingencia.

En todos los casos las apreciaciones parten de un profundo conocimiento sobre la trayectoria de su universidad y de la disponibilidad de información, por lo que la representación se torna creíble.

6. Conclusiones

En términos generales cada director de planeación estructura los cinco tópicos abordados de manera coherente. No se detectan contradicciones en la manera como abordan cada uno de ellos, por más que en unos casos existan lagunas y ciertas indefiniciones.

La representación de la planeación y la articulación específica de los cinco tópicos es distinta en cada director de planeación, aunque en relación con algunos tópicos sea similar.

En otros términos, puede decirse que no existe una representación común de estos sujetos universitarios, lo que se explica, entre otras cosas, por la especificidad del trabajo institucional y la trayectoria particular de planeación.

No obstante lo anterior, existen algunas coincidencias en las distintas representaciones, particularmente en lo que se refiere a la importancia de la planeación para el desarrollo de las universidades.

No en todos los casos es transparente el proyecto universitario que subyace en la representación conjunta de los tópicos. Sin embargo, es posible identificar tres posiciones que están presentes en los esquemas argumentativos y las actitudes manifestadas:

- 6.1. El problema central de las universidades y su planeación, radica en la utilización de los recursos con que cuenta. La búsqueda de racionalidad, entendida como la adecuación entre medios y fines, se constituye en el eje del proyecto universitario. Así, la resolución de problemas radica en el ámbito de la técnica, no en el de la política, y a la planeación se le caracteriza precisamente como una herramienta técnica, políticamente neutral, situada por encima de las ideologías.
- 6.2. En materia de planeación han existido grandes limitaciones, particularmente en la planeación impulsada desde el Estado por el fuerte componente político que ella tiene (planeación sexenal, visión del corto plazo y carácter demagógico). Se muestra una posición de franco escepticismo ante las políticas del Estado en materia de educación superior y su planeación, independientemente que se compartan los lineamientos generales de estrategia educativa señalados por el mismo. Este escepticismo se funda en las experiencias acumuladas hasta ahora, caracterizadas por la disociación entre los propósitos y las realizaciones, entre el decir y el hacer en materia de educación superior.
- 6.3. Cuando los problemas políticos de una universidad son de gran magnitud (carencia de proyecto interno, pugna entre grupos por posiciones de poder, inestabilidad política, etcétera), la planeación pasa a un segundo término, ya que uno de sus requisitos fundamentales es la existencia de un orden en la institución. Una vez que éste existe, es posible poner en marcha procesos de planeación que se traduzcan en acciones concretas y no se limiten al señalamiento de buenos propósitos.

En términos generales, las actitudes mostradas por los directores de planeación fueron muy institucionales, si bien en algunos casos se habló con cierto distanciamiento del rol desempeñado. En casi todos

los casos la representación adquiere una gran credibilidad, dada la disponibilidad de información con que contaban por un lado, y la naturalidad mostrada durante el acto de las entrevistas, por otro. Estos sujetos no improvisaron las respuestas; de algún modo, en mayor o menor medida, evidenciaron tener una representación formada sobre los distintos tópicos, situación explicable por el desempeño institucional: un director de planeación tiene mucho que decir sobre su propia práctica y sobre su institución al ser miembro del cuerpo directivo central de su universidad.