

La planeación situacional desde la hermenéutica analógica

Luis Porter Galetar¹

Texto de una ponencia presentada el 27 de noviembre de 2012 en el XVI Encuentro Internacional de Investigación Educativa “Políticas Públicas de Educación en el contexto Latinoamericano”, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Mesa de trabajo 1: “Estudiantes y académicos universitarios en reacción a las políticas públicas de educación superior”. El evento se realizó en el marco de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2012.

Resumen. Este escrito sirve de base para responder a la invitación de participar en la mesa sobre educación superior a celebrarse en la FIL-Guadalajara-2012. Está guiado por el interés de explicar las consecuencias de la segregación entre vida y acción política y vida y acción académica en el campo de la planeación educativa, que tanto afecta el gobierno de la universidad. Se centra en la gestión de la educación superior en México. Expone los conceptos sobre planeación estratégica y las categorías de análisis de Carlos Matus de Chile, a la luz de la hermenéutica analógica propuesta por Mauricio Beuchot en México. Busca observar, actualizar y describir, esta época de transición que afecta los sistemas de gobierno, a partir de una visión conceptual circular que incluye la capacidad de proyecto, la capacidad de gobierno y la gobernabilidad en el marco de las innovaciones tecnológicas y de re-conceptualización del uso de los lenguajes. Sostiene que los programas para la educación emitidos desde el centro, como los planes institucionales y sus derivados, se enfrentan a la irrupción de un nuevo paradigma cuya epistemología abre espacio al ejercicio de una planeación estratégica situacional (PES), que supere los resabios economicistas y normativos que aun dominan en los procesos de decisión, y permita fortalecer una capacidad de proyecto más creativa e innovadora, expresada en acciones focales en el ámbito local. Finalmente, se esbozan algunos aportes para la planeación y gestión gubernamental en el presente, basadas en una recomposición del vínculo entre la acción política y la gestión pública iluminada por la hermenéutica analógica.

Introducción

En el presente capítulo intentaremos una recontextualización de la planeación estratégica situacional (PES) del chileno Carlos Matus,² vista desde la hermenéutica analógica del

¹ Profesor-investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Licenciado en Arquitectura y maestro en Urbanismo por la UNAM. Especialista en Planeación por el Departamento de Estudios Urbanos de del Massachusetts Institute of Technology. Maestro y doctor en Educación por Harvard University. Sus áreas de investigación son: gobierno, planeación y evaluación educativa, formulación de políticas, y cambio institucional en educación superior. Ha colaborado con la Subsecretaría de Educación Superior (SESI) trabajando en programas federales de la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA). Correspondencia a: <porter@servidor.unam.mx>.

² Carlos Matus (1931-1998) escribió muchos textos que son leídos hasta el día de hoy por políticos, gobernantes, intelectuales, estudiantes de muchos países; su último libro fue publicado después de su muerte y contiene el proyecto por el cual él tanto luchó, que era crear una Escuela de Gobierno, con la finalidad de capacitar a nuestros gobernantes y así darle herramientas para actuar con eficacia en las soluciones que deben construir.

mexicano Mauricio Beuchot.³ Partimos de la convicción de estar viviendo una transición hacia un cambio paradigmático que nos lleva hacia una nueva epistemología. El conocimiento positivo, que se mantiene anclado anacrónicamente en nuestras universidades, como reflejo de la reducción del saber humano al conocimiento de la naturaleza, ha perdido proporción. Emergen nuevos paradigmas epistemológicos, entre cuyos giros conceptuales se consolida la hermenéutica analógica, como una opción poderosa desde la que es posible situar en un lugar más apropiado el positivismo y sus tesis. La práctica técnica basada en la cuantificación, en la matematización del conocimiento, ha ido perdiendo sentido por sí misma, empujada por el conocimiento sensible abierto a la imaginación, y sus contenidos subjetivo, instintivo, intuitivo, que complementa y a la vez desplaza a la razón instrumental y sus pretensiones científicas. “El tiempo actual —al decir de Beuchot (2012) — es de manera eminente el tiempo de la interpretación”.

Al aplicar los avances de estas ramas del pensamiento filosófico, en particular la hermenéutica analógica, al campo concreto de la planificación educativa intentamos mirar las formas de gobierno y de planeación, con nuevos ojos. Lo haremos desde el caso de la educación superior y las universidades públicas mexicanas, buscando encontrar el equilibrio proporcional, entre la visión normativa predominante en las oficinas de planeación de las IES, (donde impera determinado tipo de razonamiento lógico promovido por representantes de las llamadas ciencias duras), y la visión alternativa, que llamaremos “situacional” siguiendo las enseñanzas del Dr. Carlos Matus, que desde hace décadas propugna la alta dirección en la administración educativa desde y para América Latina. La búsqueda de este equilibrio proporcional, consiste en hacer analogías que arrojen luz sobre los problemas de gobernabilidad que sufren las IES y su reflejo en una planificación fallida que no ha logrado ir más allá de las apariencias, dejando a las instituciones a merced de la inercia desgastada por sus usos y costumbres. La urgencia de una revitalización académica, y en particular de su gobierno, es la razón principal de estas reflexiones.

Ayudaría a entender la educación superior en la actualidad, el punto de partida de una teoría crítica de la planificación gubernamental. No se trata de confrontar dos modelos antagónicos, donde uno es mejor que el otro. El abordaje normativo, el “deber ser” es también parte de la planeación situacional, las estadísticas y los datos permiten que conozcamos los signos vitales de determinada situación, mismos que habrá que interpretar y explicar. Las matemáticas por sí mismas no nos llevan a la verdad. Lo que se busca es contribuir al gobierno con un tipo de visión que no tenga la rigidez del que cree en una sola verdad, ni el excesivo relativismo del que piensa que todo puede ser verdad. En este sentido resulta sumamente esclarecedor en el estado del arte de la planeación, la vigencia de la

³ Mauricio H. Beuchot Puente (nacido en 1950) es un filósofo mexicano reconocido como uno de los principales de América Latina. Autor de más de 40 libros, que abarcan desde la filosofía medieval a la novohispana, filosofía del lenguaje, y en especial la hermenéutica. Es fundador de la propuesta llamada hermenéutica analógica, reconocida actualmente como una propuesta original y novedosa, útil en un período de transición como el que vivimos.

planeación estratégica situacional que rebate la teoría del Estado mínimo, y rescata, en el caso de una nación, a los partidos políticos como pilares del sistema político democrático señalando, a su vez, la necesidad de revolucionar el estilo de hacer política y el estilo de gobierno. Esto mismo lo aplicaremos al sector educativo. En este capítulo presentamos una postura que recoge las virtudes de una y otra, para alejarnos de la obsesión por el método de los positivistas, buscando desde una posición intermedia, explicaciones dinámicas, fluidas y dúctiles, que ayuden a dilucidar lo incomprensible de los procesos de gobierno no sólo desde la teoría, sino también desde ejemplos e ilustraciones prácticas.

Contexto autobiográfico

Un principio que es necesario destacar en este escrito es que para que logremos una visión diferente a la eminentemente técnica de la planeación y el gobierno, la prioridad principal es tomar en cuenta la dimensión política. El momento actual histórico que vivimos, está cifrado por los avances de la tecnología, que si bien distraen la atención y dispersan nuestra energía, han logrado empujar la transición hacia una nueva epistemología en donde se reconoce cada vez más la necesidad de incluir la subjetividad, la sensibilidad, las dimensiones espirituales y no medibles de la naturaleza humana. Esta convicción en donde la calidad humana es tomada en cuenta, se contrapone a la imperante racionalidad técnica (univocista y científica) incluyendo una visión sensible (equivocista y humana) que comienza a paliar el problema del exceso de razón, que aun es dominante. Surge, se reconoce, se aplica en investigaciones cada vez más inclinadas al lado cualitativo, una racionalidad sensible, la misma que Donald Schön (1983) llamó “racionalidad de diseño”, en sus postulados conocidos como “reflexión en la acción”. De esta manera no se excluye la razón, ni se incluye sólo la razón (como pedía Pascal⁴) ya que como decía Matus (1997) “Las ciencias sin ideología son un barbarismo tan peligroso como la ideología sin ciencias”. El abordaje de la educación superior, obliga a mirar el presente a la luz de posibles futuros, o de “futuros imaginados” (Ibarra y Porter et al. 2012) lo cual nos regresa a la actual ruptura epistemológica, que incluye el cuestionamiento de los supuestos de la planificación tradicional, la teoría de la planificación como instrumento de gobierno, la relación entre política, planificación y gobierno, y el denominado triángulo de gobierno, que nosotros preferimos representar como un círculo.

La cercanía de mentes preclaras y de maestros destacados, me permitieron aprender a ver las profundas contradicciones en las que vivimos los seres humanos, sin perder ni la esperanza ni la certeza de que la lucha por un mundo donde recuperemos la dignidad, justifica todos los esfuerzos que hagamos, incluyendo los fracasos y las decepciones que debamos vivir. El posgrado me enseñó que la posibilidad de incidir en la transformación de nosotros mismos y después, de la realidad que nos rodea, requiere de estudio y preparación

⁴ Pascal (1948), pp. 113, 188; cf. Gouhier (1986), pp. 183-193; 60-70. Tomado de “Pascal y Leibnitz, razón y sentimientos”, <<http://www.monografias.com/trabajos918/pascal-leibniz-razon/pascal-leibniz-razon.shtml>>.

teórica. Habiendo ejercido la profesión de arquitecto desde mi egreso de la entonces Escuela de Arquitectura de la UNAM, mi experiencia era principalmente práctica, acostumbrada a ver realizado en la realidad lo que poco antes eran planos y documentos técnicos dibujados en papel. La convicción de que práctica y teoría deben equilibrarse, y de que detrás de toda buena acción práctica hay un buen concepto, ha sostenido desde el posgrado, mi trabajo académico, tanto la docencia como la investigación, entendiendo que en los procesos en que se toman decisiones, la calidad de la dimensión política depende de la preparación técnica e intelectual. Esto se agudiza en un medio donde la cultura política está desgastada, lo que hace que la labor docente sea de rescate del joven estudiante de las ideologías débiles así como de la dominación tecnocrática. Domina en la educación la constante inclusión de formas de un positivismo bárbaro y reduccionista (que todo lo quiere explicar y resolver con el método y los números) haciendo a un lado la importancia de la subjetividad creativa del individuo, cuyo reconocimiento paulatino no ha sido resuelto en los programas de estudio en los diferentes niveles, y que hace crisis en el posgrado.

La nueva epistemología

La emergencia de una nueva epistemología, llega entonces como un elemento de la mayor ayuda para despejar el camino del rescate del ser humano en formación dentro de la educación superior, para ponerlo en equilibrio, y proporcionarlo, como lo concibe la hermenéutica analógica (Beuchot y Primero, 2012). La labor docente, desde la materia o seminario del que nos hagamos cargo, nos obliga a entender las razones por las que nuestra democracia sigue siendo débil, dando lugar a cíclicos fracasos del poder, donde grupos y camarillas encuentran la manera de repetir ciclos, de construir regresiones, para imponer o continuar con la mediocridad de un estilo político que carece de teoría y método de gobierno, aunque le sobre la parafernalia propia del poder.

Es así que al abordar la educación superior, desde la perspectiva de la universidad pública, pero sin hacer a un lado las demás instituciones que componen al sistema, volvemos a encontrarnos con la carencia de un proyecto global nacional, con la consecuente ausencia de proyectos institucionales, con presidentes y rectores que no pueden presentar sus proyectos en términos que salgan de los grandes lineamientos dictados desde las agencias internacionales, como la OECD o el Banco Mundial, como si fueran incapaces de delinear un discurso propio y renovado. Desde su visión macro, desligada de la gente, ponen el foco en la solución de los problemas coyunturales que genera la dinámica política, anteponiendo los intereses inmediatos y sus propios intereses y no los de la sociedad. A ello se suma la falsa idea de que basta con ser un político vinculado al grupo en el poder, para poder ocupar cualquier puesto de decisión, en la creencia de que basta la improvisación, cierta experiencia, un título de licenciado, y ciertas características de personalidad de las que sobresale un determinado concepto de “lealtad”, para poder formar parte del equipo de gobierno. En la relación entre inteligencia, (educación superior e investigación), y política,

(puestos de decisión) la inteligencia tiende a estar representada por los asesores, generalmente graduados con posgrado, quienes al aceptar dicho papel, se ven obligados a supeditar su formación y sus criterios, a los intereses políticos. Esto se reproduce fielmente dentro del sistema educativo donde hay una marcada diferencia entre la carrera política y la carrera académica, con baja vinculación entre ambos, donde es común que el doctor en ciencias, artes o humanidades, se encuentre bajo el mando del licenciado que se auto designó como experto en gestión política. Carlos Matus explica estas disfunciones con su ilustrativa frase: “no saben que no saben y por eso no pueden aprender”.

Otro problema que hay que hacer explícito, en términos analíticos, es la falta de ética y la corrupción generalizada, como subproducto de la irresponsabilidad ejercida por el sistema político, la debilidad y sesgo en los contados centros de formación de sus dirigentes, la baja capacidad de proyecto que posterga indefinidamente el pensar a México, más los sistemas hiper centralizados, cuya condición aleja al gobierno de la gente. El conjunto de estos problemas, afirma Matus, ha desacreditado la política y ha servido como filtro seleccionador de los que muestran vocación para pensarla y ejercerla, mismos que aparecen como sospechosos en un medio donde las reglas del juego invitan a la corrupción y a la deshonestidad.

Sin embargo, aun cuando la realidad es altamente desalentadora, ello obliga a que en la educación superior, y todos los demás niveles y sistemas educativos, se realice un mayor esfuerzo por contribuir a un cambio de cultura política, poniendo especial atención a los temas relacionados con el gobierno, la planeación, la toma de decisiones, la necesidad de liderazgos, entendiéndolos como el arte de hacer política, donde arte es toda creación que no se limita a un pensamiento técnico-racional e incluye los valores propios de una cultura como la mexicana, cuya sabiduría ancestral, herencia histórica y capacidad humana, tiene la capacidad para reconstruir lo que en el último siglo las administraciones se han dedicado a arruinar.

Política y arte

Si entendemos a la política como un arte es normal aceptar que se trata de una cualidad que existe potencialmente en todo ser humano, pero que es necesario hacer florecer. La excesiva atención de la educación a la razón, nos hace pensar en una educación que se concentra en la cabeza del estudiante olvidando el resto de su cuerpo. Quedan afuera los sentidos, el movimiento y sus ritmos, la piel y su forma, el eros educativo, el lenguaje corporal, la presencia física. Esta fractura del cuerpo es similar a la fragmentación disciplinaria, a los compartimentos estancos que conforman los departamentos, las islas y los reductos en los que muchos grupos de gran talento, trabajan a la defensiva, entendiendo que el contexto no favorece la interacción y el diálogo. Por otra parte, los prejuicios y divisiones tradicionales, con el tiempo han demostrado ser arbitrarios e injustos. Es tiempo ya que reconozcamos que no hay ciencias duras ni ciencias blandas, que la química, la física

o la medicina requieren de un espíritu artístico creativo, de la misma manera que la danza, la música, las artes visuales, requieren y por eso poseen una importante dosis de ciencia. La política es entonces ciencia y arte, razón y sentir, mente y cuerpo, y ello forma parte de sus virtudes. La epistemología de las virtudes (Sosa, 1992, citado por Beuchot, 2012) es analógica porque la virtud lo es. Virtud, para los griegos era ese sentido de proporción, de equilibrio, cuyo ejemplo principal era la *phrónesis*, la prudencia. No existe prudencia en aquél dirigente político que ignora la proporción entre arte y ciencia que tiene la política y esto responde a cómo se hace ciencia y dónde ha situado el arte la universidad. La universidad ha excluido al arte de su concepción y de su funcionamiento. Los artistas son un gremio aparte, que no participa en la definición de programas, políticas, planes o destinos. Por otra parte la universidad con su modelo napoleónico, encerrado en sus jaulas disciplinarias desalienta el “lenguajeo” del que hablaba Maturana, es decir compartir lenguajes con colegas de otras disciplinas.

Mientras que la realidad no reconoce esas divisiones, pues sus problemas siempre se presentan en su complejidad (Morin) cruzando esas divisiones, el trabajo con problemas en la práctica cotidiana crea problemas teóricos que los políticos y sus gestiones, ignoran. La emergencia de una nueva epistemología es una búsqueda por resolver esta situación. La búsqueda de un equilibrio proporcional, algo que mida los pros y los contras que lleve a una nueva concepción de universidad, que acabe con las fracturas que durante el último siglo han definido nuestra identidad como universitarios. La planeación estratégica situacional asume desde hace décadas que vivimos en épocas de cambio, de fuertes turbulencias, de conflictos no resueltos, de incertidumbre. Un camino es el del diálogo, la comunicación que nos aleje del escepticismo a través de una concepción de virtudes. A eso ayuda el concepto de “situación”, que parte de que no es posible guiarnos a partir de métodos como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) puesto que lo que es una oportunidad para unos es una debilidad para otros, y lo que es una fortaleza para unos, es una amenaza para otros. El método adecuado debe partir de asumir el conflicto y tomar en cuenta a ese otro, que tiene un plan diferente y hasta antagónico, pero con quien hay que llegar a acuerdos para llevar adelante un plan factible y viable. Hemos visto cómo los planificadores tradicionales basados en las variables económicas, fracasan como negociadores porque su visión y su actitud es la de creer que pueden hacer cálculos precisos, que están ante un problema de gestión. El planificador tradicional, con una visión economicista, pretende imponer su plan, y no defenderlo, por eso subestima las herramientas de análisis que no está acostumbrado a utilizar. Se trata de un problema para el que se necesitan conjugar dos dimensiones, las que personifica la fábula de Artífoco, el zorro y el puerco-espín, cuya metáfora se las apropiaron primero Isaiah Berlin y después Matus, en la que el zorro es el político con su mirada astuta y comprensiva, y el puerco-espín el científico intelectual, acostumbrado a centrarse en una sola cosa, siempre amarrado a su marco teórico. El problema no es sólo político ni sólo teórico-intelectual, es, en todo caso, tecno-político, y eso obliga y demanda una formación que complementa ambas dimensiones.

Este cambio, el de integrar proporcionadamente las dos dimensiones, la unívoca y la equívoca, la racional y la sensible, se encuentra en el corazón del cambio epistemológico, cambio que aunque busca el justo medio, y prefiere el camino de la mediación, no es un cambio gradual, sino radical, y por ello difícil, pues implica un cambio de pensamiento y de visión necesario para superar el determinismo. Sin embargo, este cambio ocurre en un instante preciso, como la gota que derrama el vaso, que rebasa en un momento aunque su llenado haya sido gradual. “Se rompe como el cristal” dice Matus, aunque hasta ese instante parecía para siempre estable, porque respondía a una dimensión del tiempo diferente, que requiere también de cambio radical, como veremos más adelante.

Lo que Matus buscaba era “acercar la teoría a la práctica, escapar del estrecho círculo de los economistas” en la que el mismo estaba atrapado, pues trabajaba en CEPAL donde la planeación era la planeación de la economía⁵, pero con conciencia de ellos buscaba ampliar el campo de la realidad incluyendo conceptos que la planificación tradicional excluye. Por su parte lo que la hermenéutica analógica busca es la proporción, el equilibrio proporcional, entendiendo “que las virtudes epistémicas se dan por analogía con la prudencia, adoptan el tacto y la oscilación que sopesa los pros y los contras de la acción, solo que aquí en cuanto a las teorías que se aceptan o a los conocimientos que se adquieren” (Beuchot 2012, pp53). Cuestionamos la racionalidad técnica que se basa en el método científico, porque ya es obsoleta. Ya no aceptamos un actor que decide y planifica desde fuera o sobre la realidad planificada. El plan nace de la coexistencia en esa realidad con otros actores que también planifican, porque todos planificamos. Esta planeación se nutre de metáforas que parten de preguntas como ¿estamos caminando hacia donde queremos?, ¿sabemos lo que queremos?, ¿hacemos lo suficiente para alcanzarlo? Nos movemos empujados por fuerzas externas, y en la medida en que carecemos de plan, el curso de los acontecimientos tiene más fuerza que nuestras mejores intenciones. La metáfora de nuestro devenir como la corriente de un río que nos lleva hacia donde no queremos, requiere nuestra acción para modificar el curso. Navegamos contra la corriente, porque la corriente nos lleva a mal destino. Por eso nos preguntamos, ¿somos conductores de nuestra vida, o simplemente nos dejamos llevar por ella? El mal presente que hoy vivimos, hace poco fue futuro, ¿por qué no lo evitamos ni lo resolvimos a tiempo?

El concepto de tiempo

Necesitamos abordar el tema del tiempo, porque vivimos al menos en dos dimensiones del tiempo, que se expresan en nuestra capacidad de proyecto, un tiempo calendarizado, concebido por fuerzas externas, en la que situamos nuestro movimiento, y un tiempo subjetivo del que no tenemos plena conciencia. La transición de cada día, en la que actuamos, sobre la que ejercemos nuestra acción, cuyos resultados nos cuesta reconocer, es

⁵ Aquí se observa también cómo Matus es hombre de su época, trabajaba en la CEPAL. El pensamiento desarrollista hegemónico imperaba entre los grupos planificadores de América Latina.

un tiempo que pasa sin que lo advirtamos, transcurre hasta que accidentalmente nos encontramos con una fotografía de hace unos años, en la que nos resistimos a reconocer esa imagen que sugiere que el tiempo nos ha llevado por y hacia donde no esperábamos. Como decía Marx, somos nosotros los que hacemos la historia, pero no sabemos que la estamos haciendo. Vamos hacia donde no queríamos ir. Concebir el futuro para situarnos en el presente es parte de esta lucha de concepciones entre un tiempo dividido en fechas, en eventos, en acontecimientos, y un tiempo paulatino, que jamás se detiene, que nos transforma sin que nos demos cuenta. Hablar de cambio, es hablar de tiempo y el tiempo como construcción del lenguaje, nos obliga a reflexionar si en el caso mexicano, la forma en que concebimos el tiempo, no convive en conflicto con la concepción europea que la historia nos ha impuesto. “El lenguaje europeo no clarifica necesariamente, no ilumina, más bien nos ha quitado, nos ha engañado y nos ha desviado de la lógica de los procesos” nos dice el sinólogo francés Francois Jullien, (2010). Mientras que Grecia ha generado el “ser o no ser”, en México actuamos más apegados a la idea de “llegar a ser”, o de “estar siendo”, que se confronta con lo ontológico del ser. Ser y tiempo es por conjunción un título genérico para el pensamiento europeo en su conjunto. Si estas inquietudes están bien fundadas, estaríamos obligados a reconocer en nosotros otras formas de concebir el tiempo. No se trata de comparar ni de encontrar diferencias, sino de identificar analogías. Mientras que la divergencia no se relaciona con la identidad de algo, sino con su estudio, porque explora “hasta qué punto” surgen alternativas a un concepto, a una forma de ver, y las posibilidades que pueden presentarse en aquellas intersecciones que podemos ver desde el pensamiento. La hermenéutica analógica busca una interpretación basada en la analogía. El lenguaje ya determina por medio de metonimias y de metáforas interpretaciones literales o alegóricas. Las divergencias, como la otra cara de la analogía, nos llevan a discernir entre culturas, y en esta doble visión, queremos trabajar con prudencia nuestras pre-nociones, pre-categorías, pre-preguntas pre-conceptos, que heredamos genéticamente al aprender a hablar. La analogía abre una gama dentro de un marco con parámetros pre-establecidos, nos permite proporcionar, dar peso a lo que la cultura nos impone y vive dentro nuestro, porque es también icónica. Es decir, se expresa en representaciones visuales, las palabras son también imágenes. Los signos icónicos, basados en la semejanza (Peirce) amplía la perspectiva para ver y vernos con nuevos ojos. Intentamos una mirada crítica al paradigma greco-romano que pasó del mito al logos, por medio de la razón matemática y el “rigor” del método. Como estudiosos de la planeación, cuestionamos los conceptos impuestos por un lenguaje que no toma en cuenta otras cosmovisiones que también forman parte de nuestra cultura y por ende de nuestro pensamiento.

Esto nos lleva a preguntarnos, ¿cómo pensamos en México?, pregunta que puede tener muchas respuestas, pero desde la cual reubicamos desde otra perspectiva la idea de la planeación. Al enfocarnos en la planeación y el gobierno, desde la perspectiva del tiempo y su efecto en nuestra concepción de un plan, por ejemplo, la hermenéutica analógica nos ayuda a encontrar esos entre-lugares que abren nuevos espacios de libertad conceptual. La

analogía nos sirve para desplazar nuestra perspectiva hacia un nuevo punto, tomando distancia y abriendo campo de visión al pensamiento. Para enriquecer la teoría es útil hacer uso de aquellos recursos que enriquecen nuestra mirada, con su inventiva, a la que podemos recurrir con la inteligencia de todos los días. El pensamiento griego se ha expresado en el lenguaje del ente con un logos basado en la determinación, en la certidumbre, como base de la ciencia y la filosofía. Para ello tuvo que dejar afuera lo indeterminado, lo incierto, lo meramente sugestivo, perdiendo la fertilidad propia de lo que es y no es, propio del pasaje o la transición: la entre-línea, lo sugerido, lo que se intuye pero no llega a ser, que es común en la cultura indígena, es decir, en el mexicano, y el punto conflictivo del pensamiento griego. Lo que intuimos, frente a lo que experimentamos, es una carencia que impide pensar en términos amplios, ir más allá, hacia lo profundo o hacia lo que sale del horizonte. Obliga a medir por comparación, con evidencias, o divergencias lo indefinible, lo que carece de demarcación precisa, lo que se encuentra en constante transición, en silenciosa transformación, diferente a lo que simplemente se mueve. La vida y el mundo se encuentran en continua transición, algo muy diferente de la movilidad que invoca la filosofía. Entonces, cuando ubicamos algo aparentemente tan técnico, tan racional, tan prosaico, como la planeación educativa, en el marco de un realismo analógico, que concibe una planeación que se abre a la imaginación, sin la cual no puede haber proyecto, y no sólo a la razón, que congela al tiempo en efemérides; cuando la abrimos a los sentimientos, que permiten esa relación humana con el otro, y no sólo al intelecto, que se detiene en lo inteligente; cuando se abre a lo metafórico, que incluye el acervo visual icónico que permite asociar semejanzas, y no sólo lo metonímico, que busca nuevas palabras, entonces el procedimiento de la analogía nos ayudará a distinguir y encontrar el término medio que nadie veía, y que nos aleja de falsas disyuntivas y contradicciones acercándonos a alternativas nuevas más sutiles. Lo sutil (virtud del hermeneuta) nos permite pensar de nuevas maneras, por medios indirectos, oblíquos o laterales, como si no lo hubiéramos pensado nunca. Asumir el conflicto propio de un mundo turbulento, como hace la planeación situacional, es aceptar la incertidumbre y alejarse de la determinación, de la certeza, como partes del prejuicio del ser. Un plan que se renueva, un plan contingente que respeta el cambio continuo, el tiempo como transición que nunca se detiene, donde no hay fragmentos ni divisiones artificiales, acepta que las cosas son tan solo de la manera en que las vemos⁶. Es una concepción de plan y gobierno que sabe ver y expresarse desde las entre-líneas, las circunvalaciones, los rodeos, que dibujan senderos y procesos que forman parte de la idiosincracia de una cultura que los mexicanos siempre han sabido entender porque forma parte de su juicio (juicio donde se combinan el sentimiento y el afecto, la razón y el sentir).

⁶ Ver Maturana (sin fecha).

La capacidad de proyecto

Buscamos llegar a ser capaces de construir un proyecto en movimiento, reflexión en la acción, una acción que es dinámica y que tiene que seguir hasta alcanzar un final en el que la acción colectiva triunfe sobre el individualismo, pero en la que incluyamos nuestra conciencia individual, para superar el empuje del tiempo con su ritmo a la vez lento y vertiginoso, como si transcurriera ajeno al devenir histórico mundial. Tener capacidad de proyecto no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos. Esa transición de la que nos habla Jullien, que nos transforma y desde la que transformamos al mundo desde nuestras acciones. La metáfora del río de Matus nos permite entender cómo la realidad social está siempre en movimiento y no nos espera. Con o sin capacidad de proyecto nuestra vida transcurre y se construye, la construimos nosotros, y si no, hay muchos otros dispuestos a que hagamos lo que ellos quieren. Todos tienen un plan para nosotros, la iglesia, las casas comerciales, los medios, el gobierno, la familia, los amigos. Todos esperan algo de nosotros, nos conminan a hacerlo, nos empujan a hacerlo. Si vamos a enfrentarnos al desafío de crear un futuro desde nuestra voluntad, poder y recursos, tendremos que navegar en contra de la corriente que imprimen todos estos actores que esperan algo de nosotros, contradiciendo nuestras intenciones.

Capacidad de proyecto es el resultado de nuestra libertad interna y de nuestra imaginación libre, que se traduce en la acción de gobernar, la acción de planificar, comenzando por nuestras propias vidas, y sin olvidar a los demás. El hecho colectivo como lucha, conflicto o problema entre los hombres, que enunciamos con una pregunta simple ¿Qué significa ser dueños de nosotros mismos y de los acontecimientos que nos empujan? ¿Qué significa gobernar? Simplemente ser conductores de nuestro destino, y resistirnos a que sean otros los que conduzcan. Somos nosotros, como personas, pero también como parte de un proceso social. Lograr la libertad interior es un acto de reflexión superior en el que sólo la conciencia y fuerza del hombre colectivo puede encarnar tal voluntad humana y ponerse frente a la corriente de los hechos para desviar su curso hacia objetivos sensiblemente y racionalmente decididos.

Capacidad de proyecto se refiere asimismo a la contraparte del vacío de dirección del proceso social que todos producimos como individualidades atomizadas. En eso consiste la concepción de la planificación como un problema entre los hombres. Problema no sólo entre el individuo que persigue objetivos particulares y el hombre colectivo que busca una dirección social, sino también entre las distintas formas de encarnar lo colectivo o la lucha entre ideales. Definitivamente, a nadie puede escapársele el hecho de que se va hacia algún lugar que alguien orienta, y lo mejor es tomar las riendas, dado que en nombre de las manos invisibles del mercado o del destino, alguien está construyendo el futuro por nosotros. Asumamos que nuestra intención se enfrentará a un medio resistente, pero esa resistencia no es natural, proviene de las visiones de futuro de otros hombres que planifican con objetivos, recursos y cálculos que surgen de valores, ideologías y razones diferentes. Aquí es donde la metáfora del río ya no nos sirve, porque el río es un fenómeno natural que pode-

mos encausar o detener con bordos y diques, mientras que la vida requiere de una conducción premeditada, en la que nos tomamos la libertad de escoger nuestro futuro por medio del plan. Negarse a prever es renunciar a nuestra libertad.

La ruptura epistemológica

La incapacidad de la racionalidad técnica con todas sus herramientas matemáticas para superar la impotencia de la planificación económica normativa, queda expuesta cuando hacemos un análisis de quiénes componen las oficinas de planeación, es decir, su formación, sus perfiles y el sitio físico en donde están situadas: centro de la institución. Una visita a estas oficinas ya es muy elocuente para el ojo observador. Veremos que no se trata de personas que se han formado en la planeación ni mucho menos en el gobierno, predominan técnicos que se han formado en métodos que han mostrado hace mucho su ineficacia, como, por ejemplo, el presupuesto por programas, expertos en ejercicios inútiles: reportes, llenado de formas, de requisitos, gestión de papelería, redacción de discursos donde no se dice nada que pueda constituir una promesa o un riesgo, y demás engranajes que la máquina burocrática requiere para seguir avanzando como si fuera a alguna parte. Los documentos empastados en papier couche, las cartas a santa claus, los programas institucionales que exponen el deber ser, mientras la dinámica real de la institución continúa con su viaje a la deriva por otros caminos que ningún planificador recorre. Este tipo de planeación cuyo ícono llegó a ser el llamado PIFI (Plan Integral de Fortalecimiento Institucional) no sólo requiere de cambio sino de una revolución que nazca de la absoluta certeza de su falsedad para despojar de disfraces una actividad que debe nacer desde la base de la institución, cuando tiene dirigentes formados en el arte del gobierno. Se ha intentado sustituir la inteligencia con machotes de requisitos a llenar, diseñados por físicos, como si fuera poco, lo que ha provocado oficinas de especialistas en PIFIs, para cubrir los nuevos “bomberazos” que estas demandas generan.

Requerimos de planificadores y gobernantes o de gobernantes con capacidad de proyecto, que surjan de la realidad y que se encuentren inmersos en ella, alimentándose de las ideas y de los proyectos de los colegas que ubicados en sus sitios de trabajo, están comprometidos con algo. No sirven los discursos del que hizo su carrera política, sumergido en nombres, organigramas y marcos legales, expertos en reglamentos y trayectorias burocráticas, pero lejos de los conceptos y de las mentes de los que hacen y llevan o mantienen a flote y con alguna dirección a la institución. El rector como actor que está inmerso en su realidad y no como gestor que ha sido colocado allí por las camarillas que desde afuera y con apoyo de los de afuera pretenden decirles a esos que trabajan, a los académicos que piensan, lo que tienen que hacer.

El dilema del actor universitario que debe optar por superarse intelectualmente o por ser político, está entre si se aferra al supuesto de que es posible guiar por buen camino a la institución a la que pertenece renovando su marco teórico y asumiendo la nueva epistemo-

logía, o si hace caso omiso de su supuesto y se mantiene en la simulación, apoyado en una teoría inconsistente. Los postulados equívocos, que se presentan por la racionalidad técnica como unívocos, son los siguientes:

1. Por un lado está el gobierno, y por el otro la realidad económico-social.
2. Sólo existe una explicación verdadera que puede ser científica, es decir una verdad objetiva, absoluta y única, que llama “diagnóstico” (representado por el FODA).
3. La realidad es explicable a través del funcionamiento mecanicista de determinadas leyes y, por lo tanto, predecible siempre que no se interponga el azar de la naturaleza. El funcionamiento de la realidad es explicable a través de comportamientos o conductas sociales rutinarias, constantes, invariables y, por ende, a través de modelos analíticos basados en la relación sistémica causa-efecto.
4. Sólo el estado planifica y no comparte con otros actores la capacidad de planificación, su oponente es únicamente la escasez de recursos. Por ello, la planificación puede referirse sólo a lo económico-social, su criterio de eficacia puede ser sólo económico y su cálculo puede restringirse a un cálculo económico. El cálculo estratégico sobra, porque sólo el Estado planifica en la búsqueda de alterar los comportamientos de los agentes económicos.
5. Dado que la planificación normativa responde al diseño normativo estático del “debe ser” y no al de “tiende a ser” o el “puede ser”, la incertidumbre queda desterrada, los cálculos probabilísticos y la imaginación también son desestimadas, y los problemas de la realidad presentan una estructura limitada.
6. El plan del Estado tiene objetivos propios y un final cerrado una vez que éstos son alcanzados. La situación final es conocida, así como los medios para alcanzarla. Todo se reduce a cumplir el plan para alcanzar los objetivos. La racionalidad técnica debe imponerse para encontrar una solución óptima a problemas bien estructurados de solución conocida (lo anterior lo encontramos en Matus, 1987: 92).

Estos supuestos tan cuestionables predominan, hasta el día de hoy, en la mentalidad de nuestros funcionarios. Si hablamos con la gente de la Secretaría de Educación Pública, veremos que no reconocen que se encuentran atados a los anteriores postulados, que niegan, rechazan y hacen caso omiso de estos argumentos que estamos planteando. Su ineficacia, que no reconocen, es explicada a través de problemas que soslayan la causa central y se evaden de ella a través de argumentos anecdóticos relacionados con las circunstancias políticas, el insuficiente poder de las oficinas de planificación, etc. Su nostalgia por un mayor totalitarismo, coincide y forma parte del modelo que requiere de total poder para imponer su concepto de planeación (PIFI). Su práctica ubicada en los neo-positivismos que las universidades aun promueven, es economicista y tecnocrática, se aparta de la planificación política y del proceso de gobierno como sistema de cálculo que precede y preside la acción.

El cambio de paradigma al que aludimos se inscribe en una revolución más amplia que alcanza al conjunto de las Ciencias Sociales y que expresan acertadamente Mauricio Beuchot y Luis Eduardo Primo (2012), en su explicación alternativa de la hermenéutica analógica, que incorpora nuevas formas de ver, donde sujeto y objeto se confunden, donde equivocismo, certeza, certidumbre, se complementan con equivocismo, incertidumbre, donde razón y sensibilidad se proporcionan de un modo tal que ninguno tiene el control absoluto sobre el otro. No son los únicos autores, pero son personas que están a la mano de los que nos preocupamos por estos asuntos. De esta manera vemos con otra mirada a la realidad, no es la mirada del científico frente a una probeta, sino que es la mirada del observador que forma parte de la realidad observada. La acción de un sujeto depende de la acción de otro y por eso ninguno tiene de antemano la posibilidad de asegurar el control de la situación para llegar a la realidad deseada. Son los actores alrededor de la mesa situacional, los que conversan para decidir sobre el presente, en función de un futuro consensuado a través de la concertación y la negociación política. La planificación, así concebida, no es sólo un cálculo estratégico de gobierno sino también una actividad propia del arte de gobernar.

La planeación prudente es aquella que aprende a mediar, que aprende a respetar la visión del otro, aun cuando se contraponga a la nuestra, es la que acepta que la realidad está formada por múltiples actores que coexisten con capacidad para planificarla. Que nuestra explicación deberá coexistir y medirse con las demás explicaciones que tienen lugar de acuerdo con la inserción diferenciada de cada actor en ella. Esto quita del panorama la falsa idea del diagnóstico único y la verdad objetiva. La posibilidad de avanzar por un camino previsto, surge de una explicación situacional donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en el sistema (objeto) planificado.

La teoría de la interacción social, que reduce la acción humana a comportamientos predecibles resulta insuficiente. Queda claro que el positivismo no puede aplicarse a la ciencia social, porque no hay leyes sociales, y las posibles constantes no funcionan como si fueran las leyes de la naturaleza. El comportamiento humano nunca se repite en forma idéntica, porque sus actores varían a lo largo del tiempo y porque la acción humana produce actos contingentes. Debido a ello, a la relación causa-efecto, es necesario oponer la relación iniciativa-respuesta que permite considerar las mediaciones que dentro del sistema introducen las acciones de los otros actores que el sujeto que planifica desconoce de antemano. La realidad no es predecible sino previsible y por eso ahora requerimos del cálculo interactivo o del juicio estratégico, que es propio de la interacción entre actores sociales. Así como el plan del rector (cuando lo tiene) no responde a un comportamiento predecible, sino a un juicio estratégico creativo, tampoco es posible entender las acciones y planes de los oponentes sin reconocerles iguales capacidades de juicio. Por lo tanto, la realidad social no puede ser explicada totalmente por medio de modelos analíticos basados en relaciones de comportamiento.

Por otra parte, el recurso-poder es escaso y sus condiciones limitan la viabilidad del “deber ser” del diseño normativo por la presencia de otros actores que coexisten dentro de la realidad planificada. En consecuencia, la planificación debe sortear la resistencia de los otros al plan propio. Para ello se requiere de la voluntad de hacerlo y de la sistematización del cálculo político centrando su atención en la coyuntura. El contexto del plan es un pasaje continuo entre conflicto, concertación y consenso. De ahí que la eficacia política en el cumplimiento del plan sea tan importante como la eficacia económica: la planificación económica es sólo un ámbito de la planificación sociopolítica.

Por los argumentos expuestos, la incertidumbre existe siempre aunque no inhiba la acción hacia el cumplimiento del plan y los problemas que trata el gobernante tienen soluciones abiertas, es decir, son semi o cuasiestructurados. Lo anterior explica la ruptura con la visión “positiva” de la teoría económica que, desde la segunda mitad del siglo XIX, ha perdurado como modelo explicativo de los comportamientos socio-económicos y prevalece hasta hoy, en el siglo XXI, consecuencia de una deformación economicista de la teoría económica que reduce la dinámica de las sociedades al cumplimiento mecanicista de las leyes que la rigen. Esta visión sigue soñando con la idea de descubrir analíticamente esas leyes, así sea por deducción o inducción, para poder predecir el futuro. Pero, los planificadores situacionales saben bien que el futuro es impredecible, y que el planificador no tiene una bola de cristal de dónde copiar un plan. Esta manera de concebir el devenir social, como producto de proyecciones, de modelos, o de otras capacidades de agoreros y falsos profetas, anula los procesos creativos que se asientan en una acción intencional y reflexiva mediante la cual el productor de la acción espera conscientemente lograr determinados resultados en una situación de cooperación o conflicto con otros.

Por encima de los errores a los que nos sigue llevando la teoría económica, podemos recurrir a la teoría de la interacción social (Habermas) para la cual la acción sólo es concreta en una situación concreta y su significado varía de acuerdo con los diversos actores sociales. Para comprender el tipo de acciones que los hombres producen, es necesario tener en cuenta el número de los actores involucrados en ella, sus roles, sus intenciones y el intercambio que se produce entre ellos. En consecuencia, así como los tipos de acción social se distinguen por la acción interactiva y la no interactiva, los tipos de planificación, situacional y normativa, se diferencian por el tipo de intercambio y de cálculo interactivo entre “yo” y “tú”, entre “yo” y “el sistema”, o entre “yo” y “las cosas”.

El círculo que componen política, planificación y gobierno

Una forma de sintetizar para aclarar lo que entendemos por mediar y proporcionar razón y sentir, es insistir en lo no-absoluto de las cosas. Digamos que planificar para conducir, no puede reducirse a una teoría, es decir, a una conceptualización razonada. Porque en la complejidad que implica decidir, gobernar, también entran otros aspectos relacionados con la intuición, con la subjetividad, con la experiencia, con lo que se puede

ver más allá de la reflexión, es decir, esos aspectos que hacen del gobierno un arte, es decir, la parte artística, intuitiva, subjetiva, poética que complementa a la parte puramente teórica, técnica, racional. Es una teoría, pero no basta con la teoría. Es un arte, pero no basta con el puro arte.

Ahora bien, en el equipo planificador habrá tecnócratas, si así le llamamos a los que se han enfocado en el dominio de ciertas técnicas, la estadística, por ejemplo. Pero el tecnócrata es un alimentador especializado al que no se le pide que tome decisiones. Las decisiones las toma el que conduce. La metáfora del conductor, también es útil para entender en donde sitúa su mirada el planificador, si exclusivamente hacia adelante, mirando el camino, si en el espejo retrovisor, si tiene conciencia de los otros pasajeros que viajan con él, si observa lo que ocurre en los flancos laterales, controla la velocidad, los giros, los obstáculos, el conocimiento del itinerario, los cruces, los instantes en que hay que detenerse, como parte de una trayectoria que es un proceso hacia destinos que, al contrario de lo que la metáfora pudiera sugerir, no son fijos, como lo son cuando viajamos guiados por un mapa, sino móviles, cambiantes, dinámicos. Esto obliga a ser un conductor político capaz de actualizar el panorama y rehacer el camino una y otra vez de manera que siga siendo factible, realizable, prometedor de un destino.

La metáfora del conductor en el camino, como la del capitán de un barco, midiendo corrientes, previendo mareas, tormentas, yendo hacia un puerto que se desplaza, sugiere las imágenes propias que refleja un monitor o una pantalla, como cuando el piloto vuela, guiado por una multitud de información a la que tiene acceso visual, propia de los sistemas de cómputo. Hablamos entonces de una máquina que genera múltiples versiones de proyectos que se actualizan. En el caso de la educación, serán consecuencia de la dinámica social de la institución también sujeta a revisiones y readecuaciones permanente de las ideas y convicciones en que se fundan. Esta dinámica de las ideas es estructurante de los proyectos. Nuestra realidad está ávida de proyectos. Nuestras universidades se mueven y cobran dirección y sentido gracias a sus proyectos. Urgen proyectos. El PIFI, si queremos ser piadosos con él, no fue más que un intento de forzar proyectos, de convertirlos en requisito a cumplir, y de “facilitar” su elaboración, compensar la falta de capacidad de proyecto que caracteriza a nuestras IES, por medio de manuales, machotes y protocolos, de pasos a dar. Pero eso no basta, eso es útil primero para cubrir apariencias y luego, cuando es posible, para ponerle relleno.

Pero los proyectos nacen de una capacidad, y esa capacidad no es sólo técnica, no cabe en un manual, porque se alimenta de ideas, nace de las circunstancias, se ubica en una región, no acepta universalismos. Los proyectos no son documentos en blanco y negro, con figuras de colores, su representación rebasa el cuaderno empastado, y cobra forma en el espacio real, como representación de ideales, convicciones, valores y parámetros culturales. Los proyectos requieren de equipos de trabajo unidos por coordinadores-líderes, algo de lo que carecemos, porque la dicotomía entre zorro-puerco espín, entre carrera política y carrera académica, impide esta combinación de perfiles que requiere el líder. No sirve llenar

un protocolo PIFI, sin que se haya considerado estratégicamente el contexto, la situación, las condiciones de posibilidad, los objetivos y propósitos de otros actores que no son los funcionarios que deciden, sino también las convicciones propias y las reunidas a través de consensos, así como de la inclusión de sectores mal representados, por falta de proyecto y de involucramiento, o carentes de representación porque se autoexcluyen de la actividad política.

Entonces, el círculo de gobierno articula la capacidad de proyecto directivo, la capacidad de la dirección de gobernar, y la capacidad del sistema de ser gobernado y auto-gobernado. Se trata de un sistema circular interdependiente, donde el diámetro es el eje de capacidad de proyecto directivo, necesario para gobernar. El proyecto vincula al gobierno con la sociedad. Es común hablar con funcionarios universitarios, y cuando se le pregunta sobre el proyecto que sostiene o da sentido a su gobierno, en vez de responder nos da un reporte en el que habla de cómo cumple su administración en función del marco normativo asignado, por las rutinas administrativas, confundiendo resultados, estadísticas, productos, logros, en lugar de contenido, sentido y dirección. De allí que en nuestro medio político lo que marca el ritmo, siempre vertiginoso de la administración son los llamados “bomberazos” es decir las urgencias, las coyunturas, los imprevistos, que terminan constituyéndose en la esencia de la gestión. La pregunta por el proyecto asombra al directivo, lo hace por un breve instante consciente de que está dirigiendo algo que desconoce. Luego regresa al concepto de tiempo en donde cabe la necesidad del “bomberazo”, entendido como el fuego de la crisis que requiere agua para su extinción, crisis que niega la lentitud que requieren los proyectos, el ritmo reflexivo que requiere la capacidad de acción, el fluir constante como recurso inextinguible.

Si gobernar es tener proyecto, tener proyecto responde a una vocación transformadora del mundo, de un mundo siempre en transición, siempre generoso con el tiempo. El proyecto surge de cosas que se quieren lograr por medio de la acción política. El proyecto puede reducirse a una idea expresada en pocas frases, no debe ser un documento, o un paquete de planos como los que permiten construir una casa. Basta con un croquis, un esquema, un esbozo, una idea organizadora de las voluntades que confluyen o que el proyecto incluye, una idea que estructura en organigramas visuales, en procesos reales la realidad. Una idea que responde a determinada problemática. Igual que en diseño, la expresión del proyecto contiene y organiza voluntades, establece y formaliza conversaciones en curso, consolida la interacción con otros, incluso con los que se resisten o están en contra, o con los no-representados, los silenciados. Esto explica porqué planificar es una actividad al servicio del arte de gobernar. Dirigir, implica contar con la respuesta de los diferentes actores y variables que forman parte del proyecto. Para ello es importante el contenido propositivo del proyecto, porque la respuesta es a algo, no simplemente al director, sino a lo que el director espera que hagamos, en función de un problema o de una situación. Si ese algo es viable, es manejable, la respuesta será mayor que si es inalcanzable o demasiado ambicioso. El direc-

tivo tiene control, administra, dirige, según esta capacidad de dirección que depende de la capacidad de gobierno. La planeación es la “técnica de la política”.

La capacidad de liderazgo

No hay plan sin líder como no hay líder sin plan. Pero en el caso de México será necesario, en el tiempo, primero dignificar la política para aspirar a la formación de líderes. En México el directivo llega a serlo por su trabajo en la carrera política que ocurre artesanalmente, tejiendo vínculos y redes de complicidades, corporativismos, alianzas, sin preocupación por un proyecto, sino por lograr posiciones de poder. En la universidad pública mexicana de hoy, conviven dos mundos, el de los que desde su yo establecen comunicación con los demás, permitiendo que la universidad se exprese ante el mundo, y el de los que desde su Gran Yo imponen el silencio y la inmovilidad, ignorando al otro, y logrando que en la universidad impere la inacción. Los ecos que emanan de la universidad, surgen de aquellos pocos cuerpos académicos naturales que establecen redes y conversaciones con el mundo que los rodea. La callada inercia que la mantiene muda y rezagada, proviene de los enemigos de la palabra, que en lugar de cuerpos forman pandillas, controladas por esos elementos que han logrado posiciones, como resultado de componendas, alianzas, pactos y oscuras negociaciones.

La universidad se ha visto de esta manera transformada en un mapa invisible de grupos y grupúsculos, caracterizados por su capacidad de impedir y trastornar todo proyecto renovador y creativo que los amenace. Una universidad que por encima de su creatividad, de sus innegables talentos, ha sido inducida a la simulación, al vacío de ideas, a la incapacidad de proyecto, la intolerancia, las des-civilización, la acción indirecta, el enfrentamiento lateral u oblicuo, el golpe artero, donde el imperio de una racionalidad que se asume arbitrariamente científica, impera por encima del de la sensibilidad humana. La falta de liderazgos es el resultado de esos grupos y cofradías, desde donde se vetan o aprueban, se bloquean o facilitan, se incluyen o excluyen, a los que forman o no forman parte de sus intereses personales. En esta lucha de intereses, la universidad está fuera de cuadro, situada a un lado, utilizada como plataforma donde anidan, despegan y aterrizan los buitres del poder. La estrategia principal de este tipo de político académico es la muerte intelectual de esos otros que considera sus enemigos, lo que equivale a decir, la muerte institucional que hoy nos amenaza como consecuencia de los usos y costumbres que nos invaden. La sociedad del control, es manejada por aquellos que siempre están pendientes y presentes cuando hay una votación en juego, una decisión que pueda afectarlos, el manejo del presupuesto, la convocatoria, los puntos y galardones del prestigio, el camino al puesto, los filtros para publicar, etc. No hay líderes, pero sí cancerberos preocupados por controlar, es decir, impedir, limitar y castigar a los que se entrometen o amenazan en el espacio que lograron a base de transacciones, pleitesías e incondicionalidades.

Estas pandillas comienzan usualmente a conformarse buscando la protección de sus pequeños intereses, conquistando posiciones en el poco disputado juego burocrático, abandonando paulatinamente su condición de intelectuales, de investigadores o de docentes, para dedicarse de lleno al manejo de la jurisprudencia universitaria, el detalle en la amplia gama de normas, reglamentos y procedimientos, que termina conformando su traslado de la carrera académica a la carrera burocrática. Una vez en dicho terreno, se mueven con la agilidad de las arañas en la sutil tela de la estructura jerárquica, donde escalan por el camino de las comisiones, jefaturas, áreas, o departamentos, cuidando de vaciar de sentido cualquier iniciativa que ponga en juego la inercia propia que les ha permitido prosperar. En su pusilanimidad, van creciendo y fortaleciéndose como predadores, alimentándose muchas veces de los mismos colegas a los que prometieron defender. Este es el mundo que debemos de combatir y de transformar. Porque este político, una vez que se ubica en el puesto de decisión, en donde debería haber llegado con un proyecto, con determinada intención, hace evidente su vacío, sus oficinas son emblemáticas de una autocracia que sitúa el escritorio en el eje y se aleja del trabajo en equipo, del ambiente de taller o de laboratorio propios de la oficina de un líder. Entrar a las oficinas ejecutivas del directivo, ilustra perfectamente el concepto de una persona que “no sabe que no sabe”. Rutinas sin horarios, urgencias, jerarquías, protocolos, formalidades, parafernalias, cotos de poder, puertas de escape, rituales protegidos de la observación pública, zonas de silencio. ¿Qué directivo logra conmover, inspirar, movilizar, guiar a su institución o a sectores de su institución? ¿Cuándo hemos visto que se logren alianzas, movimientos, dinámicas nacidas de una razón que no evade las emociones, o de una emoción que se expresa razonadamente?

No conocemos este tipo de instantes heroicos en nuestra educación superior, a no ser cuando se está al borde de la catástrofe, en momentos de agresión militar, de crisis total, de ruptura. Las mesas de reunión democrática surgen cuando el conflicto por fin asumido, obliga a las partes a sentarse a la mesa de negociación. El modelo colegiado aparece como respuesta a la crisis, a los días o semanas de huelga, a las rupturas estructurales. Se cuentan como efemérides, se recuerdan entre el luto, es semillero de nuevos directivos que se encierran en sus opacas oficinas, culminación de carreras políticas con fracturas expuestas. No conocemos líderes porque no hay crítica social profunda que forme parte de proyectos en donde se sepa hacer política, en donde haya lugar para la rendición de cuentas, la valoración del camino recorrido, el diálogo o la conversación necesaria. El líder es resultado de la autocrítica, de personas formadas en la inteligencia, el arte, la experiencia, el compromiso, la ciencia y la teoría, el método, las herramientas, en suma, el conocimiento. Es nuestra labor docente la de crear condiciones y perfiles, desarrollos humanos, que produzcan futuros líderes.

La capacidad de proyecto en sí misma, no es suficiente, requiere de acción, de tener conciencia de qué significa dirigir sofisticadamente, lo que entenderíamos por alta dirección. El proyecto por sí mismo no cambia las cosas, y en realidad el arte de gobernar

está en la base del proyecto. La aplicación mecánica de modelos conduce a confusiones que en realidad también encubren otros proyectos intencionales. El trasplante de técnicas y términos, conceptos venidos de la empresa, de la administración de empresas, poco ayuda a poner en acción el proyecto. Todo trasplante mecánico será sospechoso; el estudiante no es un cliente, la política no es un negocio, la competencia política no es la competencia mercantil, el balance de fuerzas no es el balance del mercado, la eficiencia social no es eficiencia económica. El cabecilla gángster tan común en nuestras universidades, el que maneja a grupos, el que trata con los porros, el que mangonea y convoca, cuando llega a la dirección se convierte en un líder mediocre. El cabecilla es un gestor que responde a necesidades personales y que administra favores en el mapa laberíntico de la “grilla”. Lo que necesitamos es otra cosa, son políticos conductores que conocen el camino o los caminos de su institución, no sus reglamentos, no sus procedimientos burocráticos. Son personas que cuando ven que no hay caminos, que se han agotado o ya no sirven, se convierte en un creador de caminos.

En México la relación político-intelectual ha sido de subordinación de éste último al primero. El político, zorro al fin, se vale del intelectual, puerco espín atrapado en las agujas de su marco teórico. El asesor, esa figura subordinada, que vende su doctorado al diablo, no produce conocimiento, lo maquila para suplir el vacío de lecturas de sus jefes. Prepara discursos, un tipo de plagio no penado, se hace la ilusión de formular estrategias. Los equipos de expertos y de asesores, no llegan a suplir los faltantes formativos de sus jefes. De la misma manera que no hay relación entre productos de investigación y decisiones políticas, no la hay entre intelectuales y políticos. El intelectual está confinado en la universidad, el crítico critica, y en sus publicaciones desfoga su ira o sus ideales frustrados. El político no lee este conocimiento nuevo, lo da a leer, cuando el tema le toca, a sus asesores que lo traducen a “tarjetas ejecutivas”, la esencia de las ideas se diluye, no hay diálogo ni conversaciones entre investigadores y tomadores de decisiones. En suma, no hay acción con reflexión, ambas dimensiones están separadas. Los políticos han renunciado a pensar, sólo llevan la acción siguiendo rutinas, repitiendo errores, su creatividad se limita a cambiar la decoración de su oficina, en dar una nueva identidad a su papelería, se preocupa por la fachada y olvida el interior. Por su parte el intelectual está tan preocupado por seguir y criticar al directivo, que la sola idea de llegar a ocupar su lugar le es ajena. Su papel está en aconsejar, en actuar desde afuera, ha aceptado ese papel, se conforma con la banca. En ese sentido el político al menos, ha desarrollado su intuición y la mirada amplia propia del que debe de medir fuerzas, observar el panorama para saber en su calidad de zorro, cómo llegarle a la gallina. El puerco espín despliega sus púas y se limita a ofrecer alguna cita erudita, un epígrafe o un epílogo. Trabaja sobre el papel, no sobre la realidad. Por eso el político destaca y abarca más que el intelectual.

Conclusiones

Para definir proyectos o para crearlos es necesario contar con un sistema que detecta, selecciona y formula problemas. Del procesamiento de dichos problemas surgen los proyectos. Los proyectos requieren de un sistema de operación de gestión. Estos procesamientos envuelven una visión intelectual-técnica y una visión intelectual-política. El “bomberazo” que tanto nos empuja es aquella respuesta inmediata que no tiene tiempo de reflexión y repite procedimientos. El exceso de técnica produce documentos que se quedan en la biblioteca, redactados por los que creen que todo se ha detenido para esperar a que este grupo de técnicos que nadie convocó, más que el rector, formule el plan, el diseño de opciones, las rutas críticas, un equipo que invariablemente termina sesgando problemas, desde una visión macro que nunca logra aterrizar en lo micro. Ambas caras son parciales. El inmediatismo se supera con la reflexión previa, a partir de agendas, en sistematizar la materia que servirá de base a una decisión, tomando en cuenta el tiempo, y los plazos, más la capacidad de lidiar con la incertidumbre, con lo poco preciso del futuro. Se trata de un cálculo estratégico, que rechaza el determinismo, los dogmas, el falso objetivismo, desconfiando de las predicciones. Es situacional y consiste en un juego interactivo con los otros actores que coexisten en la misma situación. Ese juego interactivo cambia, difiere, en nuestro medio el control por el poder, la falta de democracia donde todo se personaliza, hace del jefe una persona autoritaria y arbitraria, dictatorial, machista (aun cuando se trae de una mujer).

En el estilo autoritario no hay proyecto. El jefe es el que sabe qué acciones son necesarias y la gente las desconoce. En el estilo personal-social el jefe está al servicio del proyecto, no es el proyecto pero éste sería imposible sin el jefe. Como el fin justifica los medios, todo lo que hace posible el cumplimiento del objetivo, sea cual fuere su forma política de conducción, -autoritaria, carismática, demagógica, democrática, participativa-, es permitido para la realización del proyecto, así como obstruido todo lo que se le oponga. La tercera opción es la de la fuerza moral y el consenso. Los valores y la ética ocupan el lugar central y la realización del proyecto está supeditada a la cooperación. El consenso conduce al proyecto y el proyecto al líder, quien no reviste ninguna superioridad, sino la representación de ese consenso. El poder del líder no reside en la coerción o la fuerza, sino en el consenso. Aquí lo social no se impone al individuo porque se privilegia la estrategia de la persuasión, del diálogo, de la negociación cooperativa, de la elevación de la cultura y la abolición de la desigualdad en la educación como fuente básica de todas las desigualdades.

Cada gobernante tiene algún rasgo dominante propio de alguno de estos estilos que aparecen en estado puro en momentos particulares de la historia de las sociedades. Por lo general los gobernantes tienen una combinación de estos estilos, porque somos humanos y no teóricos. El concepto del tiempo en el último caso, el del consenso, es radicalmente diferente. Entender una nueva concepción del tiempo que no se base en momentos, fechas, etapas, ciclos, abstracciones, requiere un esfuerzo adicional porque atenta contra algo que hemos dado por hecho y en lo que estamos culturalmente inmersos. Si intentamos visualizar las gráficas del tiempo que subyacen en nuestra mente, veríamos que la semana tiene

una forma, el domingo un color, los cumpleaños, las navidades, los meses, en fin, todo aquello que se ha sobrepuesto al tiempo, como un devenir continuo, como una transición infinita, es una secuencia icónica que nos impide entender que se trata de un continuo, y que cuando alguien nos pregunta la edad, no deberíamos decir un número, sino todos los que comienzan desde el cero, y aun así, estaríamos parcializando, porque deberíamos enumerar los 365 días de cada año, pero eso haría nuestra respuesta demasiado extensa. Sin embargo, la sorpresa con la que enfrentamos una foto nuestra de hace pocos años atrás, es evidencia de nuestra forma de darle la espalda al tiempo como tal, y reducirlo a símbolos y representaciones.

Esto tiene implicancias para la planeación y los estilos de gobierno. La cooperación que es requisito para que la planeación por consenso se aplique, obliga por un lado a mantener vivas las conversaciones que llevamos entre los participantes de un proyecto, de un plan. Las diferencias de personalidad, perfil, estilo, nos llevan a reconocer que no son enemigos los que piensan diferente, que hay que construir consensos que nos acerquen a compartir opiniones, y eso requiere un nuevo concepto del tiempo. Un nuevo concepto del tiempo es a su vez, una nueva concepción de persona, de ser humano. Sin caer en la ingenuidad, hay que aprender a ser solidarios y mantener vivas nuestras conversaciones con los demás. En la universidad que conforma una red de conversaciones, en un sistema de educación superior que forma un tejido de interacciones, el arte de gobernar genera una planificación que contiene las siguientes premisas:

La planificación es constitutiva de la acción política, esto evita que gobiernen las circunstancias.

Planifica quien gobierna y gobierna quien planifica, el que gobierna debe de disponerse a planificar.

El momento de la acción es decisivo tanto para el proceso de gobierno como para el de planificación.

Reflexión en la acción, el proceso de gobierno es el cálculo del plan convertido en una acción capaz de conducir los hechos en las situaciones que siguen.

Al planificar no estamos en el futuro, sino que estamos construyendo el presente. Gobernar es construir el presente, y ese presente, situación inicial de cada día, cambia por acción propia o de otros. Por eso *los planes deben rehacerse permanentemente y el proceso de gobierno, con sus acciones y omisiones, crea incesantemente nuevas condiciones para su cumplimiento y para su necesaria reformulación.*

La reformulación permanente del plan refleja el intento de intervenir atendiendo los cambios que se producen constantemente en la realidad.

Finalmente, la planificación de gobierno lleva una alta carga de sentidos, valores e intereses con los que nos disponemos a intervenir en esa realidad. Por eso, esta intervención nunca es neutra. Cada diagnóstico situacional, cada definición de problemas, cada decisión para superarlos, cada horizonte que se invita a alcanzar, nos muestra que cuando planificamos nos apoyamos en herramientas técnicas pero que nos movemos en el mundo de la

política. La planificación es el tablero donde la política desliza sus piezas. La política abandonará el estigma que en México la deforma, cuando recobremos nuestra capacidad de proyecto. Esta capacidad deriva del uso de la imaginación que es una capacidad directamente relacionada con la libertad interior del individuo. Estamos ante un problema de emancipación.

El camino hacia formas de gobernar legítimas y auténticas pasa por el camino del conocimiento personal, que no puede darse en la soledad, y requiere del espejo de los otros que reflejarán la capacidad de ser fieles a sí mismos, a nosotros mismos. Es una capacidad que pasa por tres factores: a) nuestros valores y principios éticos, b) el uso de nuestra inteligencia, y c) nuestro interés por la belleza, entendida como el bienestar, el buen vivir, la armonía con lo que nos rodea, la conciencia de que somos naturaleza y sabemos que las transformaciones y los cambios fluyen de la vida misma. El círculo que rodea y enmarca la planeación situacional en el marco de la hermenéutica analógica, es la que llega al corazón del individuo. Si lo estamos formando en la universidad, lo cual es nuestra tarea, nuestro compromiso, será sensibilizándolo, y apoyándolo intelectualmente, que formaremos al nuevo líder. Por medio del afecto, comunicación, auto crítica, conocimiento de uno mismo y del estudiante, donde la armonía es un círculo y el círculo es la vida. Cada eslabón de este círculo nos remite a problemas éticos, psicológicos y filosóficos.

Dice Primero Rivas, “La nueva epistemología debe considerar los vínculos dinámicos, efectivos y constantes entre el todo y la parte, lo pequeño y lo grande, para apreciar tanto su movimiento -evolutivo, dialéctico o revolucionario - como su analogía, su ser relacional, vinculante, para entender y comprender su extensión, profundidad e interactividad (de partes y niveles), aquella forma constitutiva que buscamos denominar totalidad orgánica, y en otras filosofías se ha popularizado como ‘complejidad’”. (2012, pp. 107) El círculo de gobierno, como quisimos explicarlo en este trabajo, nos lleva desde el presente hacia un pasado, para seguir girando hacia el futuro en donde nos espera, como premio, el proyecto de vida realizado. Un círculo que nos vuelve a unir con nosotros mismos (re-ligar, que es la base de la palabra religión), que nos conecta con todo y con todos para lograr una conciencia espiritual donde la unión es tal, que no es posible separarlas en falsas etapas, sino en pasos ciertos que forman una unidad. El círculo representa la totalidad, la complejidad, porque todo lo que está adentro de él es una sola cosa. Y así el círculo se convierte en un espacio dibujado por la aparente línea recta del horizonte donde todo confluye en forma cósmica. El que gobierna bien es porque asume su condición de perpetuo estudiante que escribe, dibuja, imagina, buscando sus primeros recuerdos en los “entre lugares” (los intersticios) del cuerpo, del tiempo y del arte, donde el intelecto funciona junto con los sentimientos, y donde el plan que se cumple supera lo que está dado, porque más que una planeación hermenéutica que se detenga en los hechos, es una planeación analógica que va mucho más allá de lo que llegamos a ver.

Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, Inés (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)*. Buenos Aires: UNESCO-IIPE Argentina (disponible en <<http://www.iipebuenosaires.org.ar>>).
- Beuchot, Mauricio y Primero, Luis Eduardo (2012). *Perfil de la nueva epistemología*. México: Capub Editores.
- Gouhier, Henri (1986). *Blaise Pascal: conversion et apologétique*. París: Vrin.
- Maturana, Humberto (sin fecha). *La belleza del pensar*. Entrevista disponible en internet (YouTube) en la página <<http://www.youtube.com/watch?v=FbSMhLEiLXk>>.
- McGinn, Noel (1979). *Types of Research Useful for Educational Planning*. Harvard University, Harvard Institute for International Development, Development Discussion Paper No. 66, disponible en <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAH659.pdf>.
- McGinn Noel & Porter, Luis (2005). El supuesto fracaso de la planeación educativa en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. 35, no. 3-4, pp. 77-113. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/270/27035404.pdf>>.
- Pascal, Blaise (1948). *Pensamientos sobre la religión y otros asuntos. Las Cartas Provinciales*. Trad. de E. D'Ors y L. Ruiz Contreras. Buenos Aires: El Ateneo.
- Porter, Luis (1997). La evaluación institucional como auto análisis. *Foro 21*, disponible en la página <<http://he.heuristicaeducativa.org/NewForo21x/FORO21/3EDICION/9.htm>>.
- Sosa, Ernesto (1992). *Conocimiento y virtud intelectual*. México: Fondo de Cultura Económica.

Artículo recibido: 29 de noviembre de 2012

Aceptado: 15 de diciembre de 2012