

Crisis y renovación de los procesos de planeación: una lectura desde la praxis universitaria*

Crisis and renewal of the planning process: a reading from the university praxis

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago

Resumen: El propósito central en este artículo es dar a conocer parte de los principales resultados del trabajo de campo desarrollado en la investigación titulada: “Hacia un paradigma emergente de la planeación: resignificación desde las instituciones universitarias”, adelantada en el marco del Doctorado en Educación de la Universidad de Salamanca -España-.¹

En particular se presenta una síntesis comprensiva del análisis hecho a 32 Planes de Desarrollo Institucional -PDI- y 26 Proyectos Educativos Institucionales -PEI- de un total de 41 Instituciones Universitarias de Colombia que constituyeron la unidad de trabajo de la mencionada investigación. Cada uno de estos instrumentos de planeación se estudió teniendo en cuenta cuatro categorías centrales: Fundamentos conceptuales subyacentes, proceso de formulación, componentes de la estructura formal y seguimiento y evaluación.

La importancia del análisis de estos PDI y PEI radica en que permitió establecer categorialmente tensiones, agotamientos, limitaciones y puntos de fuga² en las prácticas vigentes de planeación, en particular en contextos institucionales universitarios; y rastrear el surgimiento de rasgos de prácticas emergentes de planeación; todo ello en el contexto de transición paradigmática que está viviendo en la actualidad, desde el plano epistémico y empírico, el proceso de planeación.

Las conclusiones del artículo se presentan en términos de una relación de 22 problemas centrales subyacentes en las prácticas vigentes de planeación en contextos universitarios, derivados éstos del análisis de los textos de planeación revisados, las cuales a su vez se proyectan en escenarios alternativos para el surgimiento de una racionalidad emergente de planeación.

Palabras Clave: Crisis de la planeación, prácticas de planeación universitaria, problemática de la planeación, paradigmas emergentes de planeación, comprensión de prácticas de planeación.

Abstract: The main purpose of this article is to present some of the main results of the fieldwork in the research entitled: “Towards

*Recibido el 10 de febrero de 2010 – Aprobado el 15 de junio de 2010

an emerging paradigm of planning: meanings are derived from academic institutions, advanced under the PhD Education at the University of Salamanca, Spain.

In particular, it presents a comprehensive synthesis of the analysis to 32 Institutional Development Plans-PDI-and 26-PEI Institutional Education Projects of a total of 41 academic institutions in Colombia, which formed the unit of work for such research. Each of these planning instruments is studied taking into account four main categories: conceptual foundations underlying design process, components of formal structure and monitoring and evaluation.

The importance of analyzing these POI and PEI is that possible to establish categorically stress, exhaustion, constraints and vanishing points² on the planning practices, particularly in university institutional contexts, and track the emergence of traits emerging planning practices, all in the context of paradigmatic transition that is living at present, from the epistemic and empirical level, the planning process.

The article's conclusions are presented in terms of a ratio of 22 core problems underlying the current practice of planning in university, they derived from the analysis of the texts of revised planning, which in turn project alternative scenarios for the emergence an emerging rationality of planning.

Keywords: Crisis planning, college planning practice, planning issues, emerging planning paradigms, understanding planning practices.

Introducción

En diferentes escenarios académicos y sociales es común encontrar argumentos de todo tipo sobre la crisis de los procesos de planeación: Hay quienes van desde su descalificación total a partir de la argumentación de su inoperancia y poco efecto transformador, hasta quienes trabajan por su transformación operativa e instrumental en consonancia con nuevos modelos comprensivos y explicativos de la realidad; y su recuperación como proceso determinante para la transformación de las condiciones de precariedad y necesidad social que son evidentes en nuestros contextos institucionales, de los cuales no escapan las organizaciones universitarias.

La investigación que respalda este artículo se justificó precisamente a partir de la necesidad de establecer y valorar críticamente los actuales agotamientos de la teoría y práctica de la planeación, dentro de los cuales se destaca que la excesiva instrumentalización de la planeación ha terminado por convertirla en un actuar mecánico y convencional que no está posibilitando la transformación organizacional y social que ésta pretende y que se requiere. Pero, lo que es más contundente es que la obsolescencia de las actuales prácticas de planeación se debe en gran parte a la insuficiencia conceptual de las bases de este proceso; porque a pesar de las amplias y profundas transformaciones epistemológicas que está viviendo el aparato crítico de la ciencia contemporánea, pareciera que la planeación se apega a concepciones y prácticas que la condenan a ser una

herramienta técnica y operativa y no una interface reflexiva y transformativa entre la comprensión, la anticipación y la acción.

La planeación, en su doble dimensión epistémica y empírica, se encuentra frente a un desafío impresionante para lograr el tránsito de procesos rutinizantes, inmovilizadores y desgastantes, hacia procesos revitalizados, marcados por una profunda fundamentación epistemológica. La tarea no es fácil, pero dada la capacidad humana siempre será posible. Para salir de ese tradicionalismo y frente a lo gigantesco de la tarea conviene recordar lo planteado por Morin (1986) cuando afirma que en el estudio de un problema, léase en este caso el tradicionalismo de la planeación, el factor determinante de la solución se desarrolla al margen de la consciencia, y que la gigantesca masa de información que ha almacenado la teoría de la planeación puede permanecer estáticamente congelada e inútil, pero que también se le puede permitir, e incluso imprimir, un movimiento combinatorio y lúdico que formará incansablemente nuevas síntesis de matrices de pensamiento antes inconexas, nuevas estructuras y, con éstas, otras estructuras, en este caso para el desarrollo de la planeación.

En este sentido, el propósito fundamental en la investigación que se referencia fue el de aportar en la fundamentación conceptual de una racionalidad emergente de la planeación, a partir de la lectura de algunos de los principales conceptos que están determinando el salto paradigmático de la ciencia contemporánea. Su mayor aporte radicó en desentrañar y derivar de tales conceptos una sustentación alternativa de lo que está convirtiéndose en un "paradigma emergente de la planeación". Por esto es que parte de la intención fundamental en dicha investigación fue valorar críticamente las actuales tensiones y agotamientos teórico-prácticos de la planeación, como sustento para el establecimiento de bases conceptuales de nuevos procesos planeación; esto último es lo que se recoge en este artículo.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico la investigación que se referencia se desarrolló desde la perspectiva cualitativa en el sentido planteado por Deslauriers (2004) cuando afirma que "...la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social". En este sentido en la investigación se procuró lograr una comprensión de prácticas sociales de planeación presentes en escenarios organizacionales universitarios.

A partir del carácter multimetódico de la investigación cualitativa, se privilegió la complementariedad metodológica ya que esta permite tener una visión más global y holística del objeto de estudio, (en este caso de la planeación) pues cada método ofreció una perspectiva diferente. La utilización de varios métodos se puede realizar simultánea o secuencialmente, respetando en todo momento

el carácter específico de cada método y no provocando la mezcla y el desorden (Rodríguez, Gil y García, 1996, 68). A partir de lo anterior en esta investigación se conjugó una amalgama de abordajes investigativos cualitativos tales como la Fenomenología, la Teoría Fundamentada y de manera especial el Estudio de Casos. Este último es definido por Denny (1978, 370) como “un examen completo e intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tiene lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Aquí el Estudio de Casos se consideró según lo propuesto por Rodríguez cuando afirman que “un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera identidad” (1996, 92).

En el diseño de esta investigación se partió de una problematización inicial que luego dio origen a una bifurcación metodológica que incluyó dos rutas: La primera de construcción teórica universal y la segunda de recuperación del sentido de prácticas de planeación; justamente esta segunda ruta se encaminó a recuperar la lógica y en consecuencia el sentido de procesos de planeación universitaria. Para ello se privilegiaron a su vez dos momentos: Uno en el cual se hizo una descripción y caracterización de dichas prácticas atendiendo a una serie de categorías preestablecidas; y otro más profundo de comprensión y recuperación de los paradigmas de trasfondo en los actuales procesos de planificación.

Desde el punto de vista metodológico en esta segunda ruta se logró hacer una “metalectura” de prácticas de planeación, es decir, una lectura categorial que superó la simple descripción de los dos “textos de planeación” más importantes producidos en las instituciones de educación superior motivo de análisis: Los Planes de Desarrollo Institucional -PDI- y los Proyectos Educativos Institucionales -PEI-. Aquí la comprensión se desarrolló a partir de su entendimiento como proceso que permite desentrañar el sentido de un fenómeno desde un marco referencial y de entendimiento definido. De igual manera se hizo reflexión, asumiéndola como proceso de consciencia sobre la consciencia: “La consciencia es producto y productora de consciencia; el término reflexión es la vuelta del espíritu sobre sí mismo por vía del lenguaje; esta vuelta permite un pensamiento sobre el pensamiento capaz de retroactuar sobre el pensamiento, y permite correlativamente un pensamiento de sí capaz de retroactuar sobre sí” (Morín, 1999). El ejercicio permitió volver a los textos de planeación, “por vía del lenguaje”³, para lograr su comprensión en términos de las categorías privilegiadas; este volver es el que permitió construir y dotar de nuevo sentido a las prácticas de planeación, es decir resignificarlas⁴.

Para el caso de esta investigación los objetos empíricos seleccionados fueron los textos de enunciación formal y documental de 32 PDI y 26 PEI. Cada uno de estos 58 textos fue sometido a un ejercicio de sistematización a partir de cuatro categorías de comprensión: Fundamentos conceptuales subyacentes, proceso de formulación, componentes de la estructura formal y seguimiento y evaluación.

Para cada uno de los 58 textos analizados se levantó una ficha descriptiva que ordenó la información de cada una de las cuatro categorías de sistematización. Seguidamente se hizo un cruce matricial de información tomando cada categoría y haciendo una lectura transversal en cada uno de los textos de planeación. A partir de este ordenamiento se procedió a la “metalectura” de los textos.

Una vez agotadas las dos rutas se hizo una confrontación de hallazgos y conclusiones lo que permitió cerrar la investigación con una síntesis compresiva y la argumentación central en torno a un concepto emergente de planeación.

Recuperación de sentido del proceso de planeación a partir de la lectura comprensiva de Planes de Desarrollo Institucional.

Fundamentos conceptuales subyacentes en los Planes de Desarrollo Institucional -PDI-.

La planeación institucional ha sido concebida y desarrollada de manera recurrente como un ejercicio en lo fundamental de carácter técnico e instrumental en el cual lo epistémico y conceptual se considera tácito, en consecuencia poco importante y de naturaleza diferente. En oposición a lo anterior, se plantea que en perspectiva de una racionalidad emergente de la planeación institucional y de la instauración social de nuevas prácticas de la planeación, el componente conceptual debe convertirse en el eje central desde el cual se determine su naturaleza, finalidad, utilidad y desarrollo.

La fundamentación conceptual en un proceso de planeación juega un papel determinante en la medida en que señala horizontes de comprensión y sentido que orientan la formulación y puesta en marcha de todo plan; caracteriza el proceso de planeación y los textos de producción del mismo; entiéndase los planes, programas, proyectos, etc. Y lo que es más importante la fundamentación conceptual suministra referentes para el seguimiento y evaluación del proceso de planeación y la ejecución de los planes derivados del mismo.

A partir de lo anterior, seguidamente se presenta una síntesis comprensiva de los principales conceptos subyacentes en los PDI que fueron motivo de estudio. En este análisis lo importante ha sido juzgar la orientación conceptual subyacente en los procesos de planeación de las instituciones abordadas, bajo la premisa de que los conceptos expresamente desarrollados en un “plan” son los que se consideran de mayor importancia y relevancia y que de su concepción depende la orientación del proceso de planeación y la correspondiente ejecución, seguimiento y evaluación.

Una problemática constante en los PDI analizados es que en ninguno de ellos se plantea de manera expresa un capítulo o un apartado en el cual se deje clara la postura conceptual desde la cual se ha concebido metodológicamente y se

aspira a que se desarrolle y evalúe el plan; los principios teóricos que aquí se sistematizan han sido “extraídos” del documento original del plan; obviamente recogidos siempre de manera textual.

Desde el punto de vista metodológico se incluyen los conceptos de mayor frecuencia⁵ explícita en los PDI; iniciando por el de mayor frecuencia y descendiendo en el listado hasta llegar a los conceptos que sólo se establecieron como presentes en dos de los PDI. En todos los PDI se encontró un total de 40 conceptos contenidos de manera expresa, aunque se insiste en que dichos conceptos no se refieren a la fundamentación teórica del tipo de abordaje metodológico que se seleccionó. Como delimitación práctica fundamental solo se hizo una metalectura de 12 de dichos conceptos por considerar que son los que de forma directa hacen evidente, a manera de “objeto empírico” la concepción subyacente de planeación que se derivada de los textos analizados.

A 9 de los 32 PDI se les hizo una síntesis integral en términos de las categorías mencionadas, y a los otros 23 se les hizo una lectura transversal; ésta última es la que se presenta de manera abreviada a continuación:

Conceptos centrales subyacentes en los PDI

Planeación: En 19 (83%) de los 23 PDI analizados no se hace explícito el concepto de planeación, mientras que solo en 4 de ellos (17%) sí se incluye de manera expresa como uno de sus referentes. El número tan bajo de planes que definen el concepto de planeación evidencia que en la práctica social de la planeación prevalece la ausencia de conceptos de auto-referenciación; es decir no se señalan, con argumentos teóricos, la naturaleza y las bases que sirven de sustento epistémico al proceso de planeación.

Con base en lo anterior podemos ratificar una vez más que, a partir de lo contenido en los PDI analizados, sigue siendo muy acentuada la definición de la planeación como una tarea de instrumentalización, más que como un ejercicio de comprensión de sentido de la realidad compleja de una organización.

Se destaca, aunque de manear fugaz, que se plantee en dos PDI que la planeación es un subproceso de la gestión organizacional que a su vez “engloba”, es decir, contiene y regula referencialmente a otros subprocesos como el de la evaluación. De igual manera es muy importante, en función de nuevos procesos de planeación, que en uno de los PDI se reconozca la planeación como un proceso que le permite a una organización “auto-aprender inteligentemente su cotidianidad”, léase en este caso comprenderse. En el anexo 1 se presentan los conceptos de planeación expresos en los PDI.

Plan: De los 23 PDI analizados, sólo 2 de ellos (9%) hacen explícito el concepto de Plan como uno de sus referentes, mientras que 21 (91%) no lo hacen. En consonancia con el análisis anterior, sólo en dos de los PDI se resalta el carácter mediático del concepto de plan que se expresa en los mismos; es decir, se

reconoce el plan como un instrumento que “media” una acción futura y su puesta en marcha. El plan no se asume como texto que contiene la lectura comprensiva de un escenario organizacional definido, ni como un texto sistematizador de dicha comprensión. Al plan se le atribuye ante todo una función “prescriptiva”; dejando de lado su función regulativa y referencial para la evaluación; a sí como la función central que es la transformativa. Un concepto importante es el que reconoce que a través de un plan se intenta superar la acción inercial de las instituciones de educación superior; claro está que esta intervención se reduce solo a la asignación de recursos. De igual manera es significativo, aunque sólo se enuncia sin argumentación alguna, la relación entre plan y desarrollo; aquí se asume entonces que todo proceso de planeación y en consecuencia todo plan, como producto formal de dicho proceso, tiene una orientación teleológica, de finalidad, que le es propia desde su propio fundamento epistémico. En el anexo 2 se presentan los conceptos de plan expresos en los PDI.

Plan de Desarrollo: De los 23 PDI analizados 7 (30%) de ellos hacen explícito el concepto de Plan de Desarrollo y 16 (70%) no lo incluyen de manera expresa. En este concepto la subcategoría “desarrollo” sirve de predicado a “plan”; lo adjetiva atribuyéndole finalidades y características. La gestión a corto plazo y la ausencia de propuestas de largo alcance han caracterizado los esfuerzos de planeación de muchas instituciones universitarias; a lo sumo se conciben planes programáticos ajustados en el tiempo a los períodos de gestión y dirección de las autoridades universitarias, siempre cambiantes. Como se argumentó con anterioridad el desarrollo es una búsqueda constante y un movimiento permanente, en este caso de un organización-universidad, en procura de lograr y potenciar niveles de satisfacción integral de necesidades y aprovechamiento de oportunidades y posibilidades; desarrollo significa complejización progresiva, entendida como interacciones, movimientos, de un sistema vivo que auto-aprende y se auto-regula, en perspectiva de alcanzar mayores y mejores niveles de coherencia entre su auto-determinación misional y sus prácticas de desempeño derivadas de sus funciones misionales.

De la conjunción de los conceptos plan y desarrollo surge como categoría de naturaleza compleja: “plan de desarrollo”, asumida entonces como un marco de pensamiento y de acción, de largo plazo, que construido participativamente, a partir de la comprensión crítica e histórica de la realidad de una organización, considerando sus dimensiones instituida e instituyente, prescribe, regula y sirve de referente para la evaluación y toma de decisiones orientadas al fortalecimiento y mejoramiento integral de la calidad de los procesos y servicios de dicha organización, en perspectiva del óptimo cumplimiento de su encargo misional y la efectiva interacción en su contexto.

Al contrastar el anterior concepto, formulado como conclusión teórica de la investigación, con los conceptos expresos sobre plan de desarrollo contenidos en los PDI, es evidente como aspecto crítico que en estos últimos predomina una concepción técnico-instrumental, al asumir el plan de desarrollo como documento, como instrumento. Como aspecto importante en la perspectiva de

consolidar nuevos fundamentos conceptuales para los procesos de planeación, resalta el hecho de considerar que el plan de desarrollo es una estrategia que “da coherencia” a una institución y a todas sus actuaciones; que sirve de “horizonte de sentido”; que su formulación se basa en la discusión, conocimiento y participación; que es fundamento para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento. Finalmente se precisa que, salvo en el aspecto técnico instrumental, en los demás no se evidencia una coherencia significativa entre los conceptos de planeación, plan y plan de desarrollo. En el anexo 3 se presentan los conceptos de plan de desarrollo expresos en los PDI.

Planeación Estratégica: Sólo 5 (22%) de los 23 PDI analizados enuncian de manera explícita el enfoque o tipo de planeación que sirvió de referente y guía metodológica para su formulación y posterior ejecución. En este sentido en los 5 casos se definió expresamente como enfoque orientador la planeación estratégica. Los otros 18 (78%) PDI no reconocen o determinan un enfoque particular desde el cual se concibió dicho plan. Esta situación es en extremo crítica en las actuales prácticas de planeación institucional en contextos universitarios, por cuanto dichos procesos se conciben y desarrollan sin referencia a un enfoque o modelo definido, conllevando que los procesos de planeación y sus textos resultantes, léase planes, proyectos, etc. sean carentes de rigor técnico y terminen siendo una mezcla de diversas perspectivas teóricas de la planeación y una yuxtaposición de métodos y técnicas. Al no estar orientado desde una perspectiva teórica inicial, el proceso no cuenta con referentes de orientación y lo que es más crítico con parámetros para su ejecución, seguimiento y evaluación.

De los 5 PDI que efectivamente definen una perspectiva expresa se destaca que justamente es el enfoque estratégico el imperante; lo cual coincide con el predominio de tal enfoque en los últimos tiempos; especialmente en la vertiente organizacional de la planeación estratégica; porque dicho sea de paso el enfoque estratégico situacional, que es aplicable a contextos sociales y comunitarios que sobrepasan el nivel institucional, si bien ha tenido una mayor fuerza argumentativa de tipo epistemológico, ha sido de menor aplicación y uso generalizado. Por su parte, la planeación estratégica organizacional o corporativa, como también se la identifica, ha tenido importantes niveles de aplicación y generalización. No obstante se señala como crítica que en esta vertiente, a diferencia de la ya citada planeación estratégica situacional, la prevalencia la ha tenido lo técnico instrumental del modelo⁶.

En cuanto al concepto de “planeación estratégica” que sirve de referencia para la contrastación con los 5 encontrados en los PDI, se puede precisar que éste es un enfoque de planeación que surge como respuesta paradigmática a la crisis de modelos determinísticos, indicativos y normativos de planeación. Es un enfoque en el cual se asume que la construcción de futuro debe operarse a partir del análisis situacional de las organizaciones o entidades sociales que se planifican; que dicha construcción es histórica y mediada por la participación activa de diversos actores, quienes dejan de ser objetos de la planeación para convertirse en sujetos activos; de allí el carácter político de este enfoque.

En los conceptos incluidos en los 5 PDI aludidos se hace evidente una concepción restringida de la planeación estratégica y lo que es más crítico una concepción que mezcla conceptos de diferentes enfoques; por ejemplo, se incluye el concepto de diagnóstico el cual es pertinente para un enfoque normativo e indicativo más no para uno estratégico. Algunos PDI la definen como técnica; otros como instrumento, otros como estrategia. En el anexo 4 se presentan los conceptos de planeación estratégica expresos en los PDI.

Plan Estratégico: De los 23 PDI analizados 2 (9%) de ellos hacen explícito el concepto de plan estratégico como uno de sus referentes y 21 (91%) no lo hacen. Como se analizó en el concepto anterior aquí la noción de plan estratégico que se reconoce es reducida e instrumental. Lo único relevante es que se insinúa que lo estratégico añade propuestas que superan lo rutinario de la gestión cotidiana de una organización. En el anexo 5 se presentan los conceptos de plan estratégico expresos en los PDI.

Calidad: De los 23 PDI analizados 7 (30%) de ellos hacen explícito el concepto de calidad como uno de sus referentes y 16 (70%) no lo hacen. Todo PDI está orientado siempre hacia la generación, consolidación y avance en las condiciones y resultados del desarrollo, en este caso en el contexto institucional universitario; reconociendo que éste se sucede a su vez en contextos sociales sobre los cuales impacta y de los cuales recibe impacto. La pregunta que surge entonces es: ¿Cuál es la noción expresa de calidad que orienta la institución universitaria y qué consecuencias determina para su plan de desarrollo?. En dos de los PDI analizados se muestra y adopta para la institución una perspectiva de calidad expresamente argumentada; lo cual constituye un aspecto fundamental en un proceso de planeación regulado por conceptos alternativos. En los otros cinco el manejo de la calidad se reduce a su definición teórica, sin llegar a prescribir un referente expreso de calidad que regule el plan y en consecuencia a la institución. En el anexo 6 se presentan los conceptos de calidad expresos en los PDI.

Excelencia Académica: De los 23 PDI analizados 5 (22%) de ellos hacen explícito el concepto de Excelencia Académica como uno de sus referentes, mientras que 18 (78%) no lo incluyen. Este concepto se analiza luego del de “calidad” justamente por considerar que le otorga teleología a la calidad buscada en una organización-universidad. La excelencia académica es la perspectiva de desarrollo esperada en una institución universitaria a partir de la naturaleza de su propio encargo misional. El concepto de excelencia es derivado de modelos de mejoramiento continuo y de calidad total desarrollados y aplicados en el ámbito empresarial. Excelencia comunica óptimos niveles de desempeño organizacional en relación con un conjunto de parámetros de calidad, expresados en estándares deseables en contextos particulares. La excelencia es un concepto que articula de manera sinérgica la eficiencia, con arreglo a medios, y la eficacia, con arreglo a fines. Adjetivada con académica denota la perspectiva de mejoramiento de los procesos de docencia, investigación y proyección, articulados en una tríada orgánica que tiene una función formativa del individuo, una función de desarrollo social y otra de desarrollo de la ciencia y la tecnología.

En los 5 PDI que la incluyen de manera expresa, la excelencia académica se refiere fundamentalmente a la búsqueda de los más altos niveles y estándares de calidad, particularmente a los procesos de aprendizaje de los sujetos que se forman profesionalmente en las organizaciones-universitarias y al fortalecimiento de las comunidades académicas institucionales. En el anexo 7 se presentan los conceptos de excelencia académica expresos en los PDI.

Competitividad: De los 23 PDI analizados, 2 (9%) de ellos hacen explícito el concepto de competitividad y los otros 21 (91%) no lo incorporan como referente explícito. Se resalta este concepto en el análisis que se hace por cuanto permite poner de relieve la influencia que ha tenido en el desarrollo de la teoría de la planeación, la teoría general de la administración y la gestión de las organizaciones, particularmente de las empresas y las industrias. Para el caso de los PDI la competitividad se maneja como objetivo; es decir, como una característica deseable en los procesos y resultados de la organización-universidad. En este concepto se incluye a su vez el de “diferenciación positiva” para destacar que la competitividad se desarrolla y alcanza siempre desde la perspectiva del análisis organizacional comparado; nuevamente con influjo determinante de enfoques y modelos aplicados al sector empresarial. En el anexo 8 se presentan los conceptos de competitividad expresos en los PDI.

Participación: De los 23 PDI analizados 5 (22%) de ellos hacen explícito el concepto de participación como uno de sus referentes, mientras que los otros 18 (78%) no lo hacen. Además de la recurrencia que tuvo en 5 PDI, este concepto se analizó por considerar que una nueva racionalidad de los proceso de planeación debe resignificar y potencializar el concepto y las prácticas de participación. No obstante, en los conceptos sistematizados la concepción de participación es muy restringida y poco argumentada: Se la reconoce como derecho, como motivación hacia y como posibilidad de intervención de los actores de la comunidad en el proceso de planeación. En principio esto no es erróneo, sino que es vago e impreciso por la ausencia de argumentos de desarrollo que vayan más allá de los simples enunciados descriptivos. En el anexo 9 se presentan los conceptos de planeación expresos en los PDI.

Políticas: De los 23 PDI analizados 2 (9%) de ellos hacen explícito el concepto de políticas como uno de sus referentes y los otros 21 (91%) no lo hacen. Este concepto se analiza porque, además de tener una recurrencia mayor a uno en los PDI, se considera que las políticas son uno de los componentes técnicos importantes de un plan, una de sus unidades de planeación operativa, dicho desde el enfoque de la teoría de la planeación estratégica en su vertiente corporativa. En los 2 PDI aludidos las políticas no se alcanzan a definir a profundidad con amplios argumentos teóricos. Las políticas son caracterizaciones de largo alcance y alta permanencia y perdurabilidad que son definidas corporativamente como intencionalidades de desarrollo; como rasgos distintivos de la gestión y como explicitación de los aspectos estratégicos de desarrollo que se desean privilegiar según requerimientos, necesidades y posibilidades. En el anexo 10 se presentan los conceptos de políticas expresos en los PDI.

Estrategia: De los 23 PDI analizados 2 (9%) de ellos hacen explícito el concepto de estrategia y los otros 21 (91%) no lo hacen así. Al igual que las políticas, las estrategias se reconocen como una unidad de operacionalización técnica de un proceso de planeación, en este caso también desde el enfoque estratégico. A la luz de este enfoque la estrategia puede ser concebida como el conjunto orgánico de todas las propuestas de intervención de una organización o institución; es decir se homologa el concepto de plan con el de estrategia. Pero también se puede concebir como una unidad específica de planeación que determina las líneas de actuación que la organización selecciona como prioritarias y relevantes: “estratégicas”; esto último en la medida que le señalan a la organización espacios de posibilidad que van más allá del cabal y óptimo cumplimiento de las actividades rutinarias; lo estratégico aquí implica necesariamente lo prioritario, lo que marca desarrollo. En el anexo 11 se presentan los conceptos de estrategia expresos en los PDI.

Evaluación: De los 23 PDI analizados 2 (9%) de ellos hacen explícito el concepto de evaluación como uno de sus referentes y los otros 21 (91%) no lo hacen. Se selecciona este como concepto central justamente porque la evaluación es un subproceso contenido dentro de la planeación o para otros un proceso complementario; toda vez que la formulación de propuestas de desarrollo, la determinación de caminos de acción, siempre debe estar sustentada en una lectura comprensiva de la realidad, objetiva y subjetiva de la organización que se planifica; se debe apoyar en una mirada crítica y reconstructiva que permita establecer estados de desarrollo actuales para ser confrontados con estados de desarrollo deseables. La evaluación es un proceso comprensivo-transformador que tiene en la reflexión su mejor estrategia de desarrollo; es un proceso encausado a desentrañar tanto los problemas de desarrollo como las potencialidades del mismo y, lo que es más importante, a entender las condiciones que hacen posibles a unos y a otras. En el anexo 12 se presentan los conceptos de evaluación expresos en los PDI.

Proceso de formulación de los PDI

Una característica de calidad de un Plan Educativo Institucional está determinada por el hecho que él mismo de cuenta de manera clara y expresa del proceso mediante el cual se hizo su formulación; es decir todo plan debe incluir una sistematización del proceso mediante el cual ha sido formulado, porque todo proceso de planeación es expresión de la teoría subyacente en el ejercicio social de la planeación.

En este sentido se precisa que de los 23 PDI en análisis, 17 (74%), caracterizaron de manera expresa y formal el proceso de formulación del plan; lo cual es importante en la medida en que se sistematiza la lógica y secuencia de formulación de cada plan; no obstante, conviene señalar que las caracterizaciones en general son muy lacónicas, sin especificar detalles del proceso, ni resaltar los obstáculos presentados. En estos planes se describe la secuencia de formulación considerando como unidades técnicas de desagregación las etapas, fases o momentos, según corresponda al enfoque y modelo de planeación privilegiado.

De los 23 PDI analizados sobresale el PDI- 7 por cuanto, a pesar de lo breve, la descripción del proceso evidencia que su formulación estuvo orientada desde el enfoque prospectivo y estratégico: Con claridad se evidencia que se partió de un “análisis situacional”, luego se hizo un análisis sistémico estructural, después una previsión de tendencias hacia el futuro; a partir de lo cual se hizo la elaboración de escenarios de futuro y la definición del modelo estratégico prospectivo; finalmente se cumplió el proceso de planeación prospectiva.

En segunda instancia se destaca el PDI- 3 en la medida en que define como momentos metodológicos primero una lectura del entorno de la institución y luego un ejercicio de diagnóstico interno de la organización; a partir de estos “momentos” se hizo la formulación del plan.

En tercera instancia se destaca el PDI- 18 ya que incluyó una herramienta propia de la planeación estratégica situacional, en este caso aplicada al ámbito corporativo, como es el pensamiento estratégico; entendido éste último como una reflexión fundamentada de largo alcance, sustentada en el conocimiento profundo de la realidad, de sólidos referentes teórico- conceptuales y de ejercicios de prospección basados en la interacción entre sueños, aspiraciones y posibilidades; proceso de reflexión adelantado por la alta dirigencia corporativa de la institución.

En los demás PDI se hace una descripción del proceso pero solo en términos del trámite burocrático de discusión y aprobación del plan de desarrollo.

En general el tipo de proceso de formulación de cada uno de los PDI es muy coherente con el tipo de conceptos asumidos como referentes de los mismos; lo cual permite concluir que más allá de la aplicación, recortada e inconclusa, de un enfoque de planeación estratégica, realmente lo que prima es un ejercicio de planeación sedimentado en una racionalidad técnico-instrumental.

Componentes de la estructura formal de los PDI

Al igual que el proceso de formulación descrito de manera explícita en el texto de cada PDI, la estructura formal de cada uno de los 23 PDI analizados refleja en sí misma la concepción y el modelo de planeación privilegiado para cada caso, así como la perspectiva conceptual desde la cual se asume la institución universitaria que se planifica.

En términos generales se deduce que en los 23 PDI la estructura formal privilegiada incluye tres componentes centrales: Uno de contextualización, uno de diagnóstico y un tercero de tipo propositivo. Lo anterior, además de incorporar en algunos pocos casos un componente referencial de tipo filosófico o teórico, guarda estrecha coherencia con el tipo de fundamentación conceptual referenciada anteriormente. Nuevamente aquí toma fuerza el planteamiento de la prevalencia del diagnóstico como herramienta evaluativa en el cual priman las explicaciones basadas en datos cuantitativos y objetivos.

Se destaca que varios de los PDI analizados incluyen en sus primeros componentes un análisis de contexto, no solo local sino nacional e inclusive internacional; esto denota que cada organización-universidad es entendida desde el punto de vista sistémico en interacción con otros sistemas de mayor orden y complejidad.

De igual manera es importante el hecho de que algunos PDI incorporan un componente referido a la tradición institucional como marco de referencia del plan; aunque desafortunadamente en la totalidad de los casos se hace desde una perspectiva exclusivamente descriptiva, sin alcanzar niveles de comprensión de la dinámica de desarrollo y complejización de la organización: No se hace una recuperación de sentido de la historia de la institución, solo se describe una secuencia cronológica.

Seguimiento y evaluación en los PDI

El seguimiento y la evaluación son subprocesos de la gestión susceptibles de ser planeados al momento de formular un plan; por este motivo se considera que otra característica de calidad de un plan lo constituye la prescripción formal que se haga al respecto; en consonancia con la perspectiva teórica y el modelo de planeación privilegiado. Esto es importante por cuanto una de las críticas fuertes a los actuales procesos de planeación en los contextos institucionales universitarios es justamente su desarticulación de los procesos de seguimiento y evaluación. En muchos casos la planeación es un ejercicio intermitente cuya fuerza está puesta en el diseño de escenarios y estrategias; pero esta misma fuerza no está presente en la prescripción de criterios y mecanismos para la evaluación de la gestión.

El seguimiento es un proceso permanente que permite hacer reflexión constante frente a la puesta en marcha del plan diseñado; es una oportunidad para la sistematización de la dinámica de ejecución del plan; de identificación y comprensión de sus dificultades y factores contributivos al logro de lo propuesto; es un proceso que implica el monitoreo de resultados parciales en términos de unidades de valoración preestablecidas.

Por su parte la evaluación, como ya se conceptuó anteriormente, es un proceso de comprensión y reflexión que permite dotar de sentido una realidad organizacional en términos de su estado de desarrollo y sus posibilidades. La evaluación es por definición un proceso de contrastación crítica entre “imágenes objetivo” y “realizaciones juzgadas”.

No obstante lo importante de este proceso en el desarrollo de la gestión de una organización universitaria, solo en 7 de los 23 PDI que se analizaron se encontró de manera expresa algún tipo de alusión expresa frente a los procesos de seguimiento y evaluación del plan diseñado.

Niveles y estrategias de participación de los PDI

19 de los 23 PDI analizados dan cuenta de manera expresa en sus textos de los niveles y estrategias de participación, los otros 4 no lo hacen. El nivel de participación de los diferentes actores, estamentos e instancias durante el proceso de formulación del plan es otro de los factores que determinan la calidad de un plan. En el marco de nuevos procesos de planeación, la participación debe dejar de ser declarativa para convertirse en una estrategia inherente a su desarrollo. Pero la participación deseable va más allá de la simple consulta, debe involucrar el aporte cognitivo y vivencial de todos los actores que intervienen en el proceso de planeación.

Al explorar en los textos formales de los PDI los niveles y estrategias de participación se encontró que casi en la totalidad de los documentos la alusión a la participación es estrictamente enunciativa, se restringe a enumerar las instancias, estamentos y organismos de dirección involucrados en el proceso.

Conclusiones

A partir de la recuperación de sentido de las prácticas de planeación con base en la lectura comprensiva de los textos de los PDI y los PEI analizados, se logró una síntesis de 22 problemas claves subyacentes en tales prácticas. Cada uno de estos problemas fue sometido a una transformación que anula en ellos la carga negativa y los convierte en escenarios positivos y deseables para el surgimiento de una racionalidad emergente de planeación. A continuación se detallan estos problemas y sus correspondientes escenarios positivos de desarrollo:

No.	Problema claves subyacentes en las prácticas de planeación	Escenario para el desarrollo de un paradigma emergente de la planeación
1	Comprensión de la planeación como un procedimiento de naturaleza exclusivamente técnica y operativa.	Reconocimiento de la planeación como un proceso que conjuga una fundamentación epistémica con estrategias metodológicas y componentes técnicos.
2	Predominio de una concepción plana y empirista de la realidad de cada institución que se planifica.	Concepción de la realidad de cada institución que se planifica como una amalgama de instituidos e instituyentes que se construyen y reconstruyen socialmente.
3	Brecha profunda entre el discurso académico, natural del ámbito universitario, y el discurso gerencial como apoyo del desarrollo académico.	Conjugación y complementariedad de los discursos académico y gerencial en los procesos de planeación del desarrollo institucional universitario.

4	Predominio de prácticas de planeación sin fundamento en modelos integrales de planificación que sean específicos para los ámbitos universitarios.	Desarrollo de prácticas de planeación con arreglo a modelos de planeación diseñados en coherencia con la naturaleza de la organización universitaria.
5	Tecnicismo de la planeación universitaria que se aleja de la visión política del desarrollo institucional universitario.	Reconocimiento de la planeación como proceso de naturaleza política que piensa y orienta el desarrollo institucional y uso de técnicas coherentes con este principio.
6	Transferencia mecánica de lenguajes del discurso administrativo empresarial a los procesos gerenciales y de planeación de las instituciones universitarias.	Desarrollo de códigos y lenguajes propios de la planeación que consideren la naturaleza académica de la institución universitaria al ser planificado su desarrollo.
7	Lectura de la realidad universitaria desde paradigmas determinísticos que sólo cuestionan de manera unidireccional por la relación causa-efecto de sus problemas.	Lectura de la realidad universitaria desde paradigmas complejos que cuestionan sus problemas desde una perspectiva sistémica.
8	Descrédito académico y social de los procesos de planeación universitaria, frente a la inamovilidad de sus resultados y los bajos niveles de impacto en la transformación institucional.	Concepción y desarrollo de la planeación como proceso de transformación social de la realidad institucional.
9	Intermitencia de los procesos de planeación universitaria.	Incorporación de la planeación a las prácticas culturales cotidianas de la institución universitaria.
10	Concepción de la planeación como producto objetivo formal expresado sólo en "planes".	Concepción de la planeación como proceso de autoaprendizaje institucional y ejercicio permanente de reflexión y transformación de la realidad institucional.
11	Concepción que separa el sujeto planificador del objeto de planeación en el ámbito universitario.	Concepción que reintroduce a todos los actores universitarios como sujetos planificadores que entablan dialogo con los orientadores técnicos del proceso de planeación.
12	Bajo rigor en la fundamentación conceptual en las prácticas de planeación del desarrollo universitario.	Fundamentación epistémica de todas las prácticas de planeación institucional para convertirlas en auténticas praxis de planeación.
13	Procesos de planeación del desarrollo universitario que se soportan sobre modelos que solo trabajan con la certidumbre y rechazan la incertidumbre.	Reconocimiento de la incertidumbre como una de las principales determinantes y desafíos de proceso y prácticas emergentes de planeación.

14	Tensión entre el corto plazo y las perspectivas de desarrollo de largo alcance.	Conjugación de la perspectiva de largo, mediano y corto plazo en el proceso de planeación del desarrollo de las organizaciones universitarias.
15	Bajos niveles de sistematización de los procesos de planeación, dado el interés centrado exclusivamente en el producto formal de la planeación.	Recuperación de sentido y sistematización del proceso de planeación como medio para la generación de aprendizajes organizacionales en torno al proceso mismo de planeación.
16	Predominio de los análisis de viabilidad centrados en el control de recursos económicos.	Ampliación del espectro de opciones al efectuar análisis de viabilidad, consultando no sólo por el control de los recursos económicos, sino también por otros recursos como los políticos, los cognitivos, los sociales, los tecnológicos, etc.
17	Concepción rígida y lineal del tiempo al momento de enfrentar procesos de planeación universitaria.	Concepción del tiempo desde una perspectiva que conjuga lecturas determinantes del pasado, con construcciones del futuro, pero siempre focalizadas en una opción que actúa en el presente.
18	Excesivos costos de los procesos de planeación por su no incorporación en la dinámica cotidiana de gestión del desarrollo institucional universitario.	Interpelación de todas las prácticas de gestión institucional desde la perspectiva de la planeación que no obligue a enormes partidas presupuestales para acciones puntuales de planeación.
19	Focalización de la planeación en la resolución de problemas de naturaleza objetiva que manejan solo información cuantitativa.	Consideración de la naturaleza cuantitativa y cualitativa de los problemas que se enfrentan y procesan en los procesos de planeación.
20	Bajos niveles de participación significativa de los diferentes actores y estamentos de la vida institucional universitaria en sus procesos de planificación del desarrollo.	Promoción de procesos de planeación basados en la participación calificada y focalizada de todos los actores institucionales en función de su papel y responsabilidad en la organización.
21	Predominio de procesos de planeación institucional que privilegian la lectura de su contexto interno, subvalorando el impacto del contexto externo en su dinámica de desarrollo.	Desarrollo de procesos de planeación desde la perspectiva de los sistemas auto-referentes que se caracterizan por la clausura que les da identidad y les permite la interacción con otros sistemas.
22	Desconexión entre la gestión cotidiana del desarrollo y las propuestas planificadoras del desarrollo.	Concepción y desarrollo de la planeación como una práctica cultural institucional universitaria.

La puerta está abierta, las barreras mentales han empezado a quebrarse: el umbral de una nueva planeación ya ha sido atravesado; sin embargo, el camino es amplio y de insondable complejidad. Un paradigma emergente de la planeación ya ha nacido en la mente de muchos autores y en el corazón de muchos actores, en la cotidianidad de su existencia social; lo que está por venir es su consolidación en el mundo académico como un sólido campo diferenciado de conocimiento y su consecuente aplicación social. Esta investigación y sus resultados son un punto en esa sucesión de hechos que están tejiendo una nueva racionalidad de la planeación.

Notas y Citas

- (1) Esta Tesis Doctoral fue defendida en el Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de Salamanca – España- el 14 de febrero de 2008.
- (2) La expresión “puntos de fuga” se emplea en el sentido de evidencias y rasgos que sobresalen en las prácticas de planeación por ser innovadores y mostrar tendencias de cambio y renovación, es decir por ser precursores de nuevas racionalidades de planeación.
- (3) Aquí es fundamental traer la magistral definición de reflexión que aporta Edgar Morin y que se ha constituido en soporte básico de este trabajo investigativo: “El pleno desarrollo del espíritu comporta su propia reflexividad, es decir la consciencia. En todos sus aspectos, la consciencia es producto y productora de una reflexión; el término reflexión puede ser tomado en un sentido análogo al de espejo o la lentilla, pero en el nivel del espíritu la reflexión es bien distinta de un juego óptico: es la vuelta del espíritu sobre sí mismo vía el lenguaje; esta vuelta permite un pensamiento del pensamiento capaz de retroactuar sobre el pensamiento, y permite correlativamente un pensamiento de sí capaz de retroactuar sobre sí. La reflexión significa desdoblamiento de lo que reflexiona en reflexionado, y el punto de vista reflexivo constituye un metapunto de vista en relación con el punto de vista reflexionado...” (Morin, 1999, 207).
- (4) El término resignificar se emplea para aludir un proceso mediante el cual se dota de nuevo sentido a una práctica o un fenómeno; es un ejercicio riguroso de reflexión que incluye la comprensión y llega hasta la transformación del fenómeno que estudia.
- (5) Entiéndase aquí recurrencia como la repetencia de los mismos conceptos en los textos formales de cada uno de los PDI que se analizan, lo que determina que sean conceptos significativos.
- (6) El uso masivo de técnicas como el “Análisis D.O.F.A” (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), es un ejemplo de tal generalización; no obstante y continuando con el ejemplo, el “D.O.F.A” se ha usado más como instrumento que como técnica; es decir su uso se ha restringido al diligenciamiento de formatos, denominados cotidianamente matrices; sin que medie una fundamentación teórico-conceptual de los principios subyacentes en la técnica. Para el caso no se estudia el “Análisis Estructural” como uno de los principios de tal técnica.

Bibliografía

- DESLAURIERS, J.P. *Investigación Cualitativa: Guía Práctica*. Doctorado en Ciencia de la Educación –RUDECOLOMBIA-. Editorial Papiro. Pereira. 2004.
- MORIN, E. *Introducción al Pensamiento Complejo*". 2ed. Gedisa S.A. Barcelona. 1998.
- _____. *El Método: El conocimiento del conocimiento*. Ediciones Cátedra S.A. Madrid, 1999.
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. y GARCIA, E. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 1ed. Aljibe S.L. Málaga. 1996.
- DENNY, T. (1978). *Storytelling and educational understanding, address delivered at national meeting of International Reading Association*. Houston, Texas. Citado Rodríguez et. al.
- SÁNCHEZ, J. O. *Hacia un Paradigma emergente de la planeación: Resignificación desde las instituciones universitarias*. Tesis Doctoral. Documento inédito. Biblioteca Facultad de Educación, Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universidad de Salamanca. Salamanca. 2008.