

HACIA UN PARADIGMA EMERGENTE DE LA PLANEACIÓN:

Resignificación desde las
instituciones universitarias



JORGE OSWALDO SÁNCHEZ BUITRAGO

FACULTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA



HACIA UN PARADIGMA EMERGENTE DE LA PLANEACIÓN: Resignificación desde las instituciones universitarias

Edición: Febrero 2010

ISBN: 978-958-746-006-3

Autor: Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago

Diseño y Diagramación: Julio C. Valle Navarro

Ciudad: Santa Marta, D.T.C.H. - Colombia

El presente material no puede ser duplicado, ni reproducido por ningún medio, sin
previa autorización escrita de la Editorial UniMagdalena.

©EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
Dirección de publicaciones y propiedad intelectual



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

Rector: Ruthber Escorcia Cabellera

Vicerrector de Investigación: José Henry Escobar Acosta

Decano Facultad de Ciencias de la Educación: Eric Hernández Sastóque

Coordinador de publicaciones y propiedad intelectual (e): Raúl Sarabia-Gómez

DEDICATORIA

*A mis padres, fuentes de vida, quienes han sido desde siempre mi
mayor referente ético y moral...*

*A mis hermanos y mi hermana con quienes nos forjamos siendo
compañeros de viaje...*

*A mis hijos, Jorge Eduardo y Juan Camilo, quienes han llenado mi
vida de alegría y me han permitido descubrir en su existencia la
maravilla de ser padre.*

*A mi niña, esposa y compañera, por ser cómplice de mi vida en todas
mis dimensiones existenciales...*

A mi Dios, el más grande planificador del Universo...

AGRADECIMIENTOS

Valoro el aporte de todas las instituciones que han contribuido en mi proceso de formación y de cualificación permanente y el de aquellas personas que con su apoyo, crítica, ayuda y aliento han dejado en este libro algo de sí.

Agradezco a los Directivos, Docentes y Estudiantes de nuestra Facultad de Ciencias de la Educación y, en general, a la Universidad del Magdalena; institución que me acogió y me está brindando la oportunidad para vivir en profundidad el trabajo académico en una Universidad Pública que trabaja por la construcción social de nuestra Región Caribe.

De manera especial agradezco al Doctor Alfredo Jiménez Eguizábal, Director de mi Tesis de Doctorado en Educación en la Universidad de Salamanca, quien con su calidad académica, claridad metodológica, coherencia personal y profundo sentido humano, me condujo en el proceso investigativo que sirvió de soporte para la escritura de este libro; alentándome en la dificultad, exigiéndome en el reto y valorándome en el esfuerzo. También a la Doctora María del Carmen Palmero quien con su acompañamiento ha servido de soporte en el camino.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.	9
Primera Parte	
Crisis de los procesos de planeación.....	15
Segunda Parte	
Fundamentos conceptuales de nuevos procesos de planeación.....	25
CAPÍTULO UNO: Una problematización de partida.	17
CAPÍTULO DOS: Naturaleza del cambio paradigmático de la planeación.	27
CAPÍTULO TRES: Naturaleza y concepciones actuales de la planeación. ...	47
CAPÍTULO CUATRO: Algunos enfoques de la planeación.	101
Tercera Parte	
Hacia una concepción emergente de planeación.	127
CAPÍTULO CINCO: La resignificación: Una estrategia para transformar las prácticas de planeación institucional universitaria.....	129
CAPÍTULO SEIS: Un concepto resignificado de planeación.....	139
Cuarta Parte	
Prácticas de planeación universitaria.	151
CAPÍTULO SIETE: Comprensión de procesos de planeación institucional en contextos universitarios.	153
BIBLIOGRAFÍA.	204

Introducción

La planeación es ante todo una actitud vital del ser humano quien, a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de sus múltiples capacidades para superar el presentismo, diseñando y haciendo posible un futuro mejor donde la creación se apoya en lo dado; porque toda creación tiene lugar sobre, en y por lo ya establecido, lo cual condiciona pero no limita...Realmente son muchas las acepciones posibles para entender un proceso tan vital en la existencia individual y social y tan apasionante en el universo del conocimiento científico. Este es el reto en este libro: ayudar a romper paradigmas vigentes en torno a la planeación y contribuir a la inauguración de otros nuevos.

Esta obra cierra el ciclo de la investigación titulada **“HACIA UN PARADIGMA EMERGENTE DE LA PLANEACIÓN: RESIGNIFICACIÓN DESDE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS”**, ya que siempre es necesario que las reflexiones, hallazgos y conclusiones del investigador sean de dominio público, sean debatidas y reconocidas para que hagan parte de los saberes que circulan entre las comunidades académicas.

Desde la estructura del título de este libro podemos entender su naturaleza y finalidad. Se parte de la expresión *“hacia”* por cuanto se reconoce que la fundamentación de un nuevo paradigma no es el resultado de un esfuerzo individual o de una acción independiente¹, sino que por el contrario éste surge luego de un camino² de largo recorrido y gracias al aporte de diversos investigadores y actores sociales.

-
- 1 Thomas S. Khun (1998) en su clásica obra “La Estructura de las Revoluciones Científicas” señala que “una nueva teoría, por especial que sea su gama de aplicación, raramente, o nunca constituye sólo un incremento de lo que ya se conoce. Su asimilación requiere la reconstrucción de teoría y la reevaluación de hechos anteriores; un proceso intrínsecamente revolucionario, que es raro que pueda llevar a acabo por completo un hombre solo y que nunca tiene lugar de la noche a la mañana.” Por esto es que se afirma que la intencionalidad de aportar para que emerja una nueva forma de entender y desarrollar el proceso de planeación es un aporte a un trabajo de mayor orden y complejidad que viene gestándose de tiempo atrás y que está involucrando el aporte de muchos actores académicos y sociales.
 - 2 Camino se asume en el sentido propuesto por Morin cuando define qué es el método. Para él el “método es un discurso, un ensayo prolongado de un viaje que se piensa. Es un viaje, un desafío, una travesía, una estrategia que se ensaya para llegar a un final pensado, imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante. No es el discurrir de un pensamiento seguro de sí mismo, es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente”. (Morin, 2003). En consonancia con lo anterior, el recorrido de este trabajo se asume como camino en construcción, como método que permite avanzar en la perspectiva de sentar bases para una racionalidad emergente de la planeación que, a pesar de tener unos propósitos y objetivos preestablecidos, está abierto a la incertidumbre de saber si logrará posicionarse esa nueva perspectiva de la planeación.

Se orienta a un “*paradigma emergente*”, ya que se trata de un esfuerzo investigativo que pretende promover y sentar las bases conceptuales para un salto paradigmático; es decir, provocar el surgimiento de una racionalidad alternativa para entender y desarrollar la “*planeación*”; ésta última asumida como categoría y objeto de estudio central.

La alusión a la “*resignificación*” es fundamental ya que ésta ha sido justamente un soporte investigativo fundamental para llegar a esta producción. Aquí la resignificación es asumida en principio como mediadora para la reflexión, la sistematización y la transformación de las pautas culturales y sociales de planeación presentes en las instituciones universitarias.

En el prólogo de la obra “El Paradigma Emergente” (Martínez, 1997) se señala como sentencia inicial que “...la crisis de los paradigmas científicos, que empieza a plantearse abiertamente a mediados de este siglo, en nuestros días ha estallado de manera incontenible e inocultable. En la actualidad ningún pensador, medianamente responsable, puede seguir pisando, con la tranquila seguridad de antaño, los caminos trillados”³. Siguiendo esta idea podríamos afirmar que en nuestros días ningún planificador del desarrollo social y educativo, en especial ningún planificador que se desenvuelva en escenarios institucionales universitarios, puede seguir pensando, pero lo que es más grave, actuando, con la tranquila seguridad de antaño, repitiendo las prácticas trilladas de la planeación.

El punto de partida ha sido el reconocimiento, análisis y caracterización de la crisis de los procesos de planeación en contextos sociales y en particular en el ámbito de las instituciones de educación superior. Una crisis expresada en prácticas de planeación en las cuales predomina la excesiva preocupación por lo técnico e instrumental, en contraste con el bajo nivel de reflexión y fundamentación conceptual del proceso de planeación. Estos hechos finalmente han determinado que, a pesar de las profundas transformaciones del conocimiento en los últimos años y sus innegables mutaciones paradigmáticas, la planeación siga anclada en modelos objetivos, cuantitativos, verticales, autocráticos y técnicos.

La génesis de estas elaboraciones conceptuales se ubica justamente en la reflexión sobre la recurrente y cotidiana descalificación social de la planeación; en oposición al férreo convencimiento de que este proceso más que una necesidad técnica o un imperativo de la ciencia y la gerencia de hoy, es una capacidad humana vital derivada de la necesidad personal y social

3 En el prólogo citado se señala que Miguel Martínez en su obra “...ha desnudado las contradicciones, aporías, parcialidades e insuficiencias del paradigma que domina, desde el Renacimiento, el conocimiento científico.” Por lo anterior es que la reflexión frente a la crisis de los procesos de planeación no puede abordarse ni entenderse sin referencia a un contexto de crítica más universal como el que ha vivido en las últimas décadas la estructura misma de las ciencias, en especial en lo que concierne a lo social, cultural estético y ético.

de apropiarse, transformativamente, de la realidad; la planeación es una respuesta al requerimiento que lleva al individuo y al colectivo a proyectarse en el tiempo y aventurarse a forjar y construir su propia historia.⁴

Esta cruda problemática sobre el proceso de planeación se ha materializado también en el escenario organizacional de las instituciones universitarias en el cual es evidente la obsolescencia de sus actuales prescripciones metodológicas y técnicas y la insuficiencia de los escasos postulados teóricos que se hacen evidentes como soportes de las prácticas cotidianas de planeación. Esta lectura crítica llevó a la pregunta por el tipo de conceptos que subyacen y deben emerger en la transición paradigmática que está viviendo el proceso de planeación en general y en particular en los contextos organizacionales universitarios.

La pregunta central que fundamentó la investigación que está a la base de este texto ha sido por el tipo de conceptos y principios epistemológicos que están abriendo paso a una renovación del aparato crítico de la planeación; los cuales deben permitir que se sobrepase su carácter aplicado y técnico y se renueve como espacio discursivo del conocimiento y en especial como práctica social que permite deconstruir la realidad, es decir, comprenderla y a partir de ello reconstruirla, dotarla de nuevos sentidos, desarrollarla y transformarla, en una palabra: Resignificarla.

El propósito central es 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. En este sentido su mayor aporte radica en desentrañar y derivar de tales conceptos una visión alternativa de lo que está convirtiéndose en un paradigma emergente de la planeación.

Generalmente las nuevas propuestas de planeación y, en particular, las del ámbito educativo y las de los escenarios universitarios, se han gestado desde intencionalidades instrumentalistas y materializado en metodologías operativas que poco o nada se ocupan de hacer evidente su fundamentación conceptual; lo que conduce al planificador a un aprisionamiento epistemológico, por cuanto en ausencia de reflexiones teóricas sólidas es imposible superar los modelos de planeación cuando éstos se van volviendo obsoletos.

En oposición a lo anterior, la apuesta es invertir la lógica de producción de conocimiento sobre la planeación; por eso primero es necesario sentar bases epistémicas, maleables y abiertas, de nuevos procesos de planeación;

4 Carlos Mattus en el segundo borrador de su obra *“Política, Planeación y Gobierno”*. (OPS. ILPES. 1987), señala con gran contundencia y claridad que “... si planificar es sinónimo de conducir conscientemente, entonces no existe alternativa a la planeación. O planificamos o somos esclavos de la circunstancia. Negar la planeación es negar la posibilidad de elegir el futuro, es aceptarlo como sea.”

luego será procedente diseñar y experimentar rutas prácticas para su desarrollo. Finalmente, los aplicativos técnicos y operativos sobrevendrán, derivados de los principios teóricos claramente establecidos.

En el proceso investigativo que precede esta propuesta, además del discurrir reflexivo y la elaboración conceptual, se hizo un abordaje empírico de los procesos de planeación por medio de la revisión comprensiva y la recuperación de sentido de prácticas sociales de planeación en un conjunto de 41 instituciones universitarias de Colombia, teniendo como referente básico sus dos principales instrumentos de planeación: los Planes de Desarrollo institucional (PDI) y los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).⁵

En cuanto a su contenido formal esta obra está estructurada en tres partes centrales; cada una de las cuales se desarrolla en un conjunto de cinco capítulos.

En la primera parte se parte de una problematización de las actuales prácticas de planeación.

En la segunda parte se plantea y desarrolla de manera argumentada los principales soportes conceptuales para el entendimiento de procesos emergentes de planeación. Su formulación es derivada de la lectura de diversos referentes teóricos desde la óptica de la planeación: se parte de analizar la naturaleza del cambio paradigmático visto desde la planeación.

Luego se elabora una conceptualización inicial sobre la naturaleza de la planeación, destacando su necesidad y su relación con las políticas educativas; se explora la noción de tiempo y espacio en nuevos procesos de planeación, los escenarios planificables asumidos como realidades complejas y algunos enfoques de planeación.

Se destaca la tercera parte por su importancia ya que se sistematiza y fundamenta conceptualmente la “resignificación” como una opción para transformar las prácticas de planeación⁶; como un ejercicio de reflexión, de

5 Las instituciones en términos de Castoriadis son amalgamas instituidas e instituyentes, es decir ellas no se agotan en lo formal y documental prescriptivo de sus orientaciones teleológicas, sino que incluyen lo social y vital de la cotidianidad, las instituciones son tejidos sociales. Derivado de lo anterior se asume que los procesos de planeación del desarrollo de las instituciones universitarias no se agotan en las determinaciones documentales y formales que se contienen en sus planes y normatividades; pero ellos sí son un referente importante para su entendimiento. Por esta razón es que se han privilegiado dos tipos de instrumentos de planeación universitaria justamente por su significatividad como derroteros políticos, filosóficos, axiológicos y administrativos par encausar el desarrollo de las instituciones universitarias. El análisis se ha hecho a partir de los textos formales del Proyecto Educativo y el Plan de Desarrollo de cada una de las instituciones seleccionadas como casos focales.

6 Se anticipa que en este trabajo se asume la resignificación como una propuesta surgida de un ejercicio investigativo en procura de superar la crisis de paradigmas vigentes. Los nuevos

recuperación de sentido, de construcción social que permite intervenir y transformar las prácticas sociales, en este caso las de planeación. Se trata de una experiencia que ha sido validada y aplicada en diversas instituciones, tanto de educación superior como de educación básica y media. Se cierra el contenido central de la obra con un apartado en el cual se plantea una síntesis argumentativa de los principales fundamentos de una propuesta emergente de planeación.

Finalmente se incluye un capítulo en el cual se recogen los resultados de las lecturas comprensivas de los PDI y los PEI de las instituciones de educación superior que sirvieron como casos focales. El valor de estos textos, además de servir de referentes empíricos de esta propuesta, radica en convertirse en una fuente para desarrollar nuevas investigaciones. También se incluye como anexo especial lo que se ha denominado “Mapa para la Resignificación Curricular de Programas Académicos de Educación Superior”.

El problema social y académico de la planeación es enorme, pero también lo son sus posibilidades, por eso, el reto es transformar de manera radical los procesos de planeación; es decir, desde un cambio en su estructura epistemológica, el cual ha de conducir a la gestación y desarrollo de una nueva cultura de la planeación.

En esta ruta lo más importante es que toda propuesta emergente de planeación producida así estará siempre abierta a la crítica y a la posibilidad de ser replanteada, e incluso abandonada. Porque como dice Morin: (1998) “...el único conocimiento que vale es aquel que se nutre de la incertidumbre y el único conocimiento que vive es aquel que se mantiene a la temperatura de su propia destrucción”.

paradigmas de la complejidad y de la hermenéutica ofrecen alternativas comprensivas y reconstructivas para enfrentar e interpelar la crisis de la educación en contextos universitarios; estos paradigmas aportan nuevas fuentes, finalidades y formas para transformar las prácticas de planeación en praxis, es decir, en ejercicios conscientes mediados por la reflexión, sustentados en teorías críticas de la planeación, que le otorgan nuevos sentidos, horizontes y posibilidades a la universidad. (Sánchez,. 2004).



PRIMERA PARTE

CRISIS DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN

CAPÍTULO UNO

UNA PROBLEMATIZACIÓN DE PARTIDA

El Autor Luis Porter (2003) señala en su obra “La Universidad de Papel” ⁷ que “...vivimos en un mundo de apariencias, y los que dirigen la educación superior así lo perciben y lo asumen, y quizás por eso se preocupan tanto por promover la simulación, como si tuvieran un profundo amor por el teatro, sin entender que el teatro va mucho más allá de la simulación y de las apariencias. Vivimos en un mundo quebrado, decía, roto, separado, disperso, y quizás por ello, algunos sentimos este impulso hacia el encuentro, hacia la exaltación de aquellas partes que yacen separadas y que debemos recuperar, rescatar, integrar”.

Siguiendo el planteamiento anterior se podría agregar a lo dicho por Porter que vivimos en un mundo donde la planeación se ha vuelto el libreto frío de la obra teatral del quehacer universitario: un libreto predeterminado que no alberga la posibilidad para que todos los actores construyan, de manera abierta y libre, su puesta en escena, siempre en consonancia con el argumento y finalidad central de su obra.

En todos los contextos y 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 abogan por su transformación operativa e instrumental en consonancia con nuevos modelos comprensivos y explicativos de la realidad; y su recuperación como proceso determinante para el cambio de las condiciones de precariedad y necesidad social que son evidentes en los contextos institucionales, incluyendo los universitarios.

7 El argumento central de este trabajo se resume en el prólogo que del libro hace Eduardo Ibarra Colado cuando afirma “...en suma, la universidad de papel sustituye la universidad que opera desde los sujetos y sus relaciones, provocando una escisión entre una realidad imaginada que se proyecta como existente y una realidad existente que es sistemáticamente negada”.

El profesor Alfredo Jiménez Eguizábal (1999) señala en su obra, “Política Educativa: Fundamentos y Perspectivas Críticas”, que de la extensa y compleja problemática que podría ser examinada en relación con la planeación vale la pena llamar la atención sobre tres puntos críticos: en primer término se resalta cómo la planeación reclama un conocimiento del medio, que vaya más allá del simple inventario, registro y descripción de sus componentes para conformar y diagnosticar el ámbito humano, ideológico, político, económico, social y cultural de la intervención concreta. En este sentido, el proceso de intervención planificada implica la realización de un exhaustivo estudio-investigación de la situación como instrumento fundamental para obtener un mejor conocimiento del contexto y para que el proceso de intervención se planee en consecuencia con las características y necesidades normativas, percibidas, expresadas y relativas del entorno. De este modo, el análisis en una situación problemática es un paso imprescindible para su solución ya que permite delimitar las dimensiones del problema, y consecuentemente, sus amenazas y oportunidades.

En un segundo punto se sugiere que la planeación requiere pronosis, es decir el conocimiento anticipado de los sucesos, y estimaciones de futuro controladas y consistentes. Desde un punto de vista dinámico la planeación permite comprender los esfuerzos por dotar de consistencia nuestra decisión y su puesta en práctica, ejecutando los distintos pronósticos de intervención con sus proyectos alternativos. Planificar debe entenderse como una propuesta de acción que se apoya necesariamente en una interpretación de la realidad, que cuenta con un fin y se vehicula a través de la comunicación lingüística. (Escámez y otros, 1992). Es igualmente, el conjunto de procedimientos que abarca desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización (Schiefelbein, 1978) con la intención de lograr que las múltiples propuestas queden coordinadas y enlazadas en un plan sistemático y coherente; es, por consiguiente, el soporte del conjunto de decisiones que han de ser adoptadas a lo largo del proceso que lleva de los objetivos a los resultados, exigiendo siempre que se propicie un desarrollo circular, abierto e interrelacionado en todas sus fases.

“Hay que subrayar también que la planeación supone siempre construir el futuro, es una prospectiva diseñada para la acción, de manera que al planificar se deberían analizar las oportunidades que el futuro ofrece para la acción, estudiar las alternativas que se plantean, para buscar, por último nuevas vías; de ahí que la planeación sea siempre provisional, estando condicionada por los fines y por la información de la que se dispone, pero ello a su vez ofrece la posibilidad de aprovechar las oportunidades y alternativas y de prever las dificultades y los riesgos”. (Jiménez, 1986).

Este margen de improvisación implica que la planeación ha de estar abierta a situaciones no contempladas inicialmente y por consiguiente ha de ser flexible para dar cabida a tales situaciones. La planeación debe entenderse como un proceso global, integrado, continuo, coherente tanto en su dimensión interna -congruencia entre objetivos, metas, estrategias

y elementos de control-, como externa -adecuación a las necesidades y problemas reales existentes, interacción del programa con otros programas o instituciones y realista, aunque sin renunciar nunca al sentido prospectivo.

La planeación exige la retroalimentación y proyección periódica relacionada con la actividad actual, estableciendo un plan completo e integrado en la propia animación que permita el cumplimiento del proceso básico de control que incluye el establecimiento de diferentes programas de evaluación que garanticen la implementación de los planes, así como la corrección de las desviaciones. Con el fin de verificar si cada una de las líneas de actuación alcanza o no las metas propuestas y si las diversas líneas alcanzan la meta general que intentamos, se establecerán unos criterios de evaluación. De este modo, la evaluación constituye un momento fundamental en la intervención planificada, tanto por su papel para conocer el alcance de los resultados obtenidos, como para saber por dónde y de qué manera se han de plantear los elementos de continuidad.

En la conocida acepción de Stufflebeam y de Shinkfield (1987) la evaluación se puede entender como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, de la planeación, de la realización y del impacto de un objeto determinado”. Proceso que pretende, por un lado, servir de guía para la toma de decisiones, ante la necesidad de seleccionar o comparar un programa sociocultural y por el otro, solucionar los problemas de responsabilidad; valorando tanto el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al equipo como la valoración de la rentabilidad social y, en última instancia, trata de promover la comprensión de los fenómenos implicados, que hacen referencia al grado de idoneidad, de eficacia y de eficiencia del proyecto.

Ahora bien para aludir el proceso de planeación en el contexto de las instituciones universitarias se retoma al profesor Porter (2003) quien se compromete con la negación sistemática del carácter técnico de la planeación, que no puede ser considerada por más tiempo como ese ejercicio racional, apoyado en la observación rigurosa de hechos, para encontrar la mejor manera de conducir a la universidad. Esta visión racionalista expulsa del problema al sujeto y sus relaciones, cosificándolo en forma de datos sistematizados que son empaquetados mediante una cierta narrativa a la que sólo tienen acceso los expertos. Con ello se eliminan el problema de considerar a la universidad como fenómeno social y la participación de la sociedad en la construcción de posibles soluciones a los problemas de la universidad. El problema es ya sólo de racionalización, de garantizar que se hagan bien las cosas, de aplicar adecuadamente el procedimiento, de seguir escrupulosamente la receta. Por su parte, la participación no tiene cabida, pues al ser considerado el manejo de la universidad como un asunto de expertos, la apertura hacia otras voces y visiones, se afirma, provocaría distorsiones que pondrían en peligro la naturaleza racional de la solución.

Porter señala que al ser confrontadas las categorías intelectuales que constituían la fundación de la administración pública y la planeación en general, y en lo educativo en particular, éstas se han hecho obsoletas. Sin embargo, los problemas que deben enfrentar tanto los tomadores de decisiones como los planificadores son más importantes que nunca, como también lo son el repertorio de capacidades y destrezas acumulado en este campo, tanto en la práctica profesional como en la academia. Lo que hoy está en juego es la habilidad de los planificadores y sus teóricos de renovar su pensamiento, sus marcos de conocimiento y sus métodos, para alejarse de una visión del mundo que ha quedado atrás: Ese mundo centrado en la imposición de políticas verticales, el exceso de legislación y reglamentación, la creencia en modelos de crecimiento y de organización, en la predictibilidad de patrones sociales y en los beneficios a largo plazo del crecimiento económico sin límites sociales y ambientales, producto de una visión del mundo básicamente patriarcal, parcial y fragmentada.

Según Porter muchos académicos se resisten al cambio reciclando y refinando conceptos antiguos, recurriendo a especulaciones sobre resistencia cultural o sumiéndose en revisiones y reflexiones donde el tema del gobierno y la planeación es una meta en sí misma, antes que en un medio útil para la acción. Es así como la planeación, sin cambiar su esencia, se viste con “nuevos ropajes”, la sellan con nuevas etiquetas y membretes, donde lo “estratégico” busca suplir lo “normativo” sin que los que se hacen la ilusión de estar actualizándose se detengan a discernir si no están siendo víctimas de un nuevo engaño o artificio.

Mientras que en el mundo profesional la dura realidad de las burocracias, la política y los mercados dejan muy poco sitio para el escapismo intelectual, en el campo académico de la administración pública y la planeación, la construcción de “mundos de papel” hechos de categorías abstractas, intenta sustituir la difícil tarea de reinventar intervenciones transformadoras y creativas en el cada vez más complejo mundo real, un mundo que hoy se encuentra en pleno proceso de planetarización.

Frente a esta realidad, siguiendo nuevamente a Porter, hoy más que nunca la planeación sigue constituyendo una herramienta necesaria para enfrentar los problemas explosivos, tanto económicos, sociales, como físico espaciales, que emergen en sistemas e instituciones alrededor del mundo, ante el impacto de la “era de la informática.” Para estar preparados para la tarea, la planeación debe reconstruir sus herramientas de análisis, no buscando producir sólo nuevas “teorías” para terminar inaugurando nuevos fragmentos, sino enfocando su tarea, desde la visión más amplia y totalizante, en su objeto específico, en las formas de organización de la investigación, los procesos de enseñanza, la vinculación con los sectores privados y públicos, la extensión y servicio a la comunidad, y el desarrollo y transmisión de conocimiento nuevo como rasgos reorganizadores de nuestro pensamiento.

Como dice Manuel Castells (1998), “la planeación es una profesión, no una disciplina académica, es una tradición de trabajo profesional, no una

meta-ideología de la racionalidad”. La planeación educativa se ha alimentado de una variedad de disciplinas académicas: sociología, historia, economía, antropología, ingeniería, psicología, matemáticas, filosofía, y ahora más que nunca, del arte y la literatura. Su fuerza ha sido, y sigue siendo, su carácter interdisciplinario que abre un espacio amplio para tratar con nuevos asuntos, que hace posible fabricar herramientas con los materiales a la mano, sin tener que rendirse a la visión normativa, a la racionalidad técnica a la que actualmente las disciplinas académicas continúan atadas. La planeación se mueve libremente a través de muchas fronteras para pensar, diseñar y actuar. Pero para no perder dirección, necesita un propósito. El propósito lo provee una definición poderosa, empírica, de su objeto: Las cuestiones que tienen que ver con valores, actitudes, identidad cultural, organización, procesos de desarrollo, etc.

Luego de un intenso trabajo de campo con múltiples actores se ha logrado identificar y priorizar los principales problemas de naturaleza teórica y práctica en torno a la planeación:

- Comprensión de la planeación como un procedimiento de naturaleza exclusivamente técnica y operativa.
- Predominio de una concepción plana y empirista de la realidad de cada institución que se planifica.
- Brecha profunda entre el discurso académico, natural del ámbito universitario, y el discurso gerencial como apoyo del desarrollo académico.
- Predominio de prácticas de planeación sin fundamento en modelos de planeación integrales, específicos para los ámbitos universitarios.
- Tecnicismo de la planeación universitaria que se aleja de la visión política del desarrollo institucional universitario.
- Transferencia mecánica de lenguajes del discurso administrativo empresarial a los procesos gerenciales y de planeación de las instituciones universitarias.
- Lectura de la realidad universitaria desde paradigmas determinísticos que sólo cuestionan de manera unidireccional por la relación causa-efecto.
- 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.
- Intermitencia de los procesos de planeación universitaria.
- Concepción de la planeación como producto objetivo formal expresado sólo en “planes”.

-
- Concepción que separa el sujeto planificador del objeto de planeación en el ámbito universitario.
 - Bajo rigor en la fundamentación conceptual en las prácticas de planeación del desarrollo universitario.
 - Procesos de planeación del desarrollo universitario que descansan sobre modelos que solo trabajan con la certidumbre y rechazan la incertidumbre.
 - Tensión entre el corto plazo y las perspectivas de desarrollo de largo alcance.
 - Bajos niveles de sistematización de los procesos de planeación, dado el interés centrado exclusivamente en el producto de la planeación.
 - Predominio de los análisis de viabilidad centrados en el control de recursos económicos.
 - Concepción rígida y lineal del tiempo al momento de enfrentar procesos de planeación universitaria.
 - Excesivos costos de los procesos de planeación por su no incorporación en la dinámica cotidiana de gestión del desarrollo institucional universitario.
 - Focalización de la planeación en la resolución de problemas de naturaleza objetiva que manejan información cuantitativa.
 - Bajos niveles de participación significativa de los diferentes actores y estamentos de la vida institucional universitaria en sus procesos de planeación del desarrollo.
 - 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.
 - Desconexión entre la gestión cotidiana del desarrollo y las propuestas planificadoras del desarrollo.

Estos problemas hacen explícita 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 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 apegara 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 sustrato teórico-conceptual y en su materialización social, 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 filosófica y 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 se recuerda lo planteado por Morin (1986) cuando afirma que en el estudio de un problema, léase en este caso el tradicionalismo de la planeación, el proceso 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.



SEGUNDA PARTE

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE NUEVOS PROCESOS DE PLANEACIÓN

CAPÍTULO DOS

NATURALEZA DEL CAMBIO PARADIGMÁTICO DE LA PLANEACIÓN

La planeación es una apuesta racional por el futuro; es un proceso derivado de la posibilidad humana de controlar, comprender y transformar la realidad; es un campo teórico del conocimiento y una práctica social orientada a la acción intencionada, con arreglo a fines.

Son muchas las acepciones dadas a la planeación y en consecuencia diversas las formas como se hace evidente en la práctica cotidiana de las organizaciones; por este motivo para transformar dichas prácticas es necesario, en principio, alterar los conceptos de base que dan origen al proceso de la planeación. Pero esa alteración, paradigmática en su intención, solo se dará y consolidará en el contexto de un salto paradigmático de mayor nivel: el de la ciencia y la cultura actual.

“Sentimos ahora que nos acercamos a una revolución considerable, tan considerable que, tal vez, no tenga lugar, una que concierne al gran paradigma de la ciencia occidental, y de manera correlativa, a la metafísica que es tanto su negativo, como su complemento. Repitámoslo, las fallas, las fisuras, se multiplican en ese paradigma, pero siempre se mantiene...” (Martínez, 1997).

Esta gran revolución está tocando todos los campos del conocimiento y en tal sentido la teoría y la práctica del proceso de planeación no se escapan a ella, aunque también es cierto que a pesar de las fisuras en el paradigma vigente de la planeación, éste se mantiene.

En esta obra se ha definido desde su mismo enunciado la pretensión por aportar a la construcción y fundamentación de nuevas perspectivas para el desarrollo de la planeación; y justamente esas nuevas perspectivas se articulan con el surgimiento de nuevos paradigmas comprensivos de la realidad, de la ciencia y del conocimiento. En este sentido un punto de partida

en dicha sustentación es la contextualización de la naturaleza “emergente”⁸ de estos nuevos enfoques en un movimiento paradigmático universal de mayor orden; porque rastrear los signos que evidencian lo alternativo de la planeación es ante todo seguir las huellas de un cambio histórico que está marcando la transición que vive la humanidad.

El desarrollo teórico conceptual de la planeación, como campo interdisciplinar del conocimiento y como práctica social, ha corrido a la par con los desarrollos epistémicos de toda la estructura conceptual de la humanidad, está determinada por ella. La planeación es un concepto de reciente aparición y su precario desarrollo ha sido marcado por los saltos paradigmáticos en las teorías y cosmovisiones científicas imperantes.

La planeación se encuentra justamente en esa encrucijada del “salto paradigmático”: Por ser un concepto derivado de otros conceptos más universales es necesario recorrer las fuentes de éstos para encontrar puntos de fuga conceptual que permitan superar la noción tradicional y convencional de la planeación; que dicho así, enfrenta una gran dificultad y un reto enorme debido a la primacía de lo técnico instrumental sobre lo reflexivo conceptual del proceso.

Esta excesiva instrumentalización del proceso es justamente el mayor obstáculo que se debe superar en la tarea de aportar en el surgimiento de nuevas perspectivas teóricas para el desarrollo de la planeación y en consecuencia para la transformación de su uso social. Por esto último, de una manera intencionada y explícita, esta investigación ha centrado su interés en los códigos de lo conceptual bajo la premisa de que sólo es posible transformar una práctica, en este caso la de planeación, si se incide en el núcleo de la misma, es decir, en sus principios epistémicos fundamentales, los que en definitiva son los que controlan y regulan dichas prácticas.

Lo que afecta a un paradigma, es decir, la clave de todo un sistema de pensamiento, afecta a la vez a la Ontología, a la Metodología, a la Epistemología, a la Lógica, y en consecuencia, a la práctica, a la sociedad y a la política. La Ontología de occidente estaba fundada sobre entidades cerradas, como la sustancia, la identidad, la causalidad (lineal), el sujeto, el objeto. Esas entidades no se comunicaban entre ellas, las oposiciones provocaban la repulsión o la anulación de un concepto por el otro, como sujeto/objeto; la “realidad” podía entonces ser englobada mediante ideas fijas, objetivas y definidas.

En ese sentido, la Metodología científica era reduccionista y cuantitativa. La Lógica de occidente era una lógica homeostática, destinada a mantener el equilibrio del discurso mediante la expulsión de la contradicción

8 El concepto de “emergente” o “emergencia” se trabaja en el sentido propuesto por Kapra (2002) en términos de lo que ha surgido como nuevo en un sistema, lo que está surgiendo.

y del error; ella controlaba o guiaba todos los desarrollos del pensamiento, pero ella misma se presentaba ante la evidencia como no desarrollable.

Frente a estos hechos es posible entonces entrever con claridad lo radical y lo amplio de la reforma paradigmática que se está sucediendo. Se trata, en un sentido, de aquello que sería lo más simple, lo más elemental: cambiar las bases de partida del razonamiento, las relaciones asociativas y repulsivas entre algunos conceptos iniciales, pero de los cuales depende toda la estructura del razonamiento, todos los desarrollos discursivos posibles. Y se entiende que este cambio es justamente el más difícil: “porque no hay nada más fácil que explicar algo difícil a partir de premisas simples admitidas a la vez por el que habla y el que escucha, nada más simple que perseguir un razonamiento sutil por los rieles que incluyen los mismos cambios de carril y los mismos sistemas de señales. Pero no hay nada más difícil que modificar el concepto angular, la idea masiva y elemental que sostiene todo el edificio intelectual” (Morin, 1999).

Esta es una de las razones por las cuales es posible entender que la mayoría de los cambios propuestos en el proceso de planeación se han operado en su dimensión metodológica-operativa y técnico-instrumental, dejando casi siempre intacto el “edificio intelectual” de los principios epistemológicos que lo sustentan y determinan. Y los cambios solo en dichas dimensiones son los que contribuyen a la perpetuación del paradigma vigente de la planeación.

La crisis paradigmática

En esta época es toda la estructura del sistema de pensamiento la que se haya trastornada, es toda una enorme estructura de ideas la que colapsa. He aquí aquello para lo cual hay que prepararse. (Martínez, 1996).

El espíritu de nuestro tiempo está ya impulsándonos a ir más allá del simple objetivismo y relativismo. “una nueva sensibilidad y universalidad del discurso, una nueva racionalidad, está emergiendo y tiende a integrar dialécticamente las dimensiones empíricas, interpretativas y críticas de una orientación teorética que se dirige hacia la actividad práctica, una orientación que tiende a integrar el “pensamiento calculante” y “el pensamiento reflexivo” de que habla Heidegger; un proceso dialógico en el sentido de que sería el fruto de la simbiosis de dos lógicas, una “digital” y la otra “analógica” (Martínez). Estos cambios contundentes en la forma de entender y actuar en el mundo a lo largo de la historia humana son posibles gracias a nuestra racionalidad, que en virtud a su naturaleza puede cambiar debido al proceso autocorrectivo que la constituye como tal.

Este tránsito del objetivismo y el relativismo en el desarrollo de los procesos de planeación es evidente en la medida en que la tendencia es ir hacia enfoques integradores de lo analítico y lo comprensivo; ya no es válida una planeación sólo basada en lo cuantitativo y objetivo, cada vez es más

apremiante desarrollar procesos de planeación que en lo fundamental hagan ejercicios de recuperación de sentido de la realidad integral del “escenario de planeación”⁹.

El mundo en que hoy vivimos se caracteriza por sus interconexiones a un nivel más global en el que los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales y ambientales, son todos recíprocamente interdependientes. Para describir este mundo de manera adecuada se necesita una perspectiva más amplia, holista y ecológica que no pueden ofrecer las concepciones reduccionistas del mundo ni las diferentes disciplinas aisladamente.

Focalizando este planteamiento en el campo de la planeación es posible aseverar que se necesita una nueva visión de la realidad, un nuevo paradigma, es decir, una transformación fundamental de nuestros modos de pensar, percibir y valorar: un nuevo paradigma de la planeación ha de instituir las relaciones primordiales que constituyen sus supuestos básicos, determinará los conceptos fundamentales, regirá los discursos y sus teorías. Por eso emigrar paradigmáticamente a nuevas racionalidades de la planeación implica un salto epistémico de grandes proporciones.

Un paradigma emergente de la planeación habrá de subsistir, al igual que cualquier otro paradigma que alcance este rango, gracias a su coherencia interna. De igual forma como cuerpo de conocimientos gozará de solidez y firmeza, no por apoyarse en un pilar central, sino porque sus postulados teóricos y aplicativos prácticos forman “un entramado coherente y lógico que se auto-sustenta por su gran sentido y significado” (Martínez).

Esta nueva racionalidad planificadora deberá hacer una revisión, una reformulación y una redefinición de sus propias estructuras lógicas individuales que fueron establecidas aislada e independientemente del sistema total con que interactúan, ya que sus conclusiones, en la medida en que hayan cortado los lazos de interconexión con el sistema global del que forma parte, seguirán siendo parcial o totalmente inconsistentes. Para el caso de la planeación, su desarticulación de un sistema global de gerencia y de desarrollo, la harán insuficiente para lograr las transformaciones que se atribuye como propósito.

9 El concepto de “escenario de planeación” o “escenario planificable” se trabaja en el sentido propuesto desde enfoques estratégicos situacionales de la planeación como la “realidad” motivo del proceso de planeación; como la unidad organizacional y social sobre la cual se ejerce la función planificadora. Para el caso de esta investigación el escenario planificable está referido a las instituciones de educación superior.

Algunos modelos clásicos de entendimiento de la ciencia

Ahora bien, a partir de estas reflexiones previas y antes de analizar en detalle lo que implica ese salto paradigmático, es necesario valorar históricamente parte de la ruta precedente de los actuales modelos de entendimiento de la ciencia; porque no es posible abogar por rupturas en un campo temático específico como es la planeación, sin tener claridad global del desarrollo mismo del pensamiento científico de la humanidad en cuyo interior se ha desenvuelto.

Es cierto que los modelos actuales de hacer ciencia encuentran los modelos tradicionales insuficientes e inhibidores de lo que podría ser un verdadero progreso actual; pero también es cierto que, en este marco referencial universal que se sugiere como vital, es necesario valorar y comprender las transiciones y rupturas teóricas más sobresalientes en la historia contemporánea de las ciencias.

Para hacer este análisis, sin ser exhaustivos, a continuación se abordan algunos símbolos paradigmáticos de diversos períodos sucesivos de cambio de la ciencia, tales como Thomas Kuhn, Karl Popper, Paul Feyerabend e Imre Lakatos, entre otros. Esto con el propósito, como se anotó, de lograr una comprensión general y un aporte significativo al proceso de transición paradigmática de la planeación.

En la obra clásica de la ciencia: “Las estructuras de las revoluciones científicas” (Kuhn, 1998), se establece que el paradigma vendría a ser una estructura coherente constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo los científicos, una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, y una red de compromisos entre los miembros de una comunidad científica, todo lo cual implica una definición específica del campo de la ciencia correspondiente, y se expresa en una tradición orgánica de investigación científica.

Kuhn hace énfasis en algunas ideas fundamentales: El cambio científico del paradigma no está gobernado por reglas racionales, es algo histórico, ligado y explicado en términos de psicología social: “un paradigma no gobierna un tema de estudio, sino, antes bien, un grupo de practicantes”; el paradigma es, así, una síntesis de conceptos, creencias, compromisos comunitarios, maneras de ver, etc., compartidos por una comunidad científica, y no habrá diferencia ni criterio de distinción entre un período científico, uno precientífico y uno mitológico, ya que “si las creencias anticuadas deben ser llamadas mitos, entonces los mitos pueden ser producidos por la misma clase de métodos y sostenidos por la misma clase de razones que hoy conducen al conocimiento científico”. (Kuhn).

La ciencia actual no es un tesoro de verdades acumuladas a través del tiempo, es un proceso de sustituciones que ha suplantado o sustituido a otras “verdades” completamente distintas; es imposible demostrar la superioridad objetiva de un paradigma sobre cualquier otro; los paradigmas son inconmensurables, es decir, no existe una base común para compararlos; durante un periodo de estabilidad la “ciencia normal” tiene una actitud dogmática, no permite la crítica, y el científico no tendrá que redefinir ni justificar conceptos o métodos, pero en un periodo de crisis tendrá que revisarlo y rehacerlo todo.

Por su parte Popper (1973), el máximo representante del racionalismo crítico, ubica la ciencia exclusivamente en su enfoque crítico y, más precisamente pone como criterio de demarcación entre la ciencia y la pseudo-ciencia la refutabilidad de un sistema teórico: la racionalidad de la ciencia no reside en su hábito de apelar a datos empíricos en apoyo de sus dogmas, pues eso lo hacen también los astrólogos, sino exclusivamente en el enfoque crítico, en una actitud que supone el uso crítico, entre otros argumentos, de datos empíricos (especialmente en las refutaciones). Por consiguiente, la ciencia no tiene nada que ver con la búsqueda de la certeza, de la probabilidad o de la confiabilidad; no interesa establecer que las teorías científicas son seguras, ciertas o probables; conscientes de su propia vulnerabilidad, sólo interesa criticarlas y someterlas a prueba, con la esperanza de descubrir en qué se está equivocando, de aprender de los errores y, si se tiene suerte, de lograr teorías mejores.

No hay procedimiento más racional que el método del ensayo y error, el de la conjetura y la refutación; de proponer teorías intrépidamente; de hacer todo lo posible por probar que son erróneas y de aceptarlas tentativamente, si los esfuerzos críticos fracasan. De esta manera, Popper resume toda su posición afirmando que el criterio para establecer el estatus científico de una teoría es su refutabilidad, lo cual equivale a decir que toda teoría debe ofrecer la posibilidad de someter a prueba o contrastar el contenido de la misma y utilizar para ello todos los procedimientos disponibles a su enfoque crítico.

Para Popper, una teoría o hipótesis jamás podrá ser “verificada” indefinidamente, pues siempre será posible su futura refutación con base en más datos, observaciones y experimentos; sólo podrá ser “corroborada” o “confirmada” “si las pruebas son positivas” por los mismos. Sin embargo, una hipótesis o teoría sí puede ser refutada en definitiva con base en las deducciones insostenibles que se puedan derivar lógicamente de ella. De este modo, sabemos que las teorías refutadas son falsas, mientras que las no refutadas pueden ser verdaderas.

Ninguna prueba o regla puede garantizar la verdad de una generalización inferida a partir de observaciones verdaderas, por repetidas que éstas sean. Todas las leyes y teorías son conjeturas o hipótesis de ensayo que se aceptan provisional y temporalmente mientras resistan las más severas pruebas de contrastación que seamos capaces de planear; pero que se rechaza-

zan si no las resisten. Tenemos, en Popper, una especie de “selección natural de las teorías”, las cuales siempre serán, únicamente, la penúltima verdad.

De otro lado, Feyerabend (1975) quien probablemente contribuyó más que nadie a la difusión de las ideas de Popper, se convirtió en un disidente de su escuela clásica, a través de sus estudios y publicaciones. Según Feyerabend, la idea de un método fijo o de una teoría fija de la racionalidad, descansa en una visión demasiado ingenua del hombre y de su entorno social. Convencido de que éste no es el modo como procede y la forma como progresa, de hecho, la ciencia, denuncia la magia del método y atribuye sus éxitos científicos a otros factores: no existe método especial que garantice el éxito o lo haga probable. Los científicos no resuelven los problemas porque poseen una varita mágica -una metodología o una teoría de la racionalidad-, sino porque han estudiado un problema durante largo tiempo, porque conocen la situación muy bien, y porque los excesos de una escuela científica son casi siempre balanceados por los excesos de alguna otra. Sin embargo, los científicos sólo raramente resuelven sus problemas, cometen cantidad de errores y muchas de sus soluciones son completamente inútiles.

Los prejuicios se descubren por contraste, no por análisis. ¿Cómo podemos examinar, se pregunta Feyerabend, algo que estamos usando continuamente?. ¿Cómo podemos analizar los términos en que habitualmente expresamos nuestras más simples y sinceras observaciones y revelar sus presupuestos?. La respuesta es clara: no podemos hacerlo desde dentro. Necesitamos asumir una posición externa, un nuevo y alterno grupo de supuestos, un mundo enteramente diferente. Esta es justamente una de las posturas epistémicas subyacentes en esta propuesta académica que le apuesta a fundamentar una racionalidad emergente de la planeación; por esto el autor asume una “posición externa” para desde allí interpelar y preguntarse por la planeación, por su crisis, por sus posibilidades.

La condición de que las nuevas hipótesis vayan de acuerdo y no se opongan a las teorías aceptadas no es razonable, porque favorece y preserva la teoría más vieja y familiar, no la mejor. Las hipótesis que contradicen teorías ya confirmadas nos pueden ofrecer evidencia que no podría ser alcanzada por ningún otro camino. Por consiguiente, la proliferación de teorías es beneficiosa para el progreso de la ciencia, mientras que la uniformidad le resta su poder crítico. Cuando se sigue el criterio de que las hipótesis tienen que ser consistentes con las teorías aceptadas, se van logrando “éxitos”, no porque concuerden con los hechos, sino porque se eliminan los hechos que pueden contradecir a las teorías. Estos “éxitos” son completamente artificiales y ficticios y el círculo ideológico se cierra cada vez más: La “evidencia” empírica puede ser creada por un procedimiento que se justifica en la misma realidad que ha producido.

Feyerabend considera la posición de la Escuela Popperiana Clásica, o del racionalismo crítico -que aconseja criticar racionalmente y atacar sin descanso las teorías, no protegerlas en sus puntos débiles y descartarlas tan

pronto se debiliten-, como exagerada y radical; la acusa de “raciomanía” y de irse a otro extremo igualmente reprochable y la juzga incompatible con lo que la historia señala acerca del progreso de la ciencia. Los principios del racionalismo crítico y, sobre todo, los del empirismo lógico, ofrecen una relación inadecuada del desarrollo pasado de la ciencia y pueden impedirlo en el futuro. Dan una relación inadecuada porque la ciencia ha sido más “impura” e “irracional” que su imagen metodológica; y pueden impedir su desarrollo futuro, porque el intento de hacer a la ciencia entera y totalmente “racional” y precisa está ligada con su eliminación. Lo que a veces hemos considerado “impureza”, “caos” y “oportunismo”, ha tenido una función muy importante en el desarrollo de aquellas teorías que actualmente estimamos como partes esenciales de nuestro conocimiento de la naturaleza.

Otro eslabón en esta cadena de análisis lo aporta Lakatos (1983) al proponer una teoría del crecimiento de la ciencia basada en la noción de programas de investigación competitivos y lo hace, según él, tratando de mejorar la tradición de su maestro, Popper; y de superar el presunto relativismo psicosociológico de Kuhn, mediante el intento de encontrar fundamentos objetivos para aceptar o rechazar un programa de investigación.

Según este autor, los grandes logros científicos son programas de investigación que pueden ser evaluados en términos de transformaciones progresivas y regresivas de un problema; las revoluciones científicas consisten en que un programa de investigación reemplaza (supera progresivamente) a otro. Esta metodología ofrece una nueva reconstrucción racional de la ciencia. La unidad básica para la evaluación no debe ser una teoría aislada o una conjunción de teorías, sino un “programa de investigación” con un “centro firme” convencionalmente aceptado y por tanto, “irrefutable” por decisión provisional y con una heurística positiva, que define los problemas, esboza la construcción de un cinturón de hipótesis auxiliares, prevé anomalías y victoriosamente las transforma en ejemplos según un plan preconcebido.

Lakatos puntualiza que la secuencia Popperiana de “conjeturas y refutaciones”, es decir; la secuencia de ensayo-hipótesis seguida de error-experimento ha de ser abandonada; ningún experimento es crucial en el momento en que se realiza y aún menos en periodos previos.

Puesto que había sido criticado por Kuhn y Feyerabend por no especificar los criterios que deben utilizarse en un momento dado para distinguir entre un programa de investigación progresivo y otro regresivo, Lakatos añade que un programa de investigación progresa mientras sucede que su crecimiento teórico se anticipa a su crecimiento empírico, esto es, mientras continúe prediciendo hechos nuevos con algún éxito: “cambio progresivo de la problemática”. Un programa es regresivo si su crecimiento teórico se retarda en relación con el crecimiento empírico, esto es, si sólo ofrece explicaciones “post-hoc” de descubrimientos casuales o de hechos anticipados o descubiertos en el seno de un programa rival “cambio regresivo de la proble-

mática”. Si un programa de investigación explica de forma progresiva más hechos que un programa rival, “supera” a este último, puede ser eliminado o archivado, si se prefiere.

Lakatos piensa que “la historia de la ciencia no confirma nuestra teoría de la racionalidad científica”, en contra de Popper; sostiene que la metodología de los programas de investigación científica no ofrece una racionalidad instantánea. Hay que tratar con benevolencia a los programas en desarrollo; pueden transcurrir décadas antes de que los programas despeguen del suelo y se hagan empíricamente progresivos. La crítica no es un arma Popperiana que mate con precipitación mediante la refutación. Aunque las críticas importantes son siempre constructivas, existe una guerra oculta de desgaste entre dos programas de investigación. Igualmente, Kuhn se equivoca, según Lakatos, al pensar que las revoluciones científicas son un cambio repentino e irracional de punto de vista.

En síntesis, Lakatos sostiene que la honestidad del falsacionismo sofisticado (su teoría) pide que se intente considerar las cosas desde diferentes puntos de vista, que se propongan otras teorías que anticipen hechos nuevos y que se rechacen las teorías que han sido superadas por otras poderosas. Piensa que este falsacionismo metodológico sofisticado combina varias tradiciones diferentes: Que hereda de los empiristas la determinación de aprender, fundamentalmente de la experiencia, y de los kantianos el enfoque activista de la teoría del conocimiento.¹⁰

El salto hacia un nuevo paradigma: La teoría de la complejidad

Como muy bien señala Morin (1984), los diversos trabajos de Kuhn, Popper, Feyerabend y Lakatos tienen como rasgo común mostrar que las teorías científicas, como los “icebergs”, tienen una enorme parte sumergida que no es científica, y que constituye la zona ciega de la ciencia, pero que es indispensable para el desarrollo de la ciencia. “El único medio que existe para salvarse de esta situación es el intento de saltar fuera de estos encaillamientos conceptuales y ver otro panorama: Contemplando los linderos de nuestros conceptos aceptados, de nuestras construcciones teoréticas, de nuestros sistemas formales de creencias, etc., en una palabra, de la validez de nuestra teoría de la racionalidad; y, para ello, debemos asumir una actitud básica y esencialmente crítica.”(Morin, 1984).

Se podría afirmar entonces, siguiendo a Morin, que nuestros instrumentos conceptuales son necesarios, e incluso indispensables como puntos de llegada, pero que, al mismo tiempo, tienen que ser puntos de partida hacia

10 En todo caso, Lakatos tiende a explicar las posiciones, no en términos psicológicos y sociológicos, sino que considera que están determinados por principios de racionalidad.

otras construcciones teóricas que la superen; es decir, que, como ilustra la filosofía de Hegel, nuestra mente parte de una tesis o proposición, elabora después su antítesis u oposición y, finalmente, se concilian ambas en la síntesis o integración, la cual a su vez, es un punto de partida como una nueva tesis. Esta dialéctica constituye el modo natural de ser de nuestra mente.”

En este contexto de análisis del desarrollo de las ciencias, particularizando para la planeación, es preciso señalar que las diferentes disciplinas y sus diversas aplicaciones profesionales deberán buscar y seguir los principios de inteligibilidad que se derivan de una racionalidad más respetuosa de los diversos aspectos del pensamiento, una racionalidad múltiple que, a su vez, es engendrada por lo que hoy en día se ha dado en llamar “paradigma de la complejidad”.

Uno de los autores de vanguardia en esta teoría de la complejidad es Edgar Morin, quien al respecto señala que estamos asistiendo a un paso de incalculable significación en la evolución del pensamiento humano. Morin (1998) “...parte del planteamiento Kuhniano que explica como todo progreso importante del conocimiento se opera necesariamente por la quiebra y la ruptura de sistemas que no tienen dentro de ellos mismos la aptitud de la trascendencia. Se opera entonces, cuando una teoría se muestra incapaz de integrar observaciones cada vez más centrales, una verdadera revolución que quiebra en el sistema aquello que le daba tanto su coherencia como su clausura. Una teoría sustituye a la antigua teoría, provincializándola y relativizándola”.

En términos de Morin, en la teoría de la complejidad se trata no solamente de reconocer la presencia, sino de integrar, a lo aleatorio, tanto en su carácter de imprevisibilidad, como su carácter de evento; no se trata solamente de localizar de manera estadística, sino de concebir, en su carácter radical y polidimensional a la información, concepto no reducible a la materia y a la energía. Se trata de integrar siempre al ambiente, incluido hasta en la concepción del mundo. Se trata de integrar al ser auto/eco/organizado, hasta en el concepto del sujeto.¹¹

La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo heterogéneo, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner

11 Siguiendo a Morin, para comprender el problema de la complejidad hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de la simplicidad. Porque para Morin, en principio “la idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreducible. En segundo lugar el mismo autor afirma que la simplificación es necesaria, pero debe ser relativizada, es decir, que él acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. La complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria”.

orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar... pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo. (Morin).

La dificultad de pensamiento complejo es que debe afrontar lo entramado, el juego infinito de inter-retroacciones, la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma de la incertidumbre, la contradicción. Frente a estas realidades habría entonces que sustituir el paradigma de “disyunción/reducción/unidimensionalización” por un paradigma de “distinción/conjunción” que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir. Este paradigma llevaría en sí un principio de unidad múltiple que escapa de la unidad abstracta por lo alto (holismo) y por lo bajo (reduccionismo).¹²

Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbre, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar. De este modo, la complejidad coincide con un aspecto de incertidumbre, ya sea en los límites de nuestro entendimiento, ya sea inscrita en los fenómenos. Pero la complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados. Tiene que ver con los sistemas semi-aleatorios cuyo orden es inseparable de los azares que incluyen. La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y desorden, mezcla íntima, a diferencia del orden/desorden estadístico, donde el orden, pobre y estático, reina a nivel de las grandes poblaciones, y el desorden, pobre por una indeterminación, reina a nivel de las unidades elementales.¹³

En el seno de una teoría y en consecuencia de una praxis sustentada en la “complejización” se debate un binomio que aparente y tradicionalmente ha sido polarizado: El orden y el desorden. Se dice polarizado porque de manera simplista el eje izquierdo es catalogado como bueno, deseable, aspirable

12 Sin embargo, Bachelard (1993), el filósofo de las ciencias, había descubierto que “lo simple no existe: Sólo existe lo simplificado”. La ciencia construye su objeto extrayéndolo de un ambiente complejo para ponerlo en situaciones experimentales no complejas. La ciencia es el estudio del universo simple, es una simplificación heurística necesaria para extraer ciertas propiedades, ver ciertas leyes. George Lukacs, el filósofo Marxista, decía en su vez, criticando su propia visión dogmática: “Lo complejo debe ser concebido como elemento primario existente. De donde resulta que hace falta examinar lo complejo de entrada en tanto complejo y pasar luego de lo complejo a sus elementos y procesos elementales

13 Pero el problema teórico de la complejidad es el de la posibilidad de entrar en las cajas negras. Es el considerar la complejidad organizacional y la complejidad lógica. En este caso, la dificultad no está solamente en la renovación de la concepción de objeto, sino que está en revertir las perspectivas epistemológicas del sujeto, es decir, el observador científico; lo propiamente científico era, hasta el presente, eliminar la imprecisión, la ambigüedad, la contradicción. Pero hace falta aceptar una cierta imprecisión y una imprecisión cierta, no solamente en los fenómenos, sino también en los conceptos, y uno de esos grandes progresos de las matemáticas de hoy es el de considerar los conjuntos imprecisos.

y el derecho como malo, peligroso, indeseable. Pero nada más ajeno a la realidad, prueba de ello los trabajos de Maturana y Varela (1996), quienes desde el lugar de su saber muestran como se efectúa la percepción de un mundo ordenado, pero que no lo está completamente de un mundo donde la creación del orden procede del desorden mediante desorganizaciones y reorganizaciones sucesivas.

Este planteamiento es especialmente sugestivo a la hora de enfrentar el desafío de sentar bases innovadoras para un nuevo estatuto de la planeación, dado que siempre se ha adoctrinado para trabajar en el orden, entendido como estatismo, quietud. Se insiste, entonces, en la urgencia de incorporar una cosmovisión universal que permita entender la parte no sólo como segmento aislado, sino como expresión viva de su universo natural.

El desorden como espacio y posibilidad de creación en la planeación

Para comprender más el desafío que implica la teoría del desorden conviene una exploración rápida de algunos planteamientos de Balandier (1997). En su teoría del desorden dice que "...la naturaleza no es lineal, nada es simple, el orden se oculta tras el desorden, lo aleatorio está siempre en acción, lo imprevisible debe ser comprendido. Se trata de una descripción diferente del mundo que conviene producir en el presente, en la cual la consideración del movimiento y sus fluctuaciones predominan sobre la de las estructuras, las organizaciones, las permanencias. La clave es otra dinámica calificada de no lineal, que le da acceso a la lógica de los fenómenos aparentemente ordenados".

"La consciencia del desorden está avivada. Engendra reacciones contrarias, vacilaciones. Para unos, el pasado (conservador de la tradición) incluso lo arcaico (factor de permanencia y de lo universal), se refiere al orden, revela las señales más sólidamente afianzadas, propone los repertorios o las guías necesarias para una orientación según la cual nuestro tiempo podría ser examinado, interpretado, organizado. Para otros, es la confusión y la inestabilidad, el movimiento que aligera la pesadez del orden preexistente, la abundancia de lo nuevo, lo que da todas sus oportunidades a una libertad nueva y fecunda: El desorden se vuelve creador; los períodos de transición ejercen entonces una verdadera fascinación, son vistos como aquellos que hacen retroceder las fronteras de lo imposible, en las cuales se realizan rupturas y avances. Entre esos dos polos se sitúan las ignorancias, las interrogaciones, las dudas, los acomodamientos y los desconciertos, todo lo que puede llevar a un escepticismo trivial, todo lo que contribuye igualmente a nutrir una demanda impaciente de orden, sin medir los riesgos". (Balandier).

El desorden se vuelve destructor cuando hay una pérdida de orden, cuando los elementos se disocian, y tienden a no constituir más una estructura, una organización, una simple suma. El desorden se vuelve creador

cuando produce una pérdida de orden acompañada de una ganancia de orden, que es generador de un orden nuevo reemplazante del antiguo, y puede ser superior a él. El proceso de complejización opera según esta lógica, no por adición, sino por sustitución a un nivel más elevado.

En lo sucesivo, la naturaleza, el mundo, no son considerados bajo el espectro de un orden en el seno del cual actúa el desorden, sino bajo el espectro inverso: el de las turbulencias, los movimientos en apariencia erráticos. Ya no se trata del proyecto de captar la secuencia orden-desorden-orden, sino de interrogar el desorden (o al caos) en cuanto tal, independientemente de su apoyo, de hacer comprensible lo imprevisible y, si es posible, ulteriormente, previsible. (Balandier). El orden y el desorden son como el anverso y el reverso de una moneda: inseparables; dos aspectos ligados con lo real, en el cual, uno, según el sentido común, aparece como la figura inversa del otro. En una sociedad de la tradición que se define ella misma en función del equilibrio, la conformidad, la estabilidad relativa, que se ve como un mundo al derecho, el desorden llega a ser una dinámica negativa que engendra un mundo al revés. No se ignora, sin embargo, que la inversión del orden no es su derrumbe; puede servirle de refuerzo o ser constitutivo de él bajo una figura nueva; ésta hace entonces orden a partir del desorden.¹⁴

Es en parte sobre esta línea de argumentación que se pueden sustentar nuevos procesos de planeación; los cuales deben reconocer que el “desorden” tiene una potencialidad creativa, por cuanto es en el movimiento de la organización donde reside su posibilidad de desarrollo. Un proceso de planeación debe enfocarse a la generación de dinámicas de cambio en la organización. En términos resignificados de una teoría clásica de la administración a la generación de disonancias; entendidas como desequilibrios que promueven la transformación y las nuevas ideas.

En un proceso de planeación las incertidumbres y complejidades nuevas resultantes llevan progresivamente al descubrimiento de un mundo en el que el orden se vuelve cada vez menos pensable en las formas inadecuadas que han sido heredadas; la consciencia de desorden se intensifica y hace ver todas las cosas bajo los aspectos de la dispersión, de lo aleatorio y del poco control.

Los períodos de gran transformación, de incertidumbres, durante los cuales una organización se encuentra desorientada, son propicios al refuerzo del deseo del orden. Se necesita dejar de lado la tradicional planeación que solo busca el “orden” e instaurar una nueva racionalidad planificadora que

14 En palabras de Balandier “todas las sociedades dejan un lugar al desorden, al temerlo; a falta de la capacidad para eliminarlo, lo cual haría que terminasen por matar al movimiento en el seno mismo de la sociedad y degradarse hasta llegar al estado de una forma muerta, es necesario de alguna manera transigir. Puesto que es irreductible, y aún más necesario, la única salida posible es transformarlo en instrumento de trabajo con efectos positivos, utilizarlo para su propia y parcial neutralización, o convertirlo en factor de orden.

no le tema al “desorden”, sino que vea en él la expresión del dinamismo y turbulencia propia de los escenarios sociales; una planeación que cuestione el razonamiento unicausal y objetivo que es errático. El “desorden” no es más el enemigo; es ante todo, la oportunidad para el crecimiento y el desarrollo.

Pensar y obrar en consecuencia con lo anterior exige no sólo una nueva revaloración, sino y ante todo, una reorganización profunda de estructuras de pensamiento y escalas de valores. Esto se explica, en parte, porque estamos poco habituados todavía al pensamiento “sistémico-ecológico”. El pensar con esta categoría básica cambia en gran medida nuestra apreciación y conceptualización de la realidad. Nuestra mente no sigue sólo una vía causal, lineal, unidireccional, sino también un enfoque modular, estructural, dialéctico, interdisciplinario, donde todo afecta e interactúa con todo, donde cada elemento no sólo se define por lo que eso representa en sí mismo, sino por su red de relaciones con todos los demás.

“Evidentemente, estos cambios en los supuestos básicos, filosóficos y metodológicos de las ciencias, guiarán inevitablemente hacia otros cambios en las ciencias mismas: Cambios en los diferentes problemas dignos de investigar, en la formulación de hipótesis de naturaleza diferente y en la metodología por utilizar” (Morin, 1984).

De esta gran afirmación se puede inferir para los procesos de planeación que las transformaciones en sus conceptos generativos, tanto de orden epistémico, filosófico como conceptual, abocarán necesariamente nuevas prácticas de planeación, nuevos abordajes metodológicos de los escenarios motivo de intervención planificadora y en consecuencia la generación y adopción de nuevas herramientas sociales para la construcción del futuro.

El cambio paradigmático

Ahora bien, prosiguiendo con el análisis de los cambios universales en las formas de entender y desarrollar la ciencia y las actividades humanas subyacentes en ella, es importante ahondar en el concepto de paradigma, por cuanto la irrupción de nuevos fundamentos y nuevas prácticas de la planeación se debe suceder en el contexto de la “emergencia” de un nuevo paradigma de la planeación.

La mente humana tiene una propensión natural innata a buscar el sentido o significado de las cosas, de las acciones y de los eventos. Cuando le encuentra un sentido “satisfactorio intelectualmente”, se dice que conoce algo. “Conocer es aprehender un dato en una cierta función bajo una cierta relación, en tanto significa algo, dentro de una determinada estructura (Martínez, 1997). Por su parte Morin señala en este sentido que “todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos: separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica), jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras).

Estas operaciones, que utilizan la lógica, son de hecho comandadas por principios “supralógicos” de organización de pensamiento o paradigmas, principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos consciencia de ello”. (Morin, 1998).

La palabra paradigma es empleada constantemente hoy en día. Asumiendo la concepción de la teoría de la complejidad, un paradigma está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones maestras, principios claves. Esa relación y esos principios van a regular todos los discursos y prácticas que obedecen, inconcientemente, a su regulador.

Un paradigma es un tipo de relación lógica (inclusión, conjunción, disyunción, exclusión) entre un cierto número de nociones o categorías fundantes. Un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada (Morín, 1982).

Un paradigma privilegia ciertas relaciones lógicas en detrimento de otras, y es por ello que un paradigma controla la lógica del discurso y de la práctica. El paradigma es una manera conceptual de controlar la lógica y, a la vez la semántica. Un paradigma, si bien tiene que ser formulado por alguien, es en el fondo el producto de un estallido revolucionario que se va fraguando a partir de procesos históricos de desarrollo cultural, científico, etc. Entonces nuevos procesos de planeación no constituyen por sí solos un nuevo paradigma de la planeación: un “paradigma emergente de la planeación” provendrá y devendrá del conjunto orgánico, holista e integrado de nuevos conceptos, de nuevas visiones, de nuevos descubrimientos y de nuevas reflexiones que van a conectarse y reunirse a lo largo de un período de tiempo.

En la mayoría de las ciencias los periodos “preparadigmáticos” se caracterizan por un caos conceptual y la existencia de numerosas visiones conflictivas de la naturaleza, ninguna de las cuales puede ser claramente descartada como incorrecta, ya que todas son, hasta cierto punto, compatibles con las observaciones y los métodos científicos de la época. La conceptualización simple, elegante y plausible de información, que parezca tener en cuenta la mayoría de las observaciones conocidas y que además ofrezca una pauta prometedora para la exploración futura, se convierte entonces en el paradigma dominante. Durante un cierto tiempo el paradigma reinante hace un gran servicio a la ciencia, ya que arroja mucha luz en el área, al integrar en forma coherente la mayoría de los conocimientos existentes en la misma, proveer métodos y técnicas para explorarla, y enriquecerla con nuevos hallazgos.

Los abundantes frutos que ofrece la aplicación de ese paradigma llevan a los usuarios del mismo a aceptarlo sin restricción alguna, e incluso, a

imponerlo como un enfoque obligatorio para sus problemas científicos. La aceptación irrestricta del paradigma fácilmente lleva a confundirlo con una “descripción exacta de la realidad”, en lugar de aceptarlo como un mapa útil, como una aproximación adecuada y como un modelo para la organización de la información conocida: “Esta confusión del mapa con el territorio que representa es típica de la historia de la ciencia” (Morín, 1998). Algo similar pasa con los planes tradicionales en los cuales el planificador piensa ingenuamente que la realidad está modelada por el plan y que en consecuencia todo sucede según lo anticipado en dicho plan.

Un análisis de la dinámica del estatuto epistemológico de los paradigmas hace ver que éstos juegan un doble papel en la evolución de la ciencia. Por un lado, son absolutamente esenciales e indispensables para el progreso científico, ya que ordenan y sistematizan los conocimientos en un momento dado de la historia de una disciplina; por el otro, actúan, posteriormente, como constreñidores conceptuales que dificultan de un modo decisivo la posibilidad de nuevos descubrimientos y la exploración de nuevas áreas de la realidad. Esta función, al mismo tiempo progresista y reaccionaria de los paradigmas debe ser el foco del análisis epistemológico.

Por esto los modelos tradicionales de la planeación que se han instalado en las organizaciones y sus correlatos teóricos constriñen los intentos transformadores; motivo por el cual la promoción de un cambio, de un “salto paradigmático” en tales prácticas y principios debe operarse es desde los principios mismos de la teoría de la planeación.

“La ciencia occidental avanza cada vez más hacia un cambio de paradigma de proporciones sin precedentes, que cambiará nuestro concepto de la realidad y de la naturaleza humana. En este nuevo paradigma deben tener cabida, ubicación y sistematización todos los conocimientos bien establecidos, ya sea que provengan de la física cuántica y relativista, de la teoría de sistemas, de la neurociencia, de la parapsicología, del estudio de las estructuras disipativas o de la holografía. La matriz epistémica que sirve de base a este nuevo paradigma y traza el entramado de su red de relaciones, emerge cada vez más claramente de los esfuerzos intelectuales de muchas mentes privilegiadas. Su valor y significación se pone de manifiesto precisamente al vislumbrar la solución, en muy diferentes disciplinas, de problemas planteados por mucho tiempo y nunca solucionados a entera satisfacción. (Morín).

Son muchas las razones que nos llevan a pensar que se avanza decididamente, hacia un paradigma que cambiará mucho nuestro concepto de la realidad, en general, y de muchos aspectos de la naturaleza humana, en particular. Existe, entonces, una urgente necesidad de un cambio fundamental de paradigma, que permita integrar, en un todo coherente y lógico, el creciente flujo de conocimientos revolucionarios procedentes de las más diversas disciplinas y que entran en un conflicto irreconciliable cuando son procesados e interpretados con los viejos modelos.

Esta teoría de la racionalidad o esquema de comprensión e inteligibilidad de la realidad, en general, y del comportamiento humano, en particular, constituye un paradigma emergente, es decir, un paradigma que brota de la dinámica y dialéctica histórica de la vida humana y se impone, cada vez con más fuerza y poder, porque "...transitar el camino de lo conocido es mucho más fácil que diseñar los métodos para abordar la nueva realidad a la que nos enfrentamos, o que inventar las teorías adecuadas para integrar esa realidad en un todo coherente y lógico".(Morin).

En función del proceso de planeación, objeto de estudio en esta obra, se argumenta que este proceso vital de cambio paradigmático, al igual que el de toda ciencia, como toda teoría, método o investigación, sólo tiene significado o sentido a la luz de un trasfondo epistemológico, a la luz de una sólida fundamentación epistémica. Precisamente, la palabra "episteme" significa eso: "firmeza, estabilidad, solidez; "epi" quiere decir sobre y "steme" viene de la raíz sánscrita (stha) que significa fijarse sobre.

De una manera particular, en muchos de los ambientes académicos y en los ejercicios multivariados de la planeación, la desorientación epistemológica sigue siendo uno de sus rasgos más sobresalientes; "...se trabaja dentro de moldes teóricos y metodológicos, dentro de coordenadas instrumentalizadoras que dan frutos en apariencia sólidos únicamente porque no son cuestionados en su basamento epistémico". (Martínez, 1997).

Este modo de proceder conduce inevitablemente a un insípido eclecticismo en los procesos de planeación que, aunque satisface a muchos espíritus superficiales y a algunas estructuras burocráticas, gira sobre sí mismo llegando sólo a su propio punto de partida: "un conocimiento de algo, sin referencia y ubicación en un estatuto epistemológico que le dé sentido y proyección, queda huérfano y resulta ininteligible, es decir; ni siquiera sería conocimiento". (Martínez). En efecto, conocer, como ya se señaló, es siempre aprehender un dato en una determinada función, bajo una cierta relación, en tanto significa algo dentro de una determinada estructura. Pero, a su vez, el método para alcanzar ese conocimiento también estará siempre ligado a un paradigma específico que le fija los rieles por los cuales ha de caminar; y atado a una función ideológica que le determina la meta a la cual sirve. Una planeación neutra y aséptica es por tanto algo irreal.

Un método de planeación, en este contexto de análisis, está inserto en un paradigma específico; pero el paradigma, a su vez, está ubicado dentro de una estructura cognoscitiva, marco general filosófico o, simplemente, sociohistórico. Ahora bien, toda estructura cognoscitiva generalizada, o modo de conocer en el ámbito de una determinada comunidad o sociedad, se origina o es producida por una matriz epistémica.

La matriz epistémica es, por tanto, el trasfondo existencial y vivencial del mundo de la vida y, a su vez, la fuente que origina y rige el modo general de conocer, propio de un determinado período histórico cultural ubicado

también dentro de una geografía específica y, en su esencia, consiste en el modo propio y peculiar que tiene un grupo humano de asignar significados a las cosas y a los eventos, es decir, en su capacidad y forma de simbolizar la realidad. En el fondo, ésta es la habilidad específica del ser humano que, en la dialéctica y el proceso histórico social de cada grupo étnico, civilización o cultura, ha ido generando o estructurando su matriz epistémica.¹⁵

Sin embargo, no podemos imaginar escuetamente este conjunto de realidades en forma lineal, unidireccional y estática. Ellas interactúan intensamente, de tal manera que la dinámica y dialéctica de los procesos histórico-sociales puede ir influyendo y cambiando la matriz epistémica de un determinado grupo o estrato sociocultural. Así, es posible también, la coexistencia de dos o más matrices epistémicas dentro de unas mismas coordenadas histórico geográficas, es decir, en una misma sociedad. La rivalidad entre ellas puede ser un fenómeno fácilmente observable en el cual, casi siempre, hay una que detenta el poder, se autoproclama legítima y declara ilegítima e irracional a la otra. Pero la episteme dominada puede, poco a poco, tomar fuerza, entrar en conflicto con la dominante y, en este enfrentamiento de dos mundos, vencerla. Son los momentos revolucionarios.

“Debido a que la matriz epistémica origina o determina una conformación o estructura de la mente en un momento de la historia, es fácil comprender que ella se revelará en todas las áreas de la vida, del pensamiento y de la acción. Por ello, como molde o forma estructurante de la mente, ofrecerá la razón última o el referente de base, al cual hay que recurrir para explicar el origen, el fundamento, el proceso y la sintaxis lógica de todo discurso humano.

De todo lo dicho, es fácil colegir entonces que una de las características básicas de toda episteme y, por consiguiente, del concepto de ciencia y de todo conocimiento, es su provisionalidad, es decir, su valor relativo y únicamente temporal”. (Morín, 1998). “Dicha conclusión diría que la mente puede analizarse a sí misma debido a su capacidad propia de reflexión; que puede replegarse sobre sí misma y autoanalizarse en su realidad más profunda, que puede hacer este auto-examen debido a su capacidad mental de auto-referencia”.

En consecuencia, para lograr una transformación paradigmática en la planeación es necesario acudir irremediablemente, y para fortuna del rigor académico, a la reflexión. La reflexión tiende, sostiene Castoriadis (1997), de una manera irreversible a cerrarse sobre sí misma, pero la “verdad” de la

15 Siguiendo esta línea de argumentación se puede ampliar que la “matriz epistémica”, por consiguiente, es un sistema de condiciones del pensar, prelógico o preconceptual, generalmente inconsciente, que constituye “la vida misma” y “el modo de ser”, y que da origen a una cosmovisión, a una mentalidad e ideología específicas, a un espíritu del tiempo, a un paradigma científico, a cierto grupo de teorías y, en último término, también a un método y a unas técnicas o estrategias adecuadas para investigar y/o planificar la naturaleza de una realidad natural o social. En conclusión, la verdad del discurso no está en el método sino en la episteme que lo define.

filosofía es la ruptura de lo clausurado. La reflexión aparece cuando el pensamiento se vuelve sobre sí mismo y se interroga no sólo sobre sus contenidos particulares sino sobre sus presupuestos y fundamentos cuestionando las teorías dominantes, las instituciones radicalizadas y las representaciones socialmente instituidas.

La reflexión ha de ser un ejercicio definitorio del planificador en el esfuerzo por romper la clausura. Provenga ésta de la historia personal o de las instituciones social e históricamente cimentadas, lo que permitirá la emergencia del pensamiento reflexivo y, en consecuencia, de una nueva planeación.

A partir de lo expuesto queda claro que el reto actual no es modificar y revisar las técnicas e instrumentos empleados en el proceso de planeación: el gran desafío es provocar una revolución paradigmática que reorganice los conceptos fundantes de este proceso; que se vuelva a la perspectiva ontológica, a la génesis del acto planificador para que a partir de su resignificación nos adentremos en la aventura de construir nuevas teorías y en consecuencia se desarrollen nuevas prácticas de planeación.

CAPÍTULO TRES

NATURALEZA Y CONCEPCIONES ACTUALES DE LA PLANEACIÓN

La planeación es ante todo un proceso en el cual se conjugan la razón, los sueños y las esperanzas humanas para aventurarse a construir su futuro; es una herramienta humana para aportar en el presente a forjar un mundo mejor en el mañana.

En este punto lo central es argumentar la concepción y naturaleza de la planeación, haciendo una lectura desde lo tradicional hasta llegar a una concepción actual del proceso de planeación.

A lo largo de la historia humana la pregunta por el mañana ha estado siempre presente; sin embargo, la pregunta por la planeación como respuesta a este cuestionamiento es mucho más reciente en la historia. Las respuestas frente a qué es la planeación son muy amplias y diversas.

La planeación como capacidad mental y como rasgo de una conducta inteligente del ser humano

Desde la Psicología cognitiva se ha desarrollado toda una línea de conocimiento referida a la capacidad de planeación del sujeto. Para conceptualizar la naturaleza de la planeación dentro de las organizaciones sociales y en particular en el contexto organizacional de las instituciones de educación superior, se parte de argumentar la naturaleza básica, genérica, de la planeación como función mental. Para lograr este cometido de especial valor es oportuno una síntesis comprensiva de los trabajos de Das, Kar y Parrilla (1998), quienes presentan un análisis profundo referido a la función mental de la planeación.

La planeación como resolución heurística de problemas

Newell y Simon (1958a, 1958b, 1959) presuponían que la actividad inteligente era desempeñada por máquinas y personas por igual mediante la

ayuda de pautas de símbolos que representan aspectos críticos del dominio concreto del problema; operaciones sobre estas representaciones para generar soluciones posibles; y mediante la búsqueda entre estas posibilidades para seleccionar una solución, en vez de evaluar simultáneamente múltiples soluciones. La forma de búsqueda más simple, denominada búsqueda exhaustiva, comporta examinar todas las alternativas posibles. Sin embargo, cuando la cantidad de alternativas es grande, la búsqueda exhaustiva llega a ser impracticable y, con frecuencia, imposible. Lo más frecuente es que los seres humanos resuelvan problemas basándose en juicios que orienten la búsqueda hacia los aspectos más pertinentes y prometedores del espacio del problema. Esto se conoce con el nombre de búsqueda heurística.

Newell y Simon (1959) propusieron dos métodos heurísticos potentes y omnipresentes:

- El análisis de medios y fines, consistente en dividir un problema en una sucesión de subproblemas que luego se resuelven. Es decir, ante un fin y un estado dados, se define la diferencia entre los dos y se recupera un operador pertinente del fondo de conocimientos para reducir la diferencia. Si es necesario, esta operación se realiza con cada subproblema.
- El método de planeación, el cual permite resolver el problema construyendo una solución en términos generales antes de abordar los detalles. Se emplea cuando quien resuelve un problema, construye un entorno abstracto y más sencillo para el problema, ignorando ciertos aspectos del problema original; cuando ese sujeto elabora un problema correspondiente en este entorno abstracto y lo resuelve; cuando emplea esta solución para obtener un plan aplicable al problema original; y cuando traslada este plan al entorno original del problema y lo ejecuta.

Como indica esta descripción del método de planeación, la planeación es una técnica de resolución de problemas que se emplea para orientar la acción cuando el problema original es demasiado difícil.

En otras investigaciones la planeación y la resolución de problemas se suelen emplear indistintamente, o bien la planeación se utiliza como una parte del proceso de resolución de problemas de una manera parecida a lo dicho anteriormente. Sin embargo, luego varios autores diferenciaron explícitamente la planeación de la resolución de problemas y han considerado que el primer concepto es mucho más amplio que el segundo.

Miller, Galantier y Pribam (1960) destacaron la descripción de los aspectos estructurales de la conducta ejemplificada por varios etólogos de la época y afirmaban que la conducta se organiza simultáneamente en varios niveles de complejidad. Partiendo del axioma de la naturaleza jerárquica de la conducta, definieron un plan como “cualquier proceso jerárquico en el organismo que puede controlar el orden en que se va a realizar una secuencia de operaciones”. Un plan podría ir desde un esbozo a grandes rasgos de un curso

de acción hasta una especificación detallada de cada operación. Es el plan lo que controla el procesamiento humano de la información y proporciona pautas para conexiones esenciales entre conocimiento, evaluación y acción.

Estos autores presuponían que toda conducta está orientada por planes organizados jerárquicamente que pueden incluir varios subplanes, que a su vez pueden estar formados por otros subplanes, hasta llegar al nivel de la acción motora.

Pero, ¿cómo construimos planes nuevos?. Miller et al propusieron que la mayoría de los planes se aprenden, bien mediante la imitación, bien mediante instrucciones verbales de otra persona. Los planes nuevos que no se aprenden o bien se basan en planes antiguos, es decir, modificamos planes antiguos para que encajen en contextos nuevos, o bien se basan en “meta-planes” y “planes heurísticos”. Los metaplanes son planes para la formación de planes que se extraen de planes heredados y aprendidos para disminuir las necesidades de memoria de quien planifica. Es decir, en vez de almacenar todos los planes que aprendemos y podemos necesitar después, almacenamos los planes de orden más elevado para generar planes de nivel inferior cuando sea necesario.

Por su parte, los planes heurísticos son necesarios cuando los metaplanes no pueden producir una solución. Siguiendo esta línea lógica necesitaríamos más planes para formar planes heurísticos y metaplanes, problema que ya fue observado por Miller et al. Su solución a este problema se basaba en la idea de que se emplean planes heurísticos para producir planes heurísticos nuevos y que para construir un esquema general de la resolución de problemas hace falta una descripción plausible del proceso heurístico. Según previeron los mencionados autores, esta descripción sería proporcionada por el número cada vez mayor de investigadores de la inteligencia artificial que estaban interesados en el desarrollo de métodos heurísticos para ordenadores. Sin embargo, sigue sin haber una explicación generalmente aceptada de los procesos heurísticos humanos; la descripción del proceso de planeación hecha por Miller et al puede haber instado a muchos investigadores a centrar su atención en los planes y en sus resultados conductuales, en vez de dirigirla hacia la actividad de planeación y sus factores determinantes motivadores y cognitivos.

Scholnick y Friedman (1987) proponen que el proceso de planeación incluye por lo menos las seis funciones siguientes:

- Formar una representación del problema;
- Elegir una meta;
- Tomar la decisión de planificar;
- Formular un plan,
- Ejecutar y supervisar el plan y;
- Aprender del plan.

También proponen que “planificar es actuar simultáneamente en tres niveles: en la realidad de un problema, de acuerdo con un esquema imaginado y en el papel de mediador entre el esquema y la conducta”. Partiendo de estas definiciones ofrecen una revisión integradora del estado actual de la investigación sobre la planeación. Recurriendo a una amplia gama de fuentes, identifican las siguientes inquietudes y fuentes de confusión en la literatura existente sobre la planeación:

- Los conceptos de plan y planeación se han utilizado para explicar muchas facetas diferentes del funcionamiento humano, con el resultado de que sus definiciones han sido cada vez más vagas. De hecho, dos teóricos que empleen los mismos términos rara vez adoptarán el mismo enfoque. La vaguedad de las definiciones existentes puede ser el reflejo de que los investigadores no especifiquen a cuál de los tres niveles hacen referencia y cómo se integran estos niveles. Proponen además que una teoría de la planeación debería ser suficientemente exhaustiva para abarcar cada nivel de cognición. Además de no especificar a qué nivel se refieren, distintos análisis de la planeación tienden a destacar diferentes funciones de la misma y sólo suelen abordar una o dos a la vez.
- La mayoría de los investigadores han tratado la planeación o bien como una capacidad cognitiva general o bien como una actividad dependiente del contexto. Muy pocos han intentado explicar cómo se podrían subsumir estos marcos de referencia diferentes dentro de una definición. Además, algunos teóricos han considerado la planeación como una actividad cognitiva obligatoria que todos llevamos a cabo constantemente y, en consecuencia, se han centrado en los mecanismos implicados en la planeación. Otros, sin embargo, han destacado la naturaleza voluntaria de la planeación y, en consecuencia, se han centrado en las diferencias individuales en cuanto a la decisión de planificar en primer lugar.
- Las diferencias individuales en la eficiencia de la planeación se han explicado o bien en función del número de componentes de la planeación presentes y de la velocidad de su ejecución, es decir, mediante diferencias cuantitativas, o bien mediante variaciones estilísticas que reflejan diferencias cualitativas en las maneras de planificar de cada individuo.

Estas observaciones de Scholnick y Friedman resumen varios de los problemas fundamentales que se encuentran en la literatura sobre la planeación. La planeación es una actividad que sintetiza varios componentes y niveles diferentes de funcionamiento en un esquema. Los investigadores rara vez se han puesto de acuerdo respecto a los niveles o componentes que se deberían destacar para su discusión. Este estado de cosas es una consecuencia de la falta de una teoría general de la planeación que integre los conocimientos procedentes de la psicología cognitiva experimental y de campos afines; es una consecuencia del punto de vista dominante que equipara la planeación a un proceso de resolución de problemas o a uno de sus componentes; es una consecuencia de una confianza extendida y acrítica en los modelos de simu-

lación por ordenador y de inteligencia artificial, y del desinterés casi total por las bases neuropsicológicas de la planeación como proceso cognitivo.

Como se ha dicho anteriormente, varios autores han considerado que la planeación forma parte del proceso de resolución de problemas o es un método de resolver problemas cuando el contexto lo requiere. Sin embargo en una postura planteada por Das et al (1998) se reconoce la planeación como un proceso regulador más general y penetrante que la resolución de problemas, siendo la resolución de problemas parte de un proceso de planeación. Además, aquí la planeación incluye componentes que no están necesariamente presentes en la resolución de problemas. Uno de estos componentes es la previsión.

Greeno, Riley y Gelman (1984) han destacado explícitamente la previsión de programas de acción como el componente central de la planeación. Según estos autores, “la planeación comporta procedimientos que reconocen metas de tipos diferentes durante la planeación, que buscan esquemas de acción con consecuencias que encajen en las metas que se han reconocido y que determinan cuándo se ha llevado a cabo con éxito la planeación”. Por tanto, la planeación implica la generación de estrategias de previsión.

Este punto de vista también ha sido compartido por Anderson (1993): “Si se puede demostrar que un sistema reordena una secuencia preferida de acciones en previsión de un conflicto de metas, entonces es que el sistema está planificando”. La previsión inherente a la representación inicial de una meta y el conocimiento procedimental de los componentes de acción también caracterizan la planeación en la descripción de los planes ofrecida por Schank y Abelson. (1977).

Los modelos de previsión son muy similares a la descripción de la planeación de Miller et al (1960) examinada anteriormente. Sin embargo, la planeación también puede incluir la previsión o creación de los problemas mismos, además de la secuencia de acciones o las metas. En otras palabras, la planeación se orienta hacia el futuro mientras que la resolución de problemas se orienta a problemas existentes, es decir, hacia el presente. Una persona que planifica bien selecciona y manipula su entorno para crear los problemas más apropiados.

La orientación futura de la planeación también está presente en la distinción de Kreidler y Kreidler (1987) entre la planeación y la resolución de problemas. Según estos autores, la planeación difiere de la resolución de problemas en tres sentidos: En primer lugar, la planeación se refiere a la construcción cognitiva de un programa de conducta que comporta uno o más pasos, mientras que la resolución de problemas se refiere a la ejecución de estos programas (o planes), la evaluación de su adecuación o, en ocasiones, únicamente a la manipulación motora necesaria para resolver una tarea. En segundo lugar, la planeación siempre se refiere a una acción futura,

mientras que la resolución de problemas puede abordar cuestiones que no tengan nada que ver ni con la acción ni con el futuro. Por último, cuando planificamos, estamos tratando concretamente de descubrir una manera de hacer algo, es decir, la cuestión es cómo hacer o conseguir algo. Por su parte, la resolución de problemas también puede abordar otras cuestiones como por qué algo es como es, cuáles son los resultados posibles de algún suceso o cuál es el propósito de una ocasión particular.

Kreitler y Kreitler añaden que estas características distintas de la planeación y la resolución de problemas comportan diferencias al menos en algunos de los procesos cognitivos que intervienen en cada una de ellas.

Sin embargo, la descripción de estos autores incluye ciertas confusiones que es necesario aclarar. Una de ellas se refiere al aspecto motor de la planeación. Los autores parecen proponer que la planeación se da por entero, mientras que la resolución de problemas también puede comportar una manipulación motora. Por tanto, la pregunta es: ¿implica la planeación un conocimiento procedimental y la resolución de problemas un conocimiento declarativo; es decir, la típica distinción entre cómo, por un lado, y qué y por qué por otro?. Das et al (1998) no creen que sea útil separar estos dos conceptos únicamente sobre la base de acciones puramente mentales o motoras. Para ellos las funciones motoras pueden formar parte del sistema de salida o de respuesta del individuo y pueden requerir un nivel complejo de planeación y programación.

A pesar de las diferencias conceptuales acabadas de mencionar, la planeación y la resolución de problemas presentan tantas similitudes en los estudios experimentales reales que, con ciertas reservas, es posible basarse en la literatura sobre la resolución de problemas para comprender la planeación. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la planeación puede incluir componentes que no están necesariamente presentes en la resolución de problemas y que algunas formas de resolución de problemas no pueden prescindir de la planeación.

La planeación desde el punto de vista de las teorías de la psicología cognitiva

Para Newell et al (1959) la planeación era como la resolución de problemas pero en un espacio de problemas simplificado y abstracto. Miller et al (1960) definían los planes como procesos de control jerárquicos. Para Hayes-Roth y Hayes-Roth (1979), la planeación consistía en prever un curso de acción orientado hacia una meta. Scholnick y Friedman (1987) incluían seis componentes ya mencionados y tres niveles de funcionamiento, en la realidad de un problema, según un esquema imaginado y en el papel de mediador entre el esquema y la conducta, en su definición del proceso de planeación.

Das et al (1998) han argumentado que la planeación puede ser un proceso regulador más amplio que la resolución de problemas. Se orienta hacia el futuro y puede incluir la creación y la selección de problemas, además de la previsión de una secuencia de acciones para resolverlos. En vez de ser un proceso jerárquico y lineal, la planeación suele ser de naturaleza no lineal y revisora, y la formación y ejecución de un plan se pueden dar simultáneamente. Para ellos la planeación es un proceso auto-organizado y reflexivo del que la persona es consciente al menos en algún momento de su desarrollo y que requiere motivación y capacidades metacognitivas. Es una actividad que integra en un esquema varios componentes y niveles de funcionamiento diferentes y es una función exclusivamente humana estrechamente relacionada con el habla y el lenguaje. Pero esto plantea una pregunta: ¿cómo se puede integrar toda esta información en una definición de la planeación como proceso cognitivo?.

En un comienzo estos autores afirman que la planeación es un proceso “intrapicológico” que está mediatizado por algún sistema simbólico o de signos: el sistema simbólico más poderoso es el lenguaje, y en consecuencia, éste casi siempre interviene en la planeación humana. La estructura mediatizada de la planeación significa que siempre actúa un estímulo auxiliar, como puede ser una palabra (Luria, 1982) como factor mediatizador entre los estímulos ambientales y la respuesta de la persona. En otras palabras, cuando planificamos, formamos una representación mental de la situación y de nuestras acciones con la ayuda de palabras (u otros símbolos) antes de empezar a actuar.

En cuanto proceso mediatizado, la planeación es exclusivamente humana y pertenece a la categoría de las “funciones cognitivas superiores” (Vigotski, 1986). Las funciones cognitivas superiores se derivan, al menos hasta cierto punto, de los procesos interpsicológicos en los que participa el ser humano durante su desarrollo. Por tanto, la planeación tiene unos orígenes sociales, es decir, aprendemos la mayor parte de nuestros planes de otros planificadores más capacitados. Además, la decisión de planear en ciertas situaciones y no en otras ya puede estar determinada socialmente, y las diferencias individuales en llevar a cabo la planeación pueden reflejar normas sociales y conocimientos acumulados sobre la adecuación de la planeación dentro de ese contexto. (Goodnow, 1987). Además, como la planeación depende de los lóbulos frontales del cerebro, también tiene orígenes psicofisiológicos. Tanto la estructura mediatizada de la planeación como su dependencia del funcionamiento de los lóbulos frontales implica que la planeación no se puede dar en niños muy pequeños (es decir, no antes de que se haya desarrollado la función reguladora del lenguaje y hayan madurado los lóbulos frontales). Luria indica que ambos cambios se producen aproximadamente al mismo tiempo, hacia los cuatro o cinco años de edad.

Das et al (1998) creen que una manera útil de conceptualizar la planeación y su relación con conceptos tan próximos a ella como la resolución de problemas y las estrategias, consiste en considerar cómo se relaciona la

planeación con los tres niveles de análisis-actividad, acción y operación, presentados por Leontiev (1978-1979).

En el nivel de actividad, la planeación se puede conceptualizar como un método para cumplir objetivos generales de la vida de una persona. Esto significa que “la planeación de actividades” se orienta hacia el futuro. Cuando la actividad mental tiene una meta u objetivo, la planeación aparece como una actividad separada, distinta de las imágenes.

La función de la planeación de actividades consiste en mediar entre las metas vitales de una persona y el mundo externo y objetivo. Para hacer esto, la planeación de actividades tiene unos componentes que no están necesariamente presentes en otras formas de planeación. Los componentes exclusivos de la planeación de actividades incluyen seleccionar y moldear los propios entornos para que ofrezcan un apoyo máximo o un impedimento mínimo al cumplimiento de las metas de la propia vida. Encontrar problemas, o crear y definir problemas pertinentes que necesitan una solución, también es exclusivo de la planeación de actividades.

Otros componentes posibles de la planeación de actividades, como formar una representación de variables internas y externas que pueden influir en la consecución de una meta, elegir submetas y prever el curso de acción necesario para realizar las metas y las submetas, también pueden estar presentes en la planeación de acciones, que se examina a continuación.

La planeación de acciones es equivalente a la resolución de problemas. Mientras la planeación de actividades se comprende mejor como el movimiento hacia la realización de las metas generales de la propia vida, la planeación de acciones se orienta a lograr una meta particular o a resolver un problema determinado. Los problemas y las metas de los planes de acción también pueden ser componentes de planes de actividad. La planeación de acciones puede comportar formar una representación mental del problema, de las limitaciones, externas e internas, de la planeación, de la meta y del curso de acción a seguir; es decir, formular un plan por adelantado, además de ejecutar el plan resultante y controlar todo el proceso.

Pero la planeación de acciones también puede ser un proceso oportunista, o una “planeación en la acción”, cuando las demandas de la tarea o las capacidades de quien planifica favorecen este enfoque. (Hayes-Roth y Hayes-Roth, 1979). Cuando se elige la “planeación en la acción”, los principales componentes de la planeación implican evaluaciones y revisiones continuas de los planes mientras se implementan. El principal aspecto de la planeación de acciones es que surge como respuesta a una situación o a unos estímulos determinados y, por tanto, se orienta tanto hacia el presente como hacia el futuro.

En el nivel de las operaciones, los planes son equivalentes a estrategias y tácticas y consisten en trabajar para solucionar un problema, o una parte de él, de acuerdo con las limitaciones impuestas por la tarea; es decir, satisfaciendo las condiciones ambientales. El aspecto principal de un plan de

operación es que debe satisfacer las condiciones específicas asociadas con una tarea y que, en consecuencia, se orienta hacia el presente. La planeación de operaciones comporta formar una representación de la tarea y de las condiciones, elegir las operaciones posibles a realizar y regular la conducta en consecuencia. Como el objetivo o resultado final ya suele venir dado, la planeación de operaciones comporta formar una representación de la tarea y de las condiciones, elegir las operaciones posibles a realizar y luego ejecutar estos pasos. Por tanto, la planeación de operaciones puede incluir todos los componentes de la planeación de acciones identificados anteriormente. Sin embargo, es necesario destacar dos diferencias: Debido al aumento de las limitaciones ambientales, la planeación de operaciones permite menos revisiones y el proceso de elegir entre las posibles operaciones o maneras de proceder no es necesariamente consciente si disponemos de una información ya “empaquetada” (Scholnick y Friedman, 1993) es decir, de estrategias o tácticas automatizadas que se asocian con resultados positivos.

Cuando una tarea sólo permite un método de ejecución, la planeación consiste en encontrar este método y ejecutarlo. En este extremo del continuo, la planeación desaparece cuando la tarea impone tanto la meta como las operaciones requeridas y el sujeto no tiene ningún grado de libertad.

Según la definición perfilada, planeación y plan son términos genéricos que se refieren a cualquiera de los tres niveles de análisis, mientras que la resolución de problemas se refiere principalmente a los niveles de análisis de la operación o de la acción. Las estrategias y las tácticas sólo intervienen en el nivel de análisis de la operación. También se debería destacar que esta conceptualización de la actividad está más en consonancia con la de Vigotski y que realza más el papel de la actividad cognitiva simbólica que el de la actividad material destacada por Leontiev.

Esta definición de la planeación también implica que el planificar debe definir tanto el estado de la meta como el estado del problema. ¿Es posible que un plan tenga un estado de meta y no tenga un estado del problema?. ¿O a la inversa?. Las tareas de planeación experimentales bien estructuradas que los psicólogos gustan de utilizar suelen tener unos estados claros de meta y de problema y un número limitado de soluciones posibles. En cambio, las tareas de planeación de la vida real pueden estar “mal estructuradas”. Pueden tener un estado de meta que cambia varias veces durante el proceso de planeación o la meta puede no ser consciente o manifiesta para la persona al principio del proceso de planeación.

Con todo, si planificamos es porque por lo menos existe alguna forma de meta o submeta; de no ser así, no planificamos sino que simplemente reaccionamos o cambiamos sin rumbo de una situación o un esquema a otro. No es posible pensar en un plan sin una meta. Pero ¿existe siempre un estado del problema?. Una meta sin un estado del problema no requiere planificar. Por tanto, si no se tiene la necesidad de planificar en primer lugar, se debe presuponer tanto una meta como el estado del problema; de no ser así, la base motivadora de la planeación está ausente.

Surgimiento del concepto de planeación en contextos sociales y organizacionales

El concepto de la planeación como proceso social e institucional-organizacional está indisolublemente ligado al desarrollo mismo del conocimiento científico. La idea de planificar la sociedad surge con enorme fuerza y poder de convicción en la segunda mitad del siglo XVIII, época de la Revolución Francesa y de los reformadores sociales, constituyéndose en una intervención deliberada basada en un conocimiento racional del proceso socioeconómico y de sus leyes. (Sabatini, 1990).

Frederick W. Taylor y Henry Fayol, clásicos de la dirección moderna, quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en el que la planeación interviniera como función e instrumento de la dirección. Los primeros esfuerzos de planeación en las empresas datan de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, con los trabajos de estos dos precursores.

El desarrollo de la organización racional de la producción, la división del trabajo y la previsión de Taylor anteceden a los elementos de planeación que se encuentran en la literatura contemporánea. Su objetivo fundamental era “llegar a altos salarios con un costo reducido de la mano de obra”; para alcanzar este fin él consideraba necesario establecer un estudio preciso de los tiempos, siendo este sólo un instrumento más, entre muchos otros, de la dirección científica que él defendía desde 1912 y que debía generar la revolución mental en la empresa.

Para el ser humano se vuelve natural, por tanto, prospectar¹⁶ y planificar sus propias finalidades y escoger los medios para alcanzarlas. En una organización, ya sea pública o privada, el conjunto de personas que la conforman busca alcanzar la misma visión, objetivos y metas institucionales a través de los medios apropiados. Así se trate de una organización educativa, financiera, familiar, militar u otra, ella agrupa miembros que comparten la misma visión, los mismos objetivos, e intentan alcanzar los fines de la institución sirviéndose de medios aptos para la consecución de los objetivos y metas previstas.

Sin embargo, sólo a principios del siglo XX se menciona de manera expresa el término “planeación” en la literatura científica, cuando los clásicos Taylor y Fayol estudian el fenómeno de la organización. La Revolución Científica y Tecnológica dio así vida al estudio sistemático del trabajo y a los principios de la organización y de la planeación.

16 Prospectar en latín prospectus. El verbo prospicere significa mirar hacia delante, mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno. Prospectiva se empleaba como sustantivo en el siglo XVI; fue utilizada por Paul Valéry y relanzada por Gaston Berger en 1957, en un artículo de la revista de los Dos Mundos para designar la posibilidad de gestar futuros alternativos que ayuden en la toma de decisiones y en la planeación.

Todas las sociedades, independientemente del modo de producción imperante, se han esforzado, a través del tiempo, por realizar acciones en forma planificada. En los períodos más tempranos de la antigüedad se planificaba la construcción de redes de caminos; la preparación de terrenos agrícolas; canales y obras hidráulicas; importantes ciudades en Mesopotamia y Egipto; los imponentes asentamientos de los Incas, Mayas y Aztecas.

Estas experiencias contribuyeron al surgimiento de la planeación espacial urbana y rural y al mejoramiento de sus métodos, especialmente en los países europeos, de manera singular después de la Segunda Guerra Mundial, en aquellos donde fueron reconstruidas las ciudades devastadas.

Se perfeccionaron, entonces, métodos para usar el suelo de manera eficiente y estética, rehabilitar barrios, reacomodar a sus pobladores en otros sitios o fundar nuevos asentamientos; construir centros industriales, reorganizar los sistemas de transporte, construir y expandir puertos, ampliar los servicios públicos, zonificar el suelo según su uso, y preservar, conservar y mantener los recursos naturales.

Tal vez, la Escuela Politécnica de París fue la principal institución en donde maduró la idea de planificar la sociedad para aplicar el conocimiento a los asuntos públicos, con el fin de solucionar “científicamente” - con un enfoque de “ingeniería social”- los problemas de la sociedad. (Sabatini).

Sin embargo, los procedimientos y métodos de la planeación del desarrollo agrupados en forma sistemática surgieron en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) después de la Revolución de Octubre de 1917.

Aproximación inicial al concepto de planeación

En este punto se presenta, a manera de síntesis, un conjunto de definiciones sobre la planeación. Realmente son muchas las que se encuentran en la literatura; sin embargo, se han seleccionado, desde un criterio de representatividad, algunas de ellas.

La planeación es ante todo una actitud vital del ser humano quien, a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de su inteligencia para superar el presentismo, diseñando y haciendo posible un futuro mejor. La planeación es la expresión viva de la naturaleza pionera y constructora del ser humano; es esa vía de canalización de sueños y energías en función de un mejor mañana, construido en el hoy.

Del mismo modo que Einstein decía que “...la ciencia no es más que el refinamiento del pensamiento cotidiano”, la planeación no es nada más que una forma de refinamiento del sentido común en función de la construcción de futuro.

El proceso de planeación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo, una teleología y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora¹⁷, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno.

“La planeación, observada como una forma de actuar congénita al ser humano, continuará constituyendo un proceso imprescindible para racionalizar las decisiones y las acciones”. (Saavedra, 1998).

“Actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles”. (Ruseli, 1985).

“La planeación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”. (Ackoff, 1987).

“La planeación es la aplicación del conocimiento científico y técnico a la acción en la esfera de los asuntos públicos”. (Friedmann, 1980).

“La planeación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos”. (Yehezkel, 1990).

“La planeación es un proceso dirigido a orientar el cambio social y a generar una secuencia de eventos futuros socialmente deseables al tomar acciones en el presente”. (Sagasti, 1988).

“La planeación puede ser concebida como una modalidad de orden superior de la acción racional respecto a fines: Tiende a la instauración, mejoría o ampliación de los sistemas de acción racional mismos”. (Habermas, 1968).

“La planeación es la aplicación racional del conocimiento al proceso de adoptar decisiones que sirvan de base a la acción humana”. (Zbigniew, 1988).

“Entendamos cabalmente a los procesos de planeación como procesos políticos que intentan asignar coherencia, racionalidad y conducción a la gestión gubernamental que corresponda. En este sentido, planificar y gobernar deben entenderse como tareas simultáneas, armónicas y donde una depende mucho de la otra. Podríamos afirmar que planificar es gobernar”. (Galilea, 1988).

“Es un conjunto de actos que configuran un proceso singular dentro de otro proceso más general, el de las decisiones del poder político. La actividad planificadora del Estado, su formulación y ejecución, suponen y exigen una decisión política permanente”. (Kaplan, 1989).

17 Innovar concebido como generación de cambios; nuevos procesos, productos, comportamientos, valores y normas que deben ser socializados e internalizados.

La planeación no es solamente una disciplina, también es un proceso que se realiza en el nivel individual, grupal, empresarial e institucional, durante un tiempo denominado horizonte de planeación y en un espacio, con unos métodos, instrumentos y recursos determinados.

Planear es tener y construir visión, entendida ésta como la representación mental o imagen objetivo del futuro deseable y posible. La visión articula la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para un individuo, un grupo, una organización, una región, un país con lo que ahora existe. Ella debe expresar las aspiraciones fundamentales de los diferentes actores. La visión debe ser alcanzable y debe definir la dirección del proceso de cambio.

Es importante destacar que al planear la visión se enmarca la situación-objetivo concebida como la comprensión totalizante de una realidad o de un proceso social que formula un actor o grupo de actores con la posibilidad de intervenir en ella y transformarla con base en una propuesta, una hipótesis, o unos escenarios que considera deseables y posibles, en un período determinado.

En este contexto de comprensión, la situación deseada corresponde a todo lo que se puede aspirar o anhelar, pero que no es necesariamente realizable. La situación posible se refiere a aquello que está dentro de lo deseado, pero que a su vez es realizable, es decir, que puede ser o que puede hacerse. Aquí se concibe un escenario como “el conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación inicial a la situación futura” (Bluet y Zemor, 1970). Se entiende por evento una variable o una acción que puede producirse o no producirse. Si no se produce, se denomina evento aislado. Este conjunto de eventos debe presentar coherencia. Además, es necesario clarificar que un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esa realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros deseados y posibles. (Godet, 1996).

La planeación define el tipo de sociedad deseada, fijando su dirección, sus caminos y el modo de implantarlos. Es necesario tener poder de decisión y la voluntad política para ejecutar, pues se considera que existe una relación estrecha entre planeación y liderazgo, según la proposición: Quien planifica dirige y quien dirige planifica.

Al planear se debe imprimir la imagen del futuro en el presente: el futuro es incierto, pero ofrece alternativas. Se puede influir en él, pues está abierto a que se le diseñe y construya sobre la base de decisiones en el presente. Planear es tener capacidad prospectiva, es decir, capacidad para explorar, visualizar y prever el futuro, considerando que este se construye. Planear es racionalizar y coordinar las decisiones y acciones, es decir, “es un proceso racional basado de la manera más amplia posible en el conocimiento”. (Dror, 1990).

Cabe anotar que los conceptos de planeación, proyección, predicción, previsión y futurología son diferentes pero relacionados; sin embargo, con frecuencia se utilizan erróneamente. Proyección: es prolongar en el futuro una evolución pasada según cierta hipótesis de extrapolación e inflexión de tendencias. Predicción: es anunciar con anterioridad. Previsión: (Pre-visión, es ver antes) es apreciar con cierto grado de probabilidad la evolución de una tendencia en un periodo dado. Futurología: conjunto de investigaciones sobre el futuro.

La planeación debe considerarse como una manifestación de la creciente tendencia a organizar deliberadamente la actividad humana. En este proceso se da una continua búsqueda de eficiencia en su sentido más amplio. Satisfacer las necesidades sociales o de grupo debe ser el objetivo de la planeación, cuya organización estudia las relaciones jerárquicas dentro del grupo de personas y unidades administrativas encargadas de la tarea de planificar. (Saavedra, Guzmán, Zea, Restrepo y Rojas, 1998).

Al planear es necesario tener en cuenta que llegar a un futuro deseable y posible requiere tanto del raciocinio como de la imaginación creadora, soñando más allá de la cotidiana realidad. Sin ideales ni paradigmas el esfuerzo humano no se justifica. Son indispensables también la voluntad de hacer y el espíritu emprendedor.

Necesidad de la planeación

En las múltiples sentencias de crítica frontal a la planeación se afirma que finalmente ésta es una tarea innecesaria e inoficiosa. Particularmente se piensa que estamos frente a un proceso que más que indispensable, es connatural a la acción social del individuo y en consecuencia de las organizaciones, por eso se reflexiona en torno a la siguiente pregunta: ¿por qué es necesaria la planeación?

Para resolver este cuestionamiento se recurre en lo fundamental al autor Carlos Matus (1994), quien como teórico latinoamericano de la planeación y “experto social de la planeación” afirma que se necesita una mediación entre el futuro y el presente. De la racionalidad de una decisión hoy depende lo que ocurra mañana. En palabras de este pensador de la planeación, en especial desde la perspectiva de lo estratégico y situacional, se plantea que “...el hombre actúa produciendo actos y acciones que revierten sobre él mismo como efectos. Esas consecuencias también inciden sobre los otros hombres que coexisten con él en la situación, los cuales, a su vez, son igualmente productores de actos y acciones.

El efecto de todos esos hechos no se agota en el presente, se prolonga en el tiempo y, a veces, incide principalmente mañana sobre nosotros. Si se toma hoy una decisión que se cree acertada en relación con los hechos presentes y acontecimientos futuros, la hacen nociva; el efecto negativo de esa decisión presente afectará mañana, deteriorando las posibilidades. Ade-

más, la decisión afectará a otros, y las decisiones de los otros, más allá de mi voluntad, incidirá sobre la situación de quien tomó la decisión” (Matus).

El mañana, construido por todos nosotros, incidirá sobre todos abriendo posibilidades o enfrentándonos a problemas. Ese mañana nos afecta hoy, porque es hoy cuando podemos hacer algo para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de mañana y evitar los problemas futuros. Por lo tanto, el primer argumento que hace necesaria la planeación reside en que nuestro criterio para decidir qué debemos hacer hoy se refiere a si esa acción de hoy será eficaz mañana para nosotros o para la sociedad.

Este argumento destaca la necesidad de prever las posibilidades del mañana para diseñar con anticipación lo que se debe hacer hoy. No se debe esperar que el mañana ocurra, porque entonces actuaremos siempre tarde ante problemas ya creados u oportunidades que no podemos aprovechar.

La dificultad reside en que el hombre ve el futuro con los ojos de hoy, desde la misma perspectiva estática que existe en la distancia física para un observador inmóvil. Siempre nos estamos acercando a los que vemos lejano, pero la toma de consciencia sobre esa aproximación es distinta para cada persona. El hombre ahorra preocupaciones haciendo un “descuento psicológico” sobre los problemas futuros. Ese descuento es inconsciente. No podemos ver el futuro con ojos de futuro.

El hombre no es proclive a traer el futuro a la mano del presente, y por eso resiste la formalidad de la planeación. Por otra parte, el futuro es incierto y esa incertidumbre puede favorecernos solucionando los problemas avizorados sin que se intervenga: ¿por qué no dejar los problemas complejos para más tarde, a ver si se solucionan solos o dejan de ser problemas para convertirse en parte del paisaje social?.

Un segundo argumento al respecto es que se necesita prever cuando la predicción es imposible: lo que ocurrirá mañana no es predecible, porque el futuro no sólo depende de muchas variables cambiantes pero conocidas, sino de los hombres que crean esas variables como posibilidades que sobrepasan su propia imaginación e intenciones.

En principio, sin embargo, se trata de una incógnita que podemos enmarcar dentro de un espacio de posibilidades. Si en ese espacio de posibilidades pueden ocurrir “varias” situaciones alternativas diversas, debemos realizar un acto de previsión que implica diseñar “varios” planes para enfrentarlas. Por lo tanto, el segundo argumento sobre la necesidad de la planeación descansa en la exigencia de prever posibilidades para prever acciones y, en consecuencia, ser oportunos y eficaces en la acción.

Un tercer argumento señala que se necesita capacidad para “lidiar con las sorpresas”: Lo que ocurrirá mañana puede estar fuera del espacio de posibilidades que hoy podemos prever e imaginar sensatamente como probable. Así el mañana puede “sorprendernos” sin planes. En este caso se trata

de prever cómo enfrentar mañana, con planes de contingencia reactivos, las sorpresas que escaparon hoy a nuestra previsión o intentar evitarlas hoy con planes de contingencia preventivos. El tercer argumento se puede enunciar, entonces, como la necesidad de estar preparados para reaccionar veloz y eficazmente ante la sorpresa o preverlas, intentando disminuir su impacto o su probabilidad de ocurrencia.

Desde un cuarto argumento se afirma que se necesita una mediación del pasado con el futuro: Si fallamos en enfrentar lo imprevisto con velocidad y eficacia, debemos ser capaz de aprender de los errores y pagar sólo el costo necesario de ellos. En consecuencia, debemos prever la forma de aprender oportunamente del pasado reciente y poner ese conocimiento al servicio de los otros argumentos de este discurso. El cuarto argumento descansa, entonces, en la necesidad del aprendizaje de la práctica como mediación entre el pasado y el futuro. (Matus).

En un quinto argumento se dice que se necesita una mediación entre el conocimiento y la acción: aún cuando no tuvieran vigencia los problemas planteados en los argumentos anteriores, es necesario reflexionar antes de actuar si queremos hacer lo mejor posible. Por esta vía surge el plan como un cálculo que precede y preside la acción. Ese cálculo explicativo y propositivo no es obvio, ni es puramente técnico, ni puramente político. Tampoco es un solo cálculo. No sólo existen alternativas técnicas, alternativas económicas y alternativas políticas que deben ser exploradas en su eficacia, no sólo tales eficacias son debatibles según el juicio de los expertos; además existen distintas visiones o puntos de vista de los diversos actores sociales que coexisten en la situación y tienen incidencia en un problema determinado. El quinto argumento sugiere, entonces, que entre la acción y el conocimiento de la realidad a su servicio, se requiere la planeación, aún como un análisis del presente y para el presente, a fin de explicitar las distintas visiones y modos de cálculo de los distintos actores relevantes.¹⁸

Un sexto argumento plantea que se necesita una coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales: Los actores que producen hechos políticos, sociales, económicos, bélicos, etc., son muchos. Cada actor produce esos hechos en relación con sus visiones y propósitos particulares y nada garantiza la coherencia del resultado social global. La coherencia de la acción global no se alcanza espontáneamente, se requiere una racionalidad central. El sexto argumento puede, entonces, enunciarse así: Se necesita una acción central intencional que persiga la coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales, si queremos conducir el sistema social hacia objetivos decididos democráticamente por los hombres.

18 Al final, todo este complejo cálculo técnico, político y social, debe preceder y presidir la acción, pues de otra manera esta última se disocia del primero. Si la acción no tiene cálculo sólido que la fundamente, estamos frente a la improvisación más primaria. Si el cálculo no hace un puente con la acción, entonces el primero es completamente superfluo.

Estos seis argumentos conforman en la práctica social una red interrelacionada de fundamentos que hacen evidente la necesidad de la planeación, tanto como acción social como discurso teórico con su correlato metodológico y técnico.

La planeación como proceso creativo

Una idea ineludible al referir un concepto emergente de la planeación es su entendimiento como un proceso creativo, por esta razón se amplía este rasgo básico ya que en él se encierra uno de los principales fundamentos de un nuevo concepto de planeación.

Rausepp (1972), autor de diversas obras y estudios sobre la creatividad, expresa que “la única manera de sobrevivir en un mundo golpeado por el cambio es a través de la creación y la imaginación”. Este imperativo es de vital importancia a la hora de comprender y transformar los procesos de planeación; entendidos éstos como expresión de la capacidad creadora del ser humano en particular y de las colectividades en general. La planeación habrá de restituir su valor social y consolidarse conceptualmente en la medida en que se flexibilice y armonice con las urgencias de la época presente y los desafíos del mañana. Creación e imaginación son connaturales a cualquier esfuerzo planificador, de allí que su entronización cultural dependerá en buena medida de que la planeación a su vez sea también imaginativa y creativa; pero ¿qué significan en esencia estos dos rasgos?

Esta creatividad entendida como la capacidad de dar origen a “cosas” nuevas y valiosas, entiéndase no sólo objetos, sino también procesos, actitudes, circunstancias; asumida como la posibilidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer tales cosas, es un sello indeleble que ha de caracterizar a todo proceso de planeación. Siempre que se plantea un ejercicio planificador implícitamente se trabaja para crear realidades y posibilidades nuevas en detrimento de cosas existentes. Este enunciado es válido pero infortunadamente se ha confundido la creación de lo nuevo, lo moderno, lo vanguardista, con la negación absoluta e irreverente de lo existente, y por esa vía la estigmatización de la tradición y la recuperación histórica como inmovilizadoras del progreso.

La tradición es la suma de los saberes acumulados, a partir de los acontecimientos y principios fundadores, por la colectividad que procede de ella. Expresa una visión del mundo y una forma específica de presencia en el mundo, por estas dos razones corre en el tiempo.

El tradicionalismo se presenta bajo varias figuras, y no bajo el único aspecto de una herencia de obligaciones, que imponen el encierro en el pasado. Deben distinguirse entonces tres modalidades principales. El tradicionalismo fundamental que tiende a mantener los valores, los modelos, las prácticas sociales y culturales más arraigadas; se encuentra al servicio de una permanencia, de lo que se estima constitutivo del hombre y de la relación social según el código cultural del cual es el producto y el conservador.

El tradicionalismo formal, que no excluye al anterior, utiliza formas conservadas cuyo contenido ha sido modificado; establece una continuidad de las apariencias, pero sirve a objetivos nuevos; acompaña al movimiento manteniendo una relación con el pasado.

El pseudo-tradicionalismo corresponde a una tradición reformada, interviene durante los períodos en los que el movimiento se acelera y genera grandes conmociones; permite dar sentido a lo nuevo, a lo inesperado, al cambio, y domesticarlos, imponiéndoles un aspecto conocido o tranquilizador. En ese sentido, revela en qué grado el trabajo de la tradición no se disocia del trabajo de la historia, y en qué medida la primera es una reserva de símbolos e imágenes, pero también de medios, que permiten atenuar la modernidad. La tradición puede ser vista como el texto constitutivo de una sociedad, texto según el cual el presente se encuentra interpretado y abordado.

En el otro extremo de la tradición se ha planteado lo nuevo y esto no es otra cosa que la expresión de una maravillosa calidad humana, cual es la capacidad creadora. “La creación quiere decir, precisamente, la posición de nuevas determinaciones, la emergencia de nuevas formas, y por lo tanto, la emergencia de nuevas leyes; leyes que pertenecen a esos modos de ser. A un nivel más general, la idea de creación sólo implica la indeterminación, únicamente en éste sentido: la totalidad de lo que es no está nunca total y exhaustivamente “determinada” para que esta determinación pueda excluir, volver imposible, el surgimiento de nuevas determinaciones”. (Castoriadis, 1997).

Pensar, léase planear en este contexto de sentido, es poner en cuestión la institución dada del mundo y de la sociedad, y las significaciones imaginarias que la constituyen y cohesionan. El pensamiento crea figuras distintas, hace ser lo que hasta entonces no era, alterando lo que se presentaba como inalterable: “nuestra relación verdadera con el pensamiento, dice Castoriadis, sólo puede apuntar a reencontrar ese momento de desgarramiento creador, esta “alba diferente y recomenzada” donde de golpe las cosas toman una figura diferente en un paisaje desconocido. Lo nuevo se apoya en el pasado pero deviene diferente en un nuevo horizonte, un nuevo ser creado como objeto del pensamiento”. (Castoriadis).

Aquí vuelve la idea de la transformación del hoy desde una comprensión del ayer y no desde su destrucción y calificación. Por eso nuevos procesos de planeación habrán de sustentarse en una ontología de la creación que asuma a ésta última como devenir deficiente de cursos de acción precedente, pero con un espíritu jalonador desde ese futuro que siempre está por venir.

Cuando algo se crea no se trata de una simple producción, de algo que simplemente se acomoda y se une a lo que ya es. “Se crea un nivel del ser, un mundo en ese mundo del ser. La creación se apoya en lo dado. Toda creación tiene lugar sobre, en y por lo ya instituido, lo cual la condiciona y la limita, pero no la determina”. (Castoriadis).

Lo nuevo surge condicionado, no surge de la nada y va a la nada: la creación es creación de nuevas determinaciones. Lo que surge, surge con un modo de funcionamiento dado que no puede ser cualquiera ni variable todo el tiempo. Lo que es tiene un modo de ser. Todo lo que adviene, adviene condicionado y constituido con el modo de ser que le es propio: “De lo dado, de lo existente del ser, que como todo ser es abierto porque es tiempo, lo nuevo que adviene lo es en tanto que tiene otras determinaciones y por tanto otros modos de ser; lo nuevo está condicionado por lo dado, pero no determinado. Cuando una sociedad se crea hay ciertas relaciones en ella que son determinadas, hay comportamientos que son prácticamente ciertos o infinitamente probables: Toda forma de ser sólo puede existir si es determinada, pero en el ser no todo está determinado” (Castoriadis).

Creación quiere decir, precisamente, la posición de nuevas determinaciones; la idea de creación implica la indeterminación en este único sentido: la totalidad de lo que es no está jamás total y exhaustivamente “determinada”, la creación presupone una cierta indeterminación del ser. Lo que es, nunca excluye el surgimiento de nuevas formas, de nuevas determinaciones. Lo que no está cerrado, está siempre por ser. Esa es precisamente la raíz ontológica fundamental del ser humano: Un ser que crea lo otro, que es fuente de alteridad y se altera él mismo.

Para garantizar la comprensión genética de los actos creativos es necesario remontarse a la “autopoiésis” como característica de creación humana. En este sentido, resulta iluminador para la concepción del sujeto cognoscente, el comprender que la utopoiésis, la autorregulación del ser vivo, la autotransferencia, sólo es posible en la medida que hayan desequilibrios: El desequilibrio es vida, el equilibrio total es la muerte. “El universo mismo se concibe como una especie de cuna entrópica (de equilibrio total) que está esperando ese producto especial que es la vida.” (Castoriadis).

Extrapolando esta propiedad del sistema cognitivo, podríamos pensar que el aprendizaje se estructura a través de un proceso autopoiético, donde, al igual que en la generación del ser vivo en el universo, se libra una lucha entre la entropía y la negaentropía, donde el equilibrio total, la certidumbre, la claridad y el orden, significan la muerte: en este caso, la negación del aprender, la ausencia del conocimiento. Por oposición: la incertidumbre, las interrogantes que llevan a la exploración y a la búsqueda de nuevas fronteras son generadoras de conocimiento, en otras palabras, generadoras de desarrollo de la vida.

La renovación paradigmática de la planeación pasa entonces necesariamente por una resignificación de dicho proceso como posibilidad creadora de nuevas posibilidades, como herramienta racional para el encausamiento de la capacidad creadora e imaginativa del hombre en función de su desarrollo y el de la sociedad.

La planeación como instrumentalización y objetivación de la política

Otro planteamiento fundamental en este recorrido que fundamenta una nueva racionalidad de la planeación es el que reconoce a éste proceso como mediador entre el pensamiento y la acción social, por eso es necesario entenderla como “instrumentalización” y “objetivación” de la política. Dada su trascendencia entonces se profundiza en el mismo a partir del análisis de Jiménez (1999) sobre los fundamentos y perspectivas de la política educativa.

Al respecto el citado autor plantea que la actividad política es actividad social, esto es, una actividad que se da en la convivencia humana o que está referida a esa convivencia, y se manifiesta también con los mismos caracteres de los hechos sociales, formas de conducta objetivas, estables y consistentes y adaptativas. Además, la acción política como acción social, libre y polémica se proyecta como una actividad que crea, desenvuelve y ejerce poder, hecho natural, fundado en el consentimiento, coactivo, benefactor, regularizador de conductas, principio de coordinación y estabilidad y agencia de bien público y de cambio, en una comunidad. En este punto nos interesa destacar la acción política como conducta responsable, como decisión que escoge un proyecto de acción entre distintos proyectos alternativos con vistas a un resultado futuro, surgiendo el bien común como fin de la organización y criterio de la acción política práctica. (Sánchez, 1979; Apple, 1996; Arendt, 1997; Beck, Giddens, y Lash, 1997).

Ahora bien, el análisis de la acción política como una decisión o un proceso de decisiones muestra la importancia del estudio de los contenidos y objetivos, institucionales, en cuanto la política es un fenómeno social que se desenvuelve en grupos estructurados y estables. El grupo ordenado por excelencia en nuestros días en el que se desarrollan los fenómenos políticos es el Estado. Y en esta perspectiva aparece el derecho, como la institucionalización del orden, elemento de organización de la estructura de la sociedad mediante normas o usos jurídicos, que definen las situaciones de los hombres que intervienen en la organización del grupo y su participación en los bienes públicos y privados.

Bajo estas premisas, descubrimos la importancia de los dos grandes instrumentos que se utilizan en política educativa para llevar a la práctica las decisiones:

- La legislación.
- La actividad proyectiva de planeamiento.

Esta son las herramientas más determinantes, en expresión de Colóm y Domínguez (1997), a la hora de codificar la realidad social de las políticas.

El ordenamiento legislativo es una de las manifestaciones más impor-

tante del ámbito de la política educativa; los marcos jurídicos, la Constitución como el derecho fundamental de organización, leyes, decretos, normas, disposiciones, usos y convenciones que como reglas preceptivas reclaman su cumplimiento general en la comunidad educativa de un Estado de Derecho, en la medida que expresan los valores de un orden, propician el contexto y aún la fenomenología propia de la política de la educación. (Birch, 1993). En este sentido, anotamos cómo las posibilidades de evolución y transformación de los sistemas educativos se encuentran fuertemente condicionadas, entre otros factores, por el nivel de desarrollo del ordenamiento jurídico de la educación. Una legislación escolar flexible y moderna proporciona una ventaja competitiva y duradera a los países y comunidades que la han desarrollado.

En un orden más pragmático y dinámico, la planeación se revela, más allá de posturas reductivas e inexpressivas, como un área interdisciplinar responsable de la coordinación y buen fin de los elementos que integran el proyecto educativo, transformación unitariamente organizada de un insumo en un producto previamente definido, dentro de un sistema socioeconómico o en el ámbito de determinadas esferas o subsistemas del mismo.

La planeación constituye un elemento dinámico al que es preciso atribuir buena parte de los progresos registrados en la escolarización, sometido a un proceso continuo de revisión teórica y metodológica que genera nuevas dimensiones en sus paradigmas funcionales, sirviéndose de ellos al mismo tiempo como criterio de validación. La calidad de los sistemas educativos, como factor más influyente en el grado de satisfacción y cumplimiento de las expectativas sociales, está muy directamente vinculada con los niveles de desarrollo estratégicos, significatividad y capacidad de respuesta de la planeación educativa.

La noción de tiempo y espacio en nuevos procesos de planeación

Si aceptamos que la planeación es un proceso de construcción de futuro, a partir de la conjunción comprensiva de lo que fue, lo que es y lo que podría ser en una realidad en un contexto determinado, es posible entonces afirmar que “tiempo” y “espacio” son categorías centrales e ineludibles en el empeño de sentar bases de un paradigma emergente de los procesos de planeación.

La planeación es ante todo una apuesta humana frente al futuro; por ello uno de los conceptos angulares al momento de plantear nuevos enfoques para el desarrollo de procesos planificadores es el del tiempo. Este último va ligado inseparablemente con el concepto de espacio, dando origen a un binomio cuya comprensión es imprescindible para sustentar una racionalidad emergente de la planeación.

El tiempo es una realidad y una ilusión; el tiempo es la mayor seguridad en el desenvolvimiento de la historia humana y la más grande incerteza que atormenta al hombre; el tiempo es ese intangible, tangible, que determina

y construye hechos y situaciones; el tiempo ha sido, es y será una obsesión para el hombre, porque es un su decurso donde se adhiere y desarrolla la existencia y donde puede planificar su desarrollo.

Desde siempre el tiempo ha sido preocupación de entendimiento, pero ante todo cuestionamiento por lo que ha de venir. Desde las explicaciones míticas y mágicas hasta su combinación con argumentos racionales e instrumentales el hombre ha tratado, desde su capacidad co-creadora, de avizorar el mañana para que éste no sea una fuerza brutal que con su energía lo destruya todo. Esa duda por el mañana, o sea por el futuro, está a la base de la capacidad humana de transformarse y transformar, buscando siempre su trascendencia, independiente de la concepción desde la que se asuma ésta última.

Siempre que se trate de formular un plan emerge una característica básica de la naturaleza de la planeación, cual es la de su historicidad, dado que ninguna propuesta se lanza en el vacío; siempre el lapso temporal y el horizonte de planeación delimitan el plan; y a su vez, toda unidad de tiempo se inserta en un espacio, no asumido éste último sólo como lugar geográfico, sino como campo de realización y concreción humana.

Al aludir esta relación aparece la conjugación de tres perspectivas temporales, ayer – hoy - mañana, las cuales tradicionalmente han sido entendidas y enfrentadas como antagónicas entre sí; olvidando que en esencia son caras específicas de una sola unidad que es el tiempo en sí mismo. La reflexión sobre el ahora, como lo señala Octavio Paz (1998), no implica renuncia al futuro ni olvido del pasado: “el presente es el sitio de encuentro de los tres tiempos”.

El presente es una esfera donde se unen las dos mitades, la acción y la contemplación. Así como hemos tenido filosofías del pasado y del futuro, de la eternidad y de la nada, es el momento de abrirle paso a una filosofía del presente. Como lo señala el citado poeta: “El presente es el manantial de las presencias”.

Esta nueva perspectiva de entendimiento del ahora ha abierto fisuras en el andamiaje conceptual tradicional que divide pasado-presente-futuro, trayendo consecuencias para el ejercicio de la planeación como la de generar ejercicios planificadores que, anclados a izquierda o derecha de esta triada, olvidan el centro-presente- que en definitiva es el plano vital de realización de toda actuación humana: “La vida humana es lo que en cada momento, en vista de un pasado que en el presente perdura y actúa”. (Matus, 1994). Ahora bien, antes de profundizar en el análisis de la comprensión del pasado-presente-futuro, es indispensable remontar la mirada a la relación básica tiempo-espacio.

Martínez (1997), sustenta que a lo largo de la historia se ha ido descubriendo y enfatizando el carácter esencial del concepto del tiempo. La ciencia va descubriendo el tiempo en todos sus dominios y niveles. El tiempo parece

convertirse en un nuevo tipo de unidad del conocimiento científico, en el hilo conductor de una exploración que nos permite articular las descripciones del universo sin reducirlas, explicarlas ni negarlas.

El tiempo marcha hacia delante imperturbable, en el universo que nos rodea. Nadie es capaz de cambiar el tiempo o el espacio. Por supuesto, en la práctica, esto es verdad. Pero es igualmente cierto que el significado de tiempo y espacio, las interpretaciones que hacemos de tiempo y espacio, el uso que hacemos de los conceptos de tiempo y espacio, la percepción que tomamos de tiempo y espacio no son en absoluto constantes. En ninguna otra parte ha sido tan demostrado, como en el sistema del mundo moderno en que vivimos, que una de las características sobresalientes es el lugar que se ha dado a las múltiples construcciones sociales de tiempo - espacio. Esta característica le ha dado gran flexibilidad y resistencia.

Las estructuras modernas del conocimiento han enfatizado en que el tiempo y el espacio son factores exógenos constantes de la realidad social, en la que todas las cosas que hacemos y decimos encajan de alguna manera. Somos sujetos interactuando en una realidad objetiva. Somos humanos y el tiempo y el espacio quedan externos a nosotros, son parte de nuestro entorno natural. Existimos de manera inminente, pero el tiempo y el espacio persisten a pesar de nosotros.

Dada la creencia en una disyuntiva radical de lo humano y lo natural, lo que refleja la misma conceptualización binaria, antinómica de la realidad, como las disyuntivas propuestas entre lo particular y lo universal, lo ideográfico y lo nomotético, la filosofía y la ciencia como partes del andamiaje intelectual del sistema moderno mundial, dada aquella creencia, estamos forzados lógicamente a percibir solo dos modelos de tiempo - espacio: Por una parte, los acontecimientos infinitesimalmente pequeños, los llamados “tiempo - espacio episódico o geopolítico”, y por otra parte, las realidades infinitas y continuas, las denominadas “tiempo - espacio eterno”.

El tiempo - espacio episódico y geopolítico es la explicación de lo inmediato en el tiempo y en el espacio a través del tiempo y del espacio que le precede de manera inmediata, resumiendo cada vector tan cuidadosamente como le sea posible. Es el análisis de los eventos, de lo que ocurre en un instante y punto particular. De allí que sea episódico por una serie de episodios, que sea un evento en una serie sin fin de eventos; y es geopolítico, en términos de una definición nominal del espacio en el que ocurre. Todo momento episódico es equivalente a cualquier otro; de allí, que no se puedan discernir los patrones que trascienden a los eventos, porque no puede existir. El espacio es especialmente particular y en su excepcionalidad equivale a todo otro; de allí que no se puedan discernir los patrones que trascienden lo local porque, de nuevo, no pueden existir.

En cuanto al tiempo - espacio eterno sólo existen generalizaciones puesto que las leyes del comportamiento humano se sostienen, como se ha dicho,

a través del tiempo y del espacio, esto es, sin referirse a las variaciones en el tiempo y en el espacio. Pero, puesto que todo tiempo y espacio son diferentes en la realidad, o no serían específicos, afirmar el tiempo - espacio eterno es totalmente compatible con la afirmación del tiempo - espacio geopolítico ó episódico. Uno confirma el tiempo - espacio eterno al ignorar las diferencias entre tiempo - espacios particulares aún sabiendo que están allí. Los dos tiempo - espacios constituyen los otros extremos remotos de un continuo lógico.

El problema en este análisis es que los actores de la realidad social no se han limitado a estos dos tiempo - espacios definidos en forma tan cuidadosa y precisa. No lo han hecho así porque el aceptar esta antinomia asigna una limitación enorme a la acción social y por tal razón, a su análisis correcto. Pero ¿cómo es posible que los planificadores de la realidad social, o los que presumen serlo, usen en realidad un marco de análisis que tiene menos nivel de percepción que el nivel de percepción de los demás, aquél de los bien llamados actores en el mundo real?.

Al momento de desarrollar un proceso de planeación, la concepción del tiempo – espacio que asuma el planificador y los diversos actores sociales determinará, en parte, la naturaleza misma y los alcances de su ejercicio planificador. Frente a la pregunta anterior vale la pena afirmar que, dada la prevalencia en momentos de la historia de enfoques y lecturas de la realidad de corte objetivista y cuantitativista, basadas en la comprensión del tiempo como encadenamiento errático y lineal de cada suceso, el ejercicio planificador ha manejado concepciones de tiempo reducidas, en unos casos, a una perspectiva geopolítica o episódica y en otras a una perspectiva externa. En el primer caso los planes son localistas y coyunturales; en el segundo, terminan siendo planes indicativos de grandes propósitos que no transforman, no interpelan la realidad.

“¿Qué ha ganado la ciencia social en general, y en particular la planeación, concentrándose en sólo dos tiempo – espacios: El inmediato y efímero, tiempo- espacio geopolítico y el tiempo-espacio eterno e inalterable?. La primera consecuencia para la planeación fue la falta de perspectiva de los resultados de este proceso por la mirada corta y miope que solo leía lo inmediato y evidenciable de la realidad; además su falta de visión política para aportarle comprometidamente a la transformación de la realidad y en consecuencia a la generación de mejores condiciones para un desarrollo viable y sustentable.

En este caos epistemológico de la concepción del tiempo – espacio no todas las dimensiones de este binomio han sido reconocidas. Referidas al estatuto de cientificidad de las ciencias sociales Fals (1998) las llama: Tiempo espacio cíclico-Ideológico, tiempo espacio estructural y tiempo espacio transformativo.

El tiempo-espacio cíclico-ideológico no deberíamos confundirlo con las teorías cíclicas de la historia, que son solo variaciones del tiempo espacio

eterno. Todas las grandes teorías cíclicas presumen modelos eternos que sin embargo toman la forma de una onda en lugar de una línea recta. Pero en estas teorías nada cambia realmente, porque las leyes del comportamiento humano son eternas. No se habla de tales ciclos eternos. Más bien, se habla de los ciclos que ocurren al interior del funcionamiento de sistemas históricos particulares y que son, en efecto, los mecanismos que regulan estos sistemas. Todos los sistemas tienen mecanismos que los regulan, en caso contrario no podrían ser sistemas. Se ha llamado cíclico-ideológico a esta clase de tiempo - espacio, porque los parámetros espaciales de tales concepciones tienden a tener orientaciones ideológicas, reflejando divisiones definidas entre las normas geoculturales del sistema histórico en cuestión.

Si se tiene en mente los límites externos en tiempo y espacio de cualquier sistema histórico, se necesita entonces tener una idea clara del tiempo espacio estructural. Los sistemas históricos, como todos los sistemas, son orgánicos en el sentido de que tienen una génesis, una vida histórica y un fin; todo ello ubicado en el tiempo y en el espacio. El tiempo - espacio estructural es, en efecto, el concepto clave de las ciencias sociales. Cuando lo localizamos, tenemos la unidad significativa de análisis de la continuidad social y del cambio social. Tenemos los parámetros básicos en los que ocurren la interacción y el conflicto social. El tiempo - espacio estructural se refiere a lo que podemos cambiar, el sistema a corto plazo, que cambiará de manera segura el sistema a largo plazo, porque el sistema no cambia a corto plazo realmente, los ritmos cíclicos, y porque en efecto cambia a largo plazo.

Como la ciencia social ha fracasado en percibir el tiempo - espacio estructural, no sólo ha fracasado en su misión, sino que nos ha engañado en nuestra búsqueda de auto-conocimiento. Por esta razón, la ciencia social nos ha inhabilitado para construir el mundo que deseamos construir, la sociedad que preferimos y queremos, y sólo por rechazar la posibilidad justa de hacerlo; aquí la planeación no se escapa a estos fracasos.

Esto conduce a la última clase de tiempo - espacio que se ha abandonado, el denominado tiempo - espacio transformativo. Este es el momento breve y poco corriente del cambio fundamental. Es el momento de la transición de un sistema histórico a otro, de un modo de organización de vida social a otro. Estos momentos no llegan a menudo. Vienen únicamente cuando un sistema histórico ha agotado los mecanismos de reequilibrio propio, cuando ha agotado la eficacia de sus ritmos cíclicos, y ha ido suficientemente lejos del equilibrio, cuando sus oscilaciones han llegado a ser relativamente impredecibles.

Entramos entonces en el momento del que habla Prigogine (1997), el momento de la bifurcación en el que un nuevo orden, impredecible, emergerá del caos en el que la estructura había accedido. Aún entonces, no sabemos si estamos llegando realmente a un cambio fundamental. Porque es siempre posible recrear un sistema histórico análogo, o incluso uno que sea moralmente peor. Pero también es posible en esos momentos crear algo

mejor, más esperanzador, con más imaginación, más creativo; y justamente para ello está disponible la planeación con todo su acervo conceptual y sus herramientas metodológicas y operativas para hacerlo posible.

Este momento de cambio transformativo, o mejor dicho, de posibilidad de cambio transformativo, tiene dos vectores que son decisivos. Uno es la lucha entre aquellos que sostienen sistemas de valores opuestos, o diferentes. Y el segundo es la lucha dentro del mundo del conocimiento, que determina si se pueden clarificar las alternativas históricas con las que nos enfrentamos.

Es este tiempo - espacio transformativo un desafío para un proceso de planeación emergente, porque es justo por las formas del choque paradigmático entre lo viejo y lo nuevo, lo tradicional y lo contemporáneo, que se requiere una intervención que dinamice procesos de cambio.

En consecuencia el gran reto para emigrar conceptualmente de manera satisfactoria hacia nuevos procesos de planeación es repensar la idea de “la flecha el tiempo”. Lo que se afirma es que el tiempo no es y nunca será irreversible, que todo aquello que fue, afecta todo lo que es y será, que el pasado restringe el futuro más no lo determina. En esta concepción del mundo físico, el equilibrio es temporal, y todos los sistemas tienden a través del tiempo a alejarse del equilibrio. Cuando se alejan lo suficiente, las oscilaciones -los ciclos- pasan a ser dramáticos y abruptos, y en cierto momento se da una bifurcación¹⁹.

Para la ciencia social, la aparición de los estudios de la complejidad representa una revolución epistemológica. Por una parte, esto debilita totalmente el fundamento del concepto del tiempo - espacio eterno, y al mismo tiempo rechaza el tiempo - espacio geopolítico o episódico, reemplazándolos por las reglas de los procesos sociales, en tanto que éstas sean relevantes. Porque los “órdenes” representados por estas reglas, constantemente ceden lugar a períodos y sitios de “caos” en los que nuevos “órdenes” se regeneran constantemente. Este es precisamente el concepto de tiempo - espacio estructural con tiempo - espacios cíclico-ideológicos allí localizados, llegando a los momentos del tiempo - espacio transformativo.²⁰

Los planteamientos de Fals (1998) se pueden contrastar y complementar con las conceptualizaciones que sobre tiempo y espacio establece Balandier (1997) en la ya referenciada “Teoría del Orden y el Desorden.” Este autor argumenta que “...el tiempo humano no es un avance sin señales fijas

19 Técnicamente es la situación en la que se presentan dos o más soluciones a una ecuación. La bifurcación es inevitable y por lo tanto predecible, pero no se puede determinar con anterioridad qué camino tomará.

20 Es decir en la construcción simbólica que hace el planificador a partir de la lectura crítica y evaluadores de su realidad y a la vez, la construcción del sentido propia de los diversos actores sociales.

hacia el futuro e, individualmente, hacia la muerte; mantiene un pasado actualizable; acentúa la regularidad de los ciclos naturales y se une a la de los ciclos ceremoniales; impone la conciencia de una permanencia profunda bajo la superficie de los cambios, de una continuidad mantenida durante las metamorfosis sucesivas. En la prolongación de esta interpretación, el desorden no se percibe como un encadenamiento de procesos desequilibrantes que culmina en cambios irreversibles, sino como un movimiento, un juego de fuerzas que es necesario dominar para vaciarlo de su carga negativa y emplearlo al servicio del orden.” (Balandier).

Así pues es el tiempo - espacio en esta concepción argumenta un desafío de comprensión para el ejercicio innovador de la planeación; lo cual implica el estudio del futuro, no como espacio - tiempo solo por llegar, sino como perspectiva de actuación humana que interviene siempre en el presente, en el aquí y el ahora. Al respecto Balandier (1997) sustenta que “...la proyección en el futuro, con más frecuencia anticipación de una continuidad, se basa también en los nuevos dispositivos técnicos, más que en una filosofía de la historia”.

Los “trabajadores del futuro”, como bien podría llamarse a los planificadores, han aprendido que en adelante éste se hace cada vez más difícil de conquistar. Unos planificadores se ubican, según sus opciones teóricas y prácticas profesionales, detrás de quienes afirman que el futuro sigue siendo previsible a pesar de todo, que una tendencia poderosa lo conduce, que un orden se mantiene y progresa cumpliéndose en los niveles superiores, más allá de las transformaciones, de los movimientos generadores de lo nuevo, de lo inédito y de los riesgos; otros planificadores consideran que el avance se efectúa por rupturas y crisis, por una intensificación del desorden que rompe toda continuidad, que lleva, no obstante en sí, las oportunidades de hacer aparecer soluciones alternativas, formas diferentes de lo social y lo cultural; algunos otros asocian el futuro con diversos estados posibles entre los cuales una elección y una voluntad colectivas pueden decidir.

Las sociedades presentes son así denominadas de bifurcación; la elección de los posibles se hace sucesivamente de la misma manera en que un trayecto se va desarrollando de encrucijada en encrucijada con miras a un final lejano cuyo logro puede ser ilusorio.

De igual manera Castoriadis (1997) en su trabajo “Ontología de la Creación” señala con profundidad que “lo histórico-social es la historia de la emergencia de nuevas formas, de la alteridad; la creación de nuevas determinaciones apoyadas en lo que es, sin nunca cerrar la posibilidad de la emergencia de otras determinaciones. Si se habla de creación, se habla de alteridad, lo radicalmente otro, se habla del tiempo. “El tiempo es creación o no es nada”, afirma este autor.

La alteridad es una determinación fundamental del ser que implica tanto la creación como la destrucción de formas. La sociedad se crea, se instituye a lo largo de dos dimensiones inseparables: La dimensión conjuntista - identitaria y la dimensión imaginaria o poética. Así mismo, la sociedad se despliega en el tiempo y el espacio; pero la ontología tradicional, con la separación radical entre sujeto y objeto, ha reducido el tiempo a lo conjuntista - identitario al tiempo calendario; ontología de la creación medible y cuantificable. Esta ontología desconoce al sujeto y desconoce que todo mundo es mundo para un sujeto. La reflexión de Castoriadis permite pensar el tiempo y distinguirlo del espacio (no sólo del espacio abstracto o matemático), sino también del efectivo sin caer en la separación entre sujeto y objeto.

Para comprender lo anterior es necesario establecer la distinción entre diferencia y alteridad. Dos cosas son diferentes cuando las transformaciones que producen el uno a partir del otro obedecen a leyes determinadas y éstas permiten su deducción. La alteridad, como emergencia de lo otro radical, no es deducible de lo que lo antecede a partir de leyes determinadas. Lo nuevo aquí es posición de una nueva forma, no es producto, deducida o causada, de otras formas: La alteridad siempre es alteridad de una cosa con relación a otra. La diferencia y la alteridad son inherentes al mundo como tal, no sólo al mundo del sujeto.

Como lo nuevo es otro, tiene un tiempo propio. En este sentido el ser es emergencia de la alteridad, es creación de sí mismo y creación del tiempo como tiempo de la alteridad: La alteridad y el tiempo son solidarios pero no son exteriores a lo que se crea cada vez; en cambio, la diferencia y el espacio abstracto, aunque también son solidarios, son exteriores a lo que cada vez es diferente. Cuando se habla del espacio y el tiempo imaginarios, no del espacio abstracto y del tiempo conjuntista - identitario, el que las sociedades cada vez construyen, ambos contienen una dimensión imaginaria o poética. Por lo tanto no se puede identificar el espacio sólo con la diferencia, y al tiempo sólo con la alteración o la creación. Hay también espacio imaginario, poético, que se despliega con la emergencia de nuevas formas; como también hay tiempo identitario incorporado al tiempo imaginario.

Estas conceptualizaciones sobre lo nuevo son de gran importancia, dado que esta es una idea subyacente en el proceso de planeación, en cuanto su naturaleza creadora y transformativa. Lo nuevo no indica solo realidades físicas, materializables, sino también, realidades sociales y culturales; productos culturales que crecen fruto del quehacer humano, pero no son quehacer mecánico funcionalista, sino y ante todo un quehacer innovador y crítico.

¿Cuál sería entonces la distinción entre tiempo y espacio?. Cuando se habla de tiempo se habla de emergencia de formas; pero las formas que emergen están condicionadas por las ya existentes, están en un espacio. Cuando una nueva forma se crea, se crea el antes y el después; es decir, el tiempo. La creación de esta forma implica el espacio: Es en un espacio donde surge la forma; pero sin el tiempo (alteridad) las formas en el espacio permanecerían

inmutables y nada cambiaría. En este sentido el tiempo implica el espacio y éste se vuelve condición de la creación. Pero las formas en el espacio, una vez creadas, no tienen necesidad del tiempo. “La aparición de la temporalidad, de la creación, hace que el espacio sea y deje de ser lo que era. Por lo tanto, el espacio es un derivado del tiempo y no a la inversa como lo ha creído la ontología tradicional desde Platón. El espacio sin el tiempo, sin la creación, no es más que un almacén de cosas donde nada cambia y donde nada pasa. La distinción tiempo y espacio reside en que el espacio deriva su carácter del tiempo como creador de nuevas formas.” (Castoriadis, 1997).

El cuestionamiento a esta idea del ser como ser determinado muestra que si dicha concepción se sostiene en todas sus consecuencias lógicas, no es posible pensar en el surgimiento de lo nuevo, la creación, sea en el plano histórico-social o en el individual. Si lo que se piensa aquí y ahora está determinado de manera unívoca por lo ya pensado, en consecuencia no se piensa nada, simplemente se está repitiendo. De la misma manera, si la historia del pensamiento está determinada, ella no sería sino una repetición maquillada de lo mismo. Si esto fuera así, qué sentido tendría invertir energía humana y recursos valiosos en ejercicios de planeación que resultarían infructuosos. Si esto fuera cierto la planeación no tendría sentido. Si no hubiese emergencia de lo nuevo, la historia solo sería repetición de lo idéntico, y por lo tanto no habría historia. Si no hubiese emergencia de lo nuevo todo plan sería una herramienta de sedimentación ideológica, una técnica falaz para perpetuar un orden establecido que se regula de manera determinística.

Pero la unidad del ser se mantiene ya no porque lo nuevo sea consecuencia lógica de lo anterior o por que sea causa por el antes, sino porque lo nuevo está condicionado por lo anterior de manera no simétrica y en este sentido es inseparable de lo que lo antecede: La creación es algo nuevo con relación a otro.²¹

Tiene la noción tiempo - espacio un abanico de diversas connotaciones que en definitiva regulan y determinan cualquier ejercicio planificador. Su comprensión no se reduce a lo dicho hasta el momento; tampoco esta es la pretensión; lo importante es entender que su análisis no puede ser ajeno al planificador epistémico, es decir al constructor del futuro que se funda en la teoría y la praxis.

21 Así el futuro, el todavía no “se consume en el pasado”, y el pasado el ya-no-aquí, crece, pues el ‘animus’ es capaz de tres actividades o posturas: *et expectet, et adtendit, et meminit*, él se mantiene en expectativa, (espera), presta atención a (o cuida de, se preocupa por) rememora o recuerda. De suerte que (o en vista de esto) “sobre lo que se tiene expectativa pasa (transeat) a través de aquello a lo que se le presta atención en lo que se recuerda”. El ‘animus’, el espíritu, es en el tiempo y/o hace ser el tiempo por cuanto es una ‘distentio’ que une esos tres “momentos”. La expectación, la atención, la memoria. Si es capaz de medir el tiempo, es en función de esta extraña posibilidad de cuantificación suministrada por el incremento de recuerdos en la memoria.

El concepto de desarrollo en nuevos procesos de planeación

Entre la noción de desarrollo y planeación se da una mutua interpelación debido a que la primera se orienta indefectiblemente a la segunda y ésta a su vez determina y encausa la primera; por ello conviene escudriñar conceptualmente la idea de desarrollo, contrastándola con la de crecimiento y matizándola con la de progreso. Es común escuchar que todo plan es “de desarrollo”, sin importar el escenario o ámbito social en el cual se trabaja o para el cual se define; por ello resignificar esta relación es llenar de sentido a un binomio indisoluble que en ocasiones se asume como tácito, negando la posibilidad de hacerlo expreso y en consecuencia consciente.

Para Saavedra et al (1998) el desarrollo es un proceso de cambio social que debe asegurar el crecimiento y su distribución equitativa en toda la población. Su finalidad es ampliar la gama de opciones de autorrealización de la población. Debe ser sostenible, es decir, que proteja las opciones para las generaciones futuras. Cabe anotar que una de las condiciones indispensables para el desarrollo es el progreso técnico o desarrollo tecnológico.

Para algunos pensadores desarrollo significa dos cosas al mismo tiempo: Por una parte, se refiere a las gigantescas transformaciones objetivas de la sociedad desencadenadas por el advenimiento del mercado mundial capitalista: Es decir, esencial aunque no exclusivamente, el desarrollo económico. Por otra parte, se refiere a las enormes transformaciones subjetivas de la vida y la personalidad individuales que se producen bajo el impacto: Todo lo que encierra la noción de autodesarrollo como reforzamiento de la capacidad humana. Para Berman (1998) la combinación de ambos, bajo la presión del mercado mundial, provoca necesariamente una tensión dramática dentro de los individuos que sufren el desarrollo de ambos sentidos.

Lo importante en esta perspectiva es pensar que la idea de modernización implica una concepción de desarrollo fundamentalmente rectilíneo: Un proceso de flujo continuo en el que no hay una auténtica diferenciación entre una coyuntura o época y otra, a no ser en términos de una mera sucesión cronológica de lo viejo y lo nuevo, lo anterior y lo posterior, categorías sujetas a una incesante permutación de posiciones en una dirección, a medida que pasa el tiempo y lo posterior se convierte en lo anterior y lo nuevo en lo viejo. Esta es, por supuesto, una descripción correcta para el caso de la temporalidad del mercado y de las mercancías que circulan por él.

Volviendo al término complementario de Berman –modernismo- aunque es posterior a la modernización, en el sentido de que marca la llegada de un vocabulario coherente para una experiencia de modernidad anterior a él, una vez instalado, no conoce tampoco ningún principio interno de variación. Simplemente sigue reproduciéndose.

En cambio revolución es un término con un significado preciso: El derrocamiento político desde debajo de un orden estatal y su sustitución por otro.

Frente a estas connotaciones del término, con todas sus consecuencias políticas, es necesario insistir en que la revolución es un proceso puntual y no un proceso permanente. Es decir, una revolución es un episodio de transformación política convulsiva, comprimida en el tiempo y concentrada en los objetivos, que tiene un comienzo determinado, cuando el viejo aparato del Estado está todavía intacto, y un término preciso, cuando este aparato es roto definitivamente y en su lugar se erige uno nuevo.

El término “desarrollo” comenzó a ser utilizado cuando resultó evidente que el “progreso”, la “expansión” el “crecimiento” no constituían virtualidades intrínsecas, inherentes a toda sociedad humana, cuya realización, actualización, se habría podido considerar como inevitable, sino propiedades específicas, poseedoras de un “valor positivo”, de las sociedades occidentales. Se considera, pues, a éstas como sociedades “desarrolladas”, entendiendo por este término que eran capaces de producir un “crecimiento autosostenido”, y el problema parecía consistir únicamente en esto: Llevar a las demás sociedades a la famosa “etapa del despegue”. De este modo Occidente se pensaba, y se proponía, como modelo para el conjunto del mundo. El estado normal de una sociedad, lo que se consideraba como el estado de “madurez” designado con este término que aparentemente cae por su propio peso, era la capacidad de crecer indefinidamente. Los demás países y sociedades se consideraban naturalmente menos maduras o menos desarrolladas y su problema principal se definía como la existencia de “obstáculos al desarrollo”.(Berman).

Ciertamente, lo que es infinito es inagotable, de manera que quizá jamás alcanzaremos el conocimiento absoluto y la potencia absoluta, pero nos aproximamos sin cesar a ellos. De aquí la idea curiosa de una progresión permanente del conocimiento hacia la verdad absoluta. Así, no puede haber un punto de referencia fijo para nuestro desarrollo, un estado definido y definitivo que se tiene que alcanzar, pero ese desarrollo es un movimiento con una dirección fija y, desde luego, ese mismo movimiento puede medirse sobre un eje del que ocupamos, en todo momento, una abscisa de valor creciente. En pocas palabras, el movimiento se dirige hacia más y más; más mercancías, más años de vida, más decimales en los valores numéricos de las constantes universales, más publicaciones científicas, más personas con un doctorado y más quiere decir bien. Más de algo positivo y, naturalmente, desde el punto de vista algebraico, menos de algo negativo. ¿Pero qué es positivo o negativo?.

De este modo se llega a la situación presente. El desarrollo histórico y social consiste en salir de todo estado definido, en alcanzar un estado que no se encuentre definido por nada salvo por la capacidad de alcanzar nuevos estados. La norma es que no existe norma. El desarrollo histórico y social es un despliegue indefinido, infinito, sin fin, en las dos acepciones de la palabra fin. Y como lo indefinido no nos resulta sostenible, el crecimiento de las cantidades nos proporciona lo definido. Por ello finalmente el desarrollo ha venido a significar un crecimiento indefinido y la madurez la capacidad de crecer sin fin.

En contraposición a lo anterior, hoy en día, actuamos como si no preocuparse de los posibles resultados de lo que hacemos estuviera lleno de sentido. En otros términos: Disponiendo de un tiempo lineal y de un horizonte temporal infinito, actuamos como si el único intervalo de tiempo significativo fuera el de los pocos años que tenemos por delante.

Con el paso de los siglos se hará cada vez más claro que el culto por lo nuevo y por lo original en el arte se vincula a una perspectiva más general que, como sucede en la época de la ilustración, considera la historia humana como un proceso progresivo de emancipación, como la realización cada vez más perfecta del hombre ideal. Si la historia tiene este sentido progresivo, es evidente que tendrá más valor lo que es más “avanzado” en el camino hacia la conclusión, lo que está más cerca del final del proceso. “Ahora bien, para concebir la historia como realización progresiva de la humanidad auténtica se da una condición: Se la pueda ver como un proceso unitario. Sólo si existe la historia se puede hablar de progreso”. (Berman).

Este análisis sobre las nociones de desarrollo y progreso se conecta orgánicamente con la concepción de la historia, tema ampliamente debatido en la actualidad. Historia y pasado se han homologado de manera errónea; si hoy la idea de tiempo y espacio es otra, tal como se analizó anteriormente, entonces, lo propio pasa con la historia; ella ya no es sólo sucesión lineal de hechos; ella es pasado, presente y futuro; ella es multitemporalidad y multiespacialidad; ella es una fuerza dialéctica y dinámica; ella no es sólo memoria de la humanidad, es ante todo conciencia humana.

“La crisis de la idea de la historia lleva consigo la crisis de la idea de progreso: Si no hay un decurso unitario de las vicisitudes humanas, no se podrá ni siquiera sostener que avanzan hacia un fin, que realizan un papel racional de mejora, de educación, de emancipación. Por lo demás, el fin que la modernidad pensaba que dirigía el decurso de los acontecimientos era también una representación proyectada desde el punto de vista de cierto ideal del hombre” (Vattimo, 1989).

Esta reconceptualización de la historia exige actuar “históricamente” en el presente, es decir, conciliando el pasado como experiencia vital y el futuro como aspiración colectiva en un presente activo, constructor. No puede ser de otra manera. La reconstrucción de una sociedad no se decreta y una concepción global queda sin significación ni alcance si no prolonga un desarrollo en curso. Ahora bien, la crisis de los sistemas industriales no anuncia ningún mundo nuevo. Ninguna superación salvadora está inscrita en ella. El presente no recibe ningún sentido del futuro. Este silencio de la historia conviene a los individuos en ellos mismos.

Esta reconceptualización sobre la noción histórica nos ubica entonces en un asunto central para el desarrollo, y es que este no se da en abstracto, siempre está mediado y determinado por fuerzas sociales y culturales de gran potencia: “La reestructuración económica, la modernización tecnológica, la

acción comunicativa y una visión polifónica de la cultura son dimensiones fundamentales del proceso de cambio al que asiste la humanidad cuando los viejos paradigmas de la razón absoluta han entrado en crisis”. (Vattimo).

De hecho, la crisis paradigmática universal que se aludía al comienzo también toca la concepción del desarrollo, por ello es que esta noción que ha tenido una preminencia economicista, está resignificándose arduamente y a pesar de muchos, hacia una tendencia esencialista, es decir, volcada al eje gravitacional de este plano de existencia que es la persona humana.

“De hecho la crítica epistemológica pretende solucionar en un retorno a la reflexión subjetiva la tensión, entre formas productivas y relaciones sociales, como lo afirma Hoyos (1998), pero además entre humanismo y tecnologización, entre el localismo y el universalismo: Estas tensiones permiten mostrar como “el desarrollo humano consiste a la vez en el progreso técnico y en la emancipación política, en el avance de la ciencia y en el de la crítica reflexiva en la reproducción material y en la reproducción simbólica del mundo de la vida”.(Habermas, 1982).

La planeación es entonces un proceso mediador del desarrollo, entendido éste como el despliegue constante de posibilidades y potencialidades en contextos de sentido definidos.

La concepción de la realidad en nuevos procesos de planeación

“Hay porciones del mundo real, hechos objetivos en el mundo, que son hechos sólo merced al acuerdo humano. En un sentido, hay cosas que existen sólo porque creemos que existen” (Searle, 1997).

Siempre que se va a desarrollar un proceso de planeación, en cualquier sector o campo de la vida social, una de las tareas iniciales del planificador es definir la unidad social de intervención, su escenario planificable, es decir, el campo social del ejercicio racional de construcción del futuro. Dependiendo de la cosmovisión desde la cual se lea dicho escenario, así será en parte el tipo y características del proceso de planeación y los resultados de desarrollo que se alcancen.

A la base de cualquier enfoque de planeación subyace, entonces, una idea de comprensión y abordaje de la realidad. Por lo tanto es importante, para sustentar una perspectiva emergente de la planeación, resignificar dicha concepción de la realidad; ya que de ello dependerá su intervención desde lógicas alternativas y de cambio.

“El hombre adquiere el conocimiento de su mundo y de sí mismo a través de varias vías, cada una de las cuales se ha ido configurando a lo largo de la historia, de acuerdo con las exigencias de la naturaleza y complejidad

de su propio objeto: La filosofía, la ciencia, la historia, el arte, la teología y, sobre todo, el sentido común, son las principales expresiones del pensamiento humano y las vías de aproximación al conocimiento de la realidad”. (Martínez, 1997).

Aristóteles dijo que “lo que está dado a los ojos, es decir lo que se percibe por la vista, es la intención del alma”. Esto quiere decir que la intención, el interés o el deseo con que miramos las cosas tiene tanto poder sobre nuestros sentidos que acomoda, desvirtúa o transforma esos objetos adaptándolos perceptivamente a su perspectiva”. “El entendimiento es, entonces, de por sí, un constitutivo o constructor del mundo”. (Martínez).

Por esto se puede plantear que la dinámica psicológica de la actividad planificadora tiende a seleccionar, en cada observación, no cualquier realidad potencialmente útil, sino sólo aquella que posee un significado personal para el planificador. Este significado “personal” es fruto de la formación previa, de las expectativas teoréticas adquiridas y de los valores, las actitudes, las creencias, las necesidades, los intereses, los miedos y los ideales que hayamos asimilado. De este modo, se puede decir que se tiende a ver lo que se espera ver, lo que se está acostumbrado a ver o lo que nos han sugerido que veremos. Y, así, realmente no se conoce hasta dónde lo que percibe el planificador es producto de sí mismo y de sus expectativas culturales y sugerencias aceptadas.

“La mente humana siempre actúa dentro de un marco teórico interpretativo, dentro de un “lenguaje lógico”: no hay ningún elemento de juicio, prueba o testimonio empírico que sea independiente de un marco interpretativo. En sentido técnico, se afirma que en toda observación del sujeto que planifica preexisten unos factores estructurantes del pensamiento, una realidad mental fundante o constituyente, un trasfondo u horizonte previo, en los cuales se inserta y le dan un sentido. De aquí la necesidad de tomar conciencia de nuestros presupuestos epistemológicos y del papel que juegan en nuestra percepción y adquisición de conocimientos.

Merleau (1976), muy consciente de esta realidad, la concretó diciendo que “estamos condenados al significado”. En efecto, la estructura cognoscitiva, es decir, la masa aperceptiva previa de nuestra mente o matriz existente de ideas ya sistematizadas, moldea, informa y da estructura a lo que entra por nuestros sentidos; y no podría ser de otra forma, ya que si pudiéramos anular esa masa de apercepción nuestra mente, como la del niño, apenas trascendería lo meramente físico, y... no veríamos nada²².

Aplicado al campo de la planeación, todo lo anterior se concreta en la

22 A los que no aceptaban esta realidad, en su tiempo, Nietzsche les decía irónicamente que era porque “creían en el dogma de la inmaculada percepción”. En efecto, él afirmaba que “no existían hechos, sólo interpretaciones”.

tesis siguiente: No hay percepción humana inmaculada; no existen hechos objetivos inviolables o no interpretados; toda observación, por muy científica que sea, está “cargada de teoría” (Hanson, 1977) y, debido a que se encuentra ordenada y estructurada, es también una cognición, y no sólo un material para un conocimiento posterior.

Pensar con nuevas categorías constituye algo en verdad desafiante para la mente del planificador, ya que tiene que inventar dichas categorías. Por esto, los estados mentales oponen gran resistencia al cambio, buscan su autopreservación, son muy duraderos a través del tiempo y cambian muy lentamente. Este es un reto por superar al momento de instaurar nuevas concepciones y práctica de la planeación.

“Un “dato” o señal que venga de la apariencia de un objeto o interlocutor, o de nuestra memoria activa un “bloque de conocimientos”, y éste, al integrarlo en su contexto o estructura, le confiere un significado determinado”. (Hanson). Por este motivo el planificador no precisa datos, fríos o supuestamente objetivos; él procesa información contextualizada que él y los demás actores cargan de sentido.

Cuando se habla de “objetividad” de los datos, podemos dar a entender solamente su reproductividad dentro de una comunidad científica que comparte una serie común de hipótesis y conceptos, o una comunidad social que se identifica según ciertos patrones. Esto proporciona la base para la comunicación y el acuerdo, pero ello no implica que los datos sean independientes de las operaciones del planificador y los actores planificadores o de sus categorías interpretativas; es decir, no son algo absoluto, sino relativo y provisional, pero útil.

Sin embargo, una idea central debe quedar muy clara es que el hecho de que la teoría previa influya en la observación y la experiencia, que la teoría parezca “construir” los hechos, que no haya planificador completamente vacío de hipótesis, que los preconceptos del planificador condicionen lo planificado, que no haya discurso ideológicamente neutro y que los instrumentos de interpretación de una cultura procedan de la cultura misma en que está inmerso el intérprete, el planificador; todo esto, no desemboca necesariamente en un relativismo cognoscitivo radical, como parecen insinuar, contradictoria y paradójicamente, algunos autores que añoran “un mundo encantado” o propician una “mística inefable” o un “retorno al origen”. (Hanson).

El error epistemológico de confundir la imagen mental con la realidad, llevará a prácticas de planeación reñidas con el sano criterio y apreciación de las cosas que, en definitiva, serán fatales para la supervivencia del propio paradigma desde el cual se desarrolla el proceso de planeación. Se comienza por forzar y constreñir a la naturaleza a entrar en los compartimientos

y parámetros conceptuales establecidos y fijados por el paradigma, aún cuando el objeto en cuestión sea renuente a ello y no encaje en los mismos; se eliminan y se excluyen aquellos que sean totalmente incompatibles o no susceptibles de ser resueltos de esa forma, aún cuando hayan sido problemas cruciales hasta el momento; ciertas cuestiones, en cambio, antes inexistentes o insignificantes, pueden convertirse de pronto en factores o descubrimientos significativos; se reprime, frecuentemente con perjuicios considerables, toda innovación, acusándola de subversiva del estatus del paradigma, considerado ya, para este momento de su historia, como intangible.

En esta vida dinámica, los planificadores tradicionales se ven obligados a solucionar exclusivamente los problemas susceptibles de ser resueltos con los medios conceptuales e instrumentales existentes. Es por ello muy lógico que la emergencia de lo nuevo o los conocimientos fundamentalmente nuevos sean no sólo escasos o poco comunes, sino, en principio, improbables. Y, cuando un ejercicio de planeación llega a resultados inesperados, es “natural” que sea calificada como “mala planeación”, ya que la gama de resultados posibles está claramente definida por el paradigma vigente; a fin de cuentas cuando se ha llegado a este extremo, la planeación se orienta hacia la confirmación de lo que ya sabemos, o de lo que imaginamos, y no hacia lo desconocido. Está pues de cara al pasado y de espaldas hacia el futuro, es decir, que ésta es, más bien, una pseudo-planeación.

Al abordar una entidad institucional u organizacional como escenario planificable es necesario leer comprensivamente en este sentido los hechos institucionales y los hechos no institucionales. Siguiendo a Searle (1997) podemos caracterizar lo que él ha llamado hechos institucionales y hechos no institucionales como entidades de análisis del entramado de relaciones sociales. Esto es importante porque el planificador al momento de ejercer su proceso de planeación debe “leer” concienzudamente su escenario y ello hoy en día no es admisible sólo desde estructuras cuantitativas y físicas, sino desde entidades integradoras.

Hace años Searle denominó a algunos de los hechos que dependen del acuerdo humano como “hechos institucionales”, para distinguirlos de los hechos no institucionales o “brutos”. Llamó a los hechos institucionales así porque, para su existencia, requieren instituciones humanas. (Searle).

Los hechos brutos existen con independencia de cualquier institución humana; los hechos institucionales solo pueden existir dentro de las instituciones humanas. Los hechos brutos necesitan de la institución del lenguaje para que podamos enunciarlos, pero los hechos brutos mismos existen independientemente del lenguaje o de cualquier otra institución.

Por lo demás, si nos aprestamos a sostener que la realidad institucional necesita del lenguaje, ¿qué pasa con el lenguaje mismo?. Si los hechos

institucionales necesitan del lenguaje y el lenguaje es él mismo una institución, parecería que el lenguaje necesita del lenguaje, con lo que tenemos un regreso infinito o circularidad perpetúa²³.

En este sentido, “todos los hechos institucionales son ontológicamente subjetivos, aún si, en general, son epistémicamente objetivos” (Searle). “Se puede formular esto diciendo que hay muchos rasgos, hechos, estados de las cosas, en cualquier escenario planificable, que son independientes del lenguaje; pero que se formulan en términos más generales de las “representaciones” porque importa resaltar que el mundo existe no sólo independientemente del lenguaje, sino también del pensamiento, de la percepción, de las creencias del planificador.

“La concepción de que el mundo existe independientemente de nuestras representaciones del mismo no implica que haya un léxico privilegiado para describirlo. Es consistente con el sostener la tesis de la relatividad conceptual, según la cual pueden construirse léxicos diferentes, y aun incommensurables, con objeto de describir objetos de la realidad para nuestros varios y diferentes propósitos.

El realismo, según Searle usa el término, no es una teoría de la verdad, no es una teoría del conocimiento y no es una teoría del lenguaje. Y si se insiste en encasillarlo, podría decirse que el realismo es una teoría ontológica: Dice que existe una realidad totalmente independiente de nuestras representaciones.

Realismo aplicado a la planeación, es la concepción según la cual las “cosas” presentes en el escenario planificable tienen una manera de ser que es lógicamente independiente de todas las representaciones humanas. El realismo no dice cómo son las cosas, sino sólo que tienen una manera de ser. Y “cosas”, en las dos sentencias anteriores no significa objetos materiales, ni siquiera objetos, ante todo son situaciones culturales.

Como se sustenta, la comprensión de la realidad es un proceso de inteligibilidad que va ligado a la construcción de sentido que por vía del lenguaje hacemos los sujetos. Ahora bien, para el ejercicio de una planeación que sienta bases en lo alternativo y lo innovador es urgente dejar descansar todo ejercicio planificador sobre el fundamento de una comprensión de la

23 La tesis de Searle puede tener una versión débil y otra fuerte, la primera dice que, para que se dé algún tipo de hecho institucional, la sociedad debe disponer al menos de una forma primitiva de lenguaje, y que, en este sentido, el lenguaje goza de primacía lógica sobre las demás Instituciones. Desde este punto de vista, el lenguaje es la institución social básica en el sentido de que todas las demás presuponen el lenguaje, pero el lenguaje no las presupone a ellas; se puede tener lenguaje sin tener dinero ni matrimonio, pero no al revés. La versión fuerte de la tesis dice que cada institución necesita de elementos lingüísticos de los hechos que están a cubierto de la institución misma. Creo que las dos versiones son verdaderas.

realidad, y en consecuencia de los escenarios de construcción de futuro, que asume todo escenario como sistema abierto, como una realidad que es multifórmica, como una realidad que es compleja y que en consecuencia exige de una planeación abierta, multifórmica y compleja también.

Es evidente que toda esta estructura de conceptos básicos nos lleva hacia un nuevo modelo de inteligibilidad, hacia un nuevo modelo de comprensión de la realidad, es decir, básicamente, hacia un nuevo paradigma de la planeación inserto en un nuevo marco de entendimiento del cocimiento. (Martínez, 1997).

Cuando un escenario que se planifica es entendido como una composición o un agregado de elementos, diversidad de pares no relacionadas, puede ser, en general, estudiado adecuadamente bajo la guía de los parámetros de la planeación cuantitativa tradicional, en la que la matemática y las técnicas probabilísticas juegan el papel principal; cuando, en cambio, una realidad no es una yuxtaposición de elementos, sino que sus “partes constituyentes” forman una totalidad organizada con fuerte interacción entre sí, es decir, constituyen un sistema, su estudio y comprensión, su planeación requiere la captación de esa estructura dinámica interna que la caracteriza y, para ello, requiere una metodología sistémica y compleja.

Las relaciones sujeto-objeto y sujeto-sujeto en el contexto de los procesos de planeación

Como se anotaba con amplitud anteriormente, la cosmovisión sobre la realidad es un factor determinante para el ejercicio de un proceso de planeación. Dependiente de la concepción de dicha realidad el planificador asumirá una u otra postura frente a su ejercicio profesional. En enfoques tradicionales se habla de una relación sujeto planificador - objeto de planeación; en cambio, en propuestas alternativas se plantea la relación en términos incluyentes y articuladores que rompen la disyuntiva y asumen al planificador como sujeto inserto en la realidad que se planifica. Para comprender en profundidad esta relación conviene hacer un recorrido detallado de la nueva acepción que ha de darse a esta relación que debe cambiar de sujeto-objeto a sujeto-sujeto en la planeación.

“Todo conocimiento tiene un sujeto, se da en un sujeto y, por lo tanto, todo conocimiento es también “subjetivo”, aun cuando tenga componentes que vienen del objeto exterior. Estos componentes exteriores tienen mayor fuerza en el conocimiento de cosas materiales, pero si la realidad por conocer es más bien inmaterial, el componente interior prevalece en gran medida. En todo caso, el conocimiento será siempre el resultado o fruto de una interacción entre ambos componentes: imagen física de la realidad exterior y contexto personal interior” (Martínez).

Al planear no se puede trazar una línea divisoria tajante entre el proceso de observación y lo que es observado. Debido a que el instrumento de medida

es algo construido por quien planifica, es lógico que lo que observamos no es la naturaleza en sí misma, sino la naturaleza expuesta a nuestro método de búsqueda y a la teoría de ese método de planeación.

En una perspectiva más particular, se diría que en un proceso de planeación los datos varían de acuerdo con el marco de referencia o teoría desde los cuales son considerados por el planificador; que el conocimiento surge de la interacción, de la dialéctica o el diálogo entre la naturaleza y nosotros mismos como sujetos planificadores; que dichos datos son la síntesis conciliada de la relación sujeto - objeto; que nunca tenemos acceso a la “cosa en sí”, tal como sería independientemente de nuestra investigación. Ponty (1976) lo resumió en una frase, ya citada: “Estamos condenados al significado”. Podríamos añadir que al significado que le damos o le atribuimos a las cosas.

Al respecto Morín (1984) sostiene que “...nuestras ideas no son reflejos de lo real, sino traducciones de lo real”. Nuestra comprensión de la realidad la expresamos por medio de representaciones y conceptos con los cuales se puede captar una multitud de fenómenos como unitariamente coherentes. El sentido es una red de relaciones inteligibles. Un dato sólo tiene sentido para el planificador cuando lo capta bajo una cierta relación, con una cierta función, en tanto significa algo dentro de una determinada estructura. Quien crea el contexto es el receptor del dato. Esta es una capacidad y aptitud suya.

En efecto, quien planifica sólo ve o, en general, percibe con sus sentidos las partes o los elementos de una realidad intervenida. El todo es algo que construye nuestra mente dándole un sentido o un significado que extrae de su estructura cognitiva previa, es decir, de la masa aperceptiva de su experiencia anterior. Por tanto, siempre será válida la pregunta: ¿hasta dónde ese todo que él capta está allá afuera, en el “objeto planificado”, y hasta dónde procede de su interior?.

Para el mundo antiguo, señala Ortega y Gasset (1981): “las cosas estaban ahí fuera por sí mismas, en forma ingenua, apoyándose las unas a las otras, haciéndose posibles las unas a las otras, y todas juntas formaban el universo. Y el sujeto no era sino una pequeña parte de ese universo, y su consciencia un espejo donde los trozos de ese universo se reflejaban. La función del pensar no consistía más que en un encontrar las cosas que ahí estaban, un tropezar con ellas. Así, el conocimiento no era sino un representar esas cosas en la mente, con una buena adecuación a las mismas, para ser objetivos. No había situación más humilde para el yo, debido a que lo reducía a una cámara fotográfica”.

Recuérdese que al respecto Kant introdujo una auténtica revolución epistemológica general: Para él, “...la mente humana es un participante activo y formativo de lo que ella conoce. La mente construye su objeto informando la materia amorfa por medio de formas personales o categorías, como si le inyectara sus propias leyes”. El intelecto es, entonces, de por sí, un constitutivo de

su mundo. Estas ideas no se quedan encerradas en el ámbito filosófico, sino que trascienden a la cultura general y cristalizan en el general y universal proverbio: “Todas las cosas son del color de la lente con que se miran”.

En este sentido en un proceso de planeación y en toda observación preexisten unos factores estructurantes del pensamiento, una realidad mental fundante o constituyente, un trasfondo u horizonte previo, en los cuales se inserta, que son los que le dan un sentido. Los mecanismos psicofisiológicos tienen una tendencia natural a funcionar con bloques de información. El dato o la señal que viene de la apariencia del objeto, de las palabras de un interlocutor o de nuestra memoria activa ese bloque de conocimientos, y esta adscripción del signo o dato en una clase de experiencia o categoría, le da el “significado”, pues lo integra en su estructura o contexto. “Por todo ello, el conocimiento será el resultado de una dialéctica o de un diálogo entre estos dos componentes: Objeto y sujeto”. (Ortega y Gasset).

Sin embargo, es conveniente advertir que en este diálogo entre el sujeto y el objeto, donde interactúan dialécticamente el polo del componente “externo”, el objeto: con sus características y peculiaridades propias, y el polo del componente “interno”, el sujeto: con sus factores culturales y psicológicos personales, puede darse una diferencia muy notable en la conceptualización o categorización resultante que se haga del objeto. En la medida en que el objeto percibido pertenezca a los niveles inferiores de organización (física, química, biológica, etc.) el componente “exterior” jugará un papel preponderante y, por esto, será más fácil lograr un mayor consenso entre diferentes sujetos o investigadores; en la medida, en cambio, en que ese objeto de estudio corresponda a niveles superiores de organización psicológica, sociología, política, etc., como es el caso de los objetos de la planeación social e institucional, las posibilidades de relacionar sus elementos crecen indefinidamente, el componente “interior” será determinante en la estructuración del concepto, el modelo o la teoría que resultará del proceso cognoscitivo; de aquí, que la amplitud del consenso sea, en este caso, inferior.

Una descripción del mundo implica al planificador que observa quien, a su vez, es parte del mundo. La paradoja subsiste. Es obvio que incluso para un empirista los hechos nunca están dados, sino que vienen contruidos, ya que, como decía Nietzsche, “no hay hechos, sólo interpretaciones”. Pareciera que siempre el planificador llevará “algún territorio cultural a cuestras”, que la superación del lenguaje no es un acto que pueda ejercerse desde el lenguaje mismo, que no existe en ninguna parte un lenguaje absoluto, pues nadie tiene la sensación cierta de tocar la realidad con sus propias manos: Todos son “modelos” interpuestos.

Vale la pena, a partir de lo expuesto, ahondar en el problema de la objetividad con relación a la visión contemporánea del mundo y en particular en función de la relación sujeto-objeto y sujeto-sujeto en procesos de planeación. Al respecto Searle (1997) plantea que: “...buena parte de nuestra visión depende de nuestro concepto de objetividad y de la distinción

entre lo objetivo y lo subjetivo”; la distinción es una cuestión de grado pero menos frecuentemente se dice que tanto “objetivo” como “subjetivo” tienen varios sentidos diferentes. Para nuestra presente discusión, dos sentidos resultan cruciales: Un sentido epistémico de la distinción objetivo-subjetivo y un sentido ontológico.

Epistémicamente hablando, “objetivo” y “subjetivo” son básicamente predicados de juicios. A menudo hablamos de juicios que nos resultan “subjetivos” cuando queremos decir que su verdad o falsedad no puede fijarse “objetivamente” porque la verdad o falsedad no es una simple cuestión de hecho, sino que depende de ciertas actitudes, sentimientos y puntos de vista de quien profiere el juicio o de los oyentes del juicio en cuestión.

En el caso de juicios objetivos de este tipo, los hechos en el mundo que los convierten en verdaderos o falsos son independientes de las actitudes o de los sentimientos que cualquiera puede albergar respecto de ellos. En este sentido epistémico, no sólo podemos hablar de juicios objetivos, sino de hechos objetivos. En correspondencia con juicios objetivamente verdaderos hay hechos objetivos.

De estos planteamientos debería resultar obvio que la distinción entre la objetividad y la subjetividad epistémicas es un asunto de grado. Además del sentido epistémico de la distinción objetivo-subjetivo, hay también un sentido ontológico relacionado. En el sentido ontológico, “objetivo” y “subjetivo” son predicados de entidades tipos, e imputan modos de existencia”. (Searle).

Un rasgo formal de nuestra visión del mundo es la distinción entre la objetividad y la subjetividad. Aparte de los usuales problemas de la vaguedad y de los casos marginales, problemas que no revisten gravedad, esta distinción tiene ambigüedades propias al confundirse un sentido epistémico y un sentido ontológico. A la luz de la distinción entre objetividad/subjetividad epistémicas y objetividad/subjetividad ontológicas, se pueden identificar los siguientes rasgos estructurales de nuestra visión del mundo, los cuales tiene una traducibilidad directa y categórica en un proceso de planeación.

El mundo, o la realidad, o el universo, existen independientemente de nuestras representaciones del mismo. Se llama a esta concepción “realismo externo”; los seres humanos disponen de una variedad de modos interconectados de acceder al mundo, y de representarse a sí mismos rasgos del mundo. Entre esos modos se hallan la percepción, el pensamiento, el lenguaje, las creencias y los deseos; así como las imágenes, los mapas, los diagramas, etc. Sólo a efectos de disponer de un término general, se llama al conjunto de todos esos modos “representaciones”.

Un rasgo de las representaciones así definidas es que todas poseen intencionalidad, tanto intencionalidad intrínseca, como las creencias y las percepciones, cuanto intencionalidad derivada, como los mapas y los enunciados; algunas de esas representaciones, como las creencias y los

enunciados, versan sobre y representan cómo son las cosas en la realidad. En la medida en que tengan éxito o fracasen, serán verdaderas o falsas, respectivamente. Son verdaderas si y sólo si se corresponden con los hechos en la realidad. Eso es, una versión de la teoría de la verdad como correspondencia; los sistemas de representación como los léxicos y los esquemas conceptuales son creaciones humanas, y en esa medida, arbitrarias. Es posible tener un número indefinidamente grande de distintos sistemas de representaciones para representar la misma realidad. Ésta es la tesis de la “relatividad conceptual”; los esfuerzos humanos reales para obtener representaciones verdaderas de la realidad están influidos por todo tipo de factores: Culturales, económicos, psicológicos, etc.

La objetividad epistémica completa es difícil, y a veces, imposible, porque los ejercicios de planeación parten siempre de un punto de vista motivado por todo tipo de factores personales y se ubican en un determinado contexto cultural e histórico; estar en posesión de conocimiento significa estar en posesión de representaciones verdaderas, para las cuales podemos ofrecer determinados tipos de justificación o de evidencia. El conocimiento es, pues, objetivo por definición en el sentido epistémico, porque los criterios que se dan para el conocimiento no son arbitrarios. (Searle)

A la luz de la distinción entre los sentidos epistémico y ontológico de la distinción objetivo/subjetivo, se puede decir que la proposición del realismo externo es muy afín a la concepción de que hay una realidad ontológicamente objetiva. Las dos tesis no son exactamente equivalentes, porque la tesis de que hay una realidad independiente de las representaciones, realismo externo, no es exactamente equivalente a la tesis de que hay una realidad completamente independiente de las mentes, objetividad ontológica. La razón de esta distinción es que algunos estados mentales son ontológicamente subjetivos, pero no son representaciones. Son independientes de la representación, pero no son independientes de la mente. La objetividad ontológica implica el realismo externo, porque la independencia respecto de la mente implica la independencia respecto de la representación, pero no a la inversa. Otra proposición implica que la subjetividad ontológica da acceso epistémico a toda la realidad a la que tenemos acceso, ya sea subjetiva u objetiva. Otra proposición es que la objetividad epistémica es a menudo difícil de conseguir; y la última proposición dice que si tenemos conocimiento genuino tenemos objetividad epistémica por definición”. (Searle).

La existencia de rasgos del mundo que son relativos al observador-planificador no añade nuevos objetos materiales a la realidad, pero puede añadir rasgos epistémicamente objetivos a la realidad cuando los rasgos en cuestión existen en relación con dichos observadores y los usuarios.

La realidad social, en general, puede entenderse y planificarse sólo a la luz de ella. Los rasgos relativos al observador-planificador son siempre creados por los fenómenos mentales intrínsecos a los usuarios, observadores, etc. de los objetos en cuestión; aquellos fenómenos mentales son, como todos

los fenómenos mentales, ontológicamente subjetivos; y los rasgos relativos al observador heredan esta subjetividad ontológica. Esa subjetividad ontológica no impide que los asertos acerca de rasgos relativos al observador sean epistémicamente objetivos.²⁴

La idea de la relatividad conceptual es una idea vieja y, en opinión de Searle, correcta. Cualquier sistema de clasificación e individuación de objetos, cualquier conjunto de categorías para describir el mundo, en realidad, cualquier sistema de representación, es convencional, y en esa medida, arbitrario. El mundo se divide según lo dividamos, y si alguna vez nos sentimos inclinados a pensar que la manera en que actualmente lo dividimos es la manera correcta o, de uno u otro modo, inevitable de hacerlo, siempre podemos imaginar sistemas alternativos de clasificación. (Searle).

Siguiendo uno de los hilos conductores que tejen estas reflexiones conceptuales es pertinente reflexionar nuevamente, como pistas sustentadoras de un paradigma emergente de la planeación, sobre los planteamientos de la teoría de la complejidad, ya que desde ésta es posible resignificar también la relación sujeto-objeto en sujeto-sujeto en la planeación, ya no como binomio de componentes extremos y separados, sino como unidad indivisible. En nuevos procesos de planeación todos los actores sociales que intervienen son sujetos.

No hay objeto si no es con respecto a un sujeto que observa, define, piensa, y no hay sujeto si no es con respecto a un ambiente objetivo, que le permite reconocerse, definirse, pensarse, etc., pero también existir. El objeto y el sujeto, librados cada uno a sí mismo, son conceptos insuficientes. La idea de universo puramente objetivo está privada no solo de sujeto sino también de ambiente, de horizonte.

El término sujeto es difícil de comprender, porque en la visión tradicional de la ciencia en la cual todo es determinista, no hay sujeto, no hay consciencia, no hay autonomía. Si concebimos un universo que no sea más un determinismo estricto, sino un universo en el cual lo que se crea, se crea no solamente en el azar y el desorden, sino mediante procesos auto-organizadores, es decir, donde cada sistema crea sus propios determinantes y sus propias finalidades, podemos comprender, entonces, como mínimo, la autonomía; y podemos luego comenzar a comprender qué quiere decir ser sujeto.

Ser sujeto no quiere decir ser consciente; no quiere tampoco decir tener afectividad, sentimientos, aunque la subjetividad humana se desarrolla, evidentemente, con afectividad, con sentimientos. Ser sujeto es ponerse en

24 Así, J.R. Wheeler escribe: El universo no existe "ahí afuera", independientemente de nosotros. Nosotros estamos ineludiblemente implicados en el advenimiento de lo que parece estar aconteciendo. No somos sólo observadores, también somos participantes... en la construcción del pasado, así como del presente y del futuro. (Citado Searle, 1997).

el centro de su propio mundo, ocupar el lugar del yo. Es evidente que cada uno de nosotros puede decir “yo”; todo el mundo puede decir “yo”, pero cada uno de nosotros no puede decir “yo” más que por sí mismo. El hecho de poder decir “yo”, de ser sujeto, es ocupar un sitio, una posición en la cual uno se pone en el centro de su mundo para poder tratarlo y tratarse a sí mismo. Eso es lo que uno puede llamar egocentrismo. Bien entendida, la complejidad individual es tal que, al ponernos en el centro de nuestro mundo, ponemos también a los nuestros: Es decir, los demás actores sociales. Nuestro egocentrismo puede hallarse englobado en una subjetividad comunitaria más amplia; la concepción de sujeto debe ser entonces compleja.

Ser sujeto, es ser autónomo siendo al mismo tiempo dependiente. Es ser algo provisorio, parpadeante, incierto, es ser casi todo para sí mismo, y casi nada para el universo” (Searle). Vivimos bajo el imperio de los principios de disyunción, reducción y abstracción, cuyo conjunto constituye lo que Morin llama el “paradigma de simplificación”. Descartes formuló ese paradigma maestro de occidente, articulando al sujeto y a la cosa extensa, es decir filosofía y ciencia, y postulando como principio de verdad a las ideas “claras y distintas”, es decir al pensamiento disyuntor mismo.

El pensamiento simplificante es incapaz de concebir la conjunción de lo uno y de lo múltiple. O unifica abstractamente anulando la diversidad o, por el contrario, juxtapone la diversidad sin concebir la unidad.²⁵

Así que nuestro punto de vista cuenta con el mundo y reconoce al sujeto. Más aún, presenta a uno y a otro de manera recíproca e inseparable:

El mundo no puede aparecer como tal, es horizonte de un eco-sistema, horizonte de la “physis” no puede aparecer si no es para un sujeto pensante, último desarrollo de la complejidad auto-organizadora. Pero tal sujeto no ha podido aparecer más que al término de un proceso físico a través del cual se ha desarrollado a través de mil etapas, siempre condicionado por un eco-sistema, volviéndose cada vez más rico, el fenómeno de la auto-organización.

El sujeto y el objeto aparecen así como dos emergencias últimas, inseparables de la relación sistema auto-organizador/eco-sistema” (Morin).

25 “En ciencia, la complejidad había surgido sin decir aún su nombre, en el siglo XX, en la micro-física y en la macro-física. La micro-física abría una relación compleja entre el observador y lo observado, pero también una noción más que compleja, sorprendente, de la partícula elemental que se presenta al observador ya sea como onda, ya sea como corpúsculo. Pero la micro-física era considerada como caso límite, como frontera y se olvidaba que esa frontera conceptual concernía de hecho a todos los fenómenos materiales, incluidos los de nuestro propio cuerpo y los de nuestro propio cerebro. La macro-física, a su vez, hacía depender a la observación del lugar del observador y complejizaba las relaciones entre tiempo y espacio concebidas, hasta entonces, como esencias trascendentes e independientes. Pero esas dos complejidades micro y macrofísicas eran rechazadas a la periferia de nuestro universo, si bien se ocupaban de fundamentos de nuestra physis y de caracteres intrínsecos de nuestro cosmos. (Morin, 1987).

Finalmente, es interesante subrayar que la disyunción sujeto/objeto, haciendo del sujeto un “ruido”, un “error”, producía al mismo tiempo, la disyunción entre el determinismo, propio del mundo de los objetos, y la indeterminación que se volvía lo propio del sujeto; dependiendo de que uno valorice el objeto, se valoriza, al mismo tiempo, al determinismo. Pero si uno valoriza al sujeto, la indeterminación se vuelve, entonces riqueza y posibilidades. Y así toma forma el paradigma clave de occidente: El objeto es lo cognoscible, lo determinable, lo aislable y, por lo tanto, lo manipulable. Contiene la verdad objetiva y, en ese caso, es todo para la ciencia, pero al ser manipulable por la técnica, es nada. El sujeto es lo desconocido, desconocido por indeterminado, por espejo, por extraño, por totalidad. Así es que en la ciencia de Occidente, el sujeto es el todo-nada existente sin él, pero todo lo excluye; es como el soporte de toda verdad pero, al mismo tiempo, no es más que “ruido” y error frente al objeto. (Morin).

Una nueva concepción emerge tanto de la relación compleja del sujeto y del objeto, como del carácter insuficiente e incompleto de una y otra noción. El sujeto debe permanecer abierto en sí mismo; el objeto mismo debe permanecer abierto, por una parte sobre el sujeto, por otra parte sobre el ambiente, el cual a su vez, se abre necesariamente y continúa abriéndose más allá de los límites de nuestro entendimiento. Esta restricción de conceptos, esta fisura ontológica, esta regresión de objetividad, del determinismo, parecen aportar, como primer fruto, la regresión general del conocimiento, la incertidumbre.

Así la consideración del eco-sistema social permite al planificador y a los demás actores planificadores distanciarse de sí mismos, mirarse desde el exterior, objetivarse, es decir, reconocer, al mismo tiempo, su subjetividad.

Se puede, en fin, darle un sentido epistémico a nuestra concepción abierta de la relación sujeto-objeto por sujeto-sujeto. Esta concepción nos indica que el sujeto debe ser concebido en su eco-sistema y más aún en un sistema abierto, que el conocimiento no puede completar un meta-sistema, una teoría por elaborar en la cual sujeto y objeto serían ambos integrales. El sujeto aislado se encierra en dificultades insuperables del solipsismo. La noción de sujeto no cobra sentido más dentro de un eco-sistema, natural, social, familiar, etc. y debe ser integrada en un meta-sistema.

Cada una de las nociones sujeto y objeto, en la medida en que se presentan como absolutas, dejan ver, entonces un hiato enorme. Pero si esas nociones reconocen ese hiato, él mismo se vuelve, entonces, apertura de una noción hacia la otra, apertura al mundo, apertura hacia una eventual trascendencia de alternativa, hacia un eventual progreso del conocimiento.

¿Cómo salir de esa situación?. Evidentemente, el planificador puede tratar de confrontar su punto de vista con aquél de otros actores o miembros de la sociedad, debe conocer sociedades y realidades de un tipo diferente, debe imaginar, tal vez, sociedades y realidades viables que aún no existen. Lo único posible desde el punto de vista de la complejidad, y que parece, desde ya, muy importante, es tener meta-puntos de vista sobre nuestra realidad.

Ante todo, la necesidad misma del tipo de pensamiento complejo que se sugiere, necesita reintegrar al observador-planificador en su observación-planeación. Conocer es producir una traducción de las realidades del mundo exterior. Somos coproductores del objeto que conocemos; cooperamos con el mundo exterior y es esa coproducción la que nos da la objetividad del objeto. Somos coproductores de la objetividad. Es por ello que debe hacerse de la objetividad científica no solamente un dato, sino también un producto. La objetividad concierne igualmente a la subjetividad. Es posible hacer una teoría objetiva del sujeto a partir de la auto-organización propia del ser y esa teoría objetiva del sujeto permite concebir los diferentes desarrollos de la subjetividad hasta el hombre sujeto-consciente. Pero esa teoría objetiva no anula al carácter subjetivo del sujeto” (Morin).

En síntesis en este aspecto fundamental, la idea básica transformativa en un enfoque emergente de planeación es superar la caduca idea de que la única explicación valedera en un plan es la del “planificador”. Aceptar esto sería asumir equivocadamente que el prisma puede ser reducido a una sola arista; olvidando que en la actual realidad el sujeto planificador está, a la vez, imbricado en todo escenario planificable que aborda. Esto no es importante solo como concepto; en un futuro habrá de marcar todo el proceso de planeación, incluso al momento de usar la más elemental de las técnicas de recolección de información.

Derivado de lo anterior la pregunta final y conciliadora de los análisis hasta aquí hechos, es ¿de qué manera la concepción de la realidad afecta o determina un proceso de planeación?. Para responder se acude nuevamente a Matus (1994) quien en su obra clásica, “Adiós Señor Presidente”, reflexiona de la siguiente manera: “...una dificultad filosófica relacionada con esto proviene del hecho de que, incluso dentro de una teoría científica, uno se encuentra con que los llamados hechos pueden describirse de más de una manera. Esto sucede en la teoría especial de la relatividad, donde resulta que los fenómenos acerca del orden temporal pueden describirlos de manera diversa diferentes observadores”.

“El concepto mismo del conflicto obliga a entender la realidad desde diversos puntos de vista. El entendimiento de algo que nos afecta no es una suma de datos, sino el modo en que ellos cobran significado según mi visión y preconceptos. Por ello, para cada actor social, la realidad en que habita es una situación diferente”. (Matus).

En la misma línea, Ortega y Gasset (1981) nos dice: “...la situación es un pie forzado para el actor social; la acción no tiene significado fuera de la situación; explicar algo es dialogar con la situación, el diagnóstico es un monólogo; la historia está presente en la situación. En consecuencia se debe dejar de lado dicho monólogo -diagnóstico- y obrar polifónicamente en

momentos de comprensión de la realidad.

Otro agudo pensador sobre el concepto de situación es Gadamer, quien aporta otro interesante ángulo de reflexión: “La imposibilidad de la explicación objetiva y completa de la realidad en que estamos situados”²⁶. Una explicación no es independiente de quién explica, para qué explica, desde qué posición explica y frente a quiénes otros explican.

Una explicación situacional que supera una explicación diagnóstica, es siempre hecha por “nosotros” o “ellos” como observadores intelectuales o como actores. Por lo tanto, es importante distinguir mi explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los “otros” y precisar si se trata de un actor o un observador.

El acto previo a explicar una situación consiste en distinguir, aunque sea borrosamente, lo que llamamos “situación” y lo que llamamos, “trasfondo escénico” o “entorno”. Esta distinción supone favorecer ciertos criterios. De pronto, serán nuestros criterios, no los de “ellos”; pero aún así, un mismo actor puede distinguir distintas situaciones para distintos propósitos a partir de una misma realidad. De esta forma existen muchas maneras para distinguir el sistema-situación, con sus fronteras difusas, del contexto que sólo nos interesa como tal. La situación así definida, constituye un espacio de producción social donde nosotros jugamos un papel al igual que nuestros oponentes, y donde todo lo que allí ocurre en términos de producción social depende de nosotros y ellos, en interacción con el entorno que nos envuelve a ambos -²⁷.

A partir del concepto de distinción Spencer (1972) llega a la categoría de indicación. En efecto, cuando la distinción se hace en función de un propósito concreto por quien distingue, se habla de una “indicación”. En este sentido, la explicación de la situación, en nuestra propia autorrelación, es un encadenamiento de indicaciones. Se indican problemas, nudos causales, secuencias entre los nudos, iniciativas respuestas, etc.

Una nueva racionalidad de la planeación, como formulación teórica emergente, debe partir de una indicación que asume un espacio de relaciones de producción social sólo comprensible si quien indica está dentro del

26 La idea misma de una situación significa que no estamos fuera de ella, y por consiguiente, estamos incapacitados para tener algún conocimiento objetivo de la misma. Siempre estamos dentro de una situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente”. “Existir históricamente significa que el conocimiento sobre uno mismo nunca puede completarse”. (Truth and Method, p. 208 – 209). El concepto de situación desarrollado en Planeación de Situaciones (F.C.E., México, 1980, p. 62 – 12) intenta abordar esta complejidad y traducir la categoría de formación social a un plano operacional. El concepto de situación desarrollado en Planeación de Situaciones (F.C.E., México, 1980, p. 62 – 12) intenta abordar esta complejidad y traducir la categoría de formación social a un plano operacional.

27 “Una distinción divide el mundo en dos partes, ese y este, o entorno y sistema, o nosotros y ellos, etc. Una de las más fundamentales de todas las actividades humanas es hacer distinciones” (Varela, 1979).

espacio indicado. Pero aquí, la indicación del actor no está motivada por el solo propósito de conocer, sino de actuar y alterar la realidad comprendida en el espacio indicado. La indicación es nuestra forma de dividir el mundo para actuar sobre él. Por consiguiente una realidad determinada admite muchas indicaciones.

La explicación de la realidad se llama “diagnóstico” en la planeación normativa, y se supone que es uno y único si pretende ser riguroso. Pero, si reconocemos que la fuerza que planifica está dentro del sistema planificado y éste contiene además otros actores sociales con capacidad de explicar y planificar, resulta evidente que pueden existir varios diagnósticos sobre una misma realidad. Por consiguiente, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, único, riguroso y objetivo. Aquí es donde aparece la necesidad de la explicación y la comprensión situacional, cimentada en gran medida por la planeación estratégica situacional²⁸.

En un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste no sólo en lo que yo creo que es, sino además en lo que los otros creen que es. Esto es de fundamental importancia para la planeación, porque el cálculo interactivo exige intentar conocer las motivaciones y acciones posibles de los demás y ellas no dependen de mi explicación situacional, sino de su explicación.

El problema es el siguiente: Explicaciones distintas sobre una misma realidad no sólo significan distintas respuestas a las mismas preguntas, sino distintas respuestas a distintas preguntas. Explicar bien es diferenciar las explicaciones de los diversos actores sociales y atribuir correctamente a cada actor las explicaciones diferenciadas. Implica también verificar si los actores actúan de manera consistente con las explicaciones que les atribuimos. Un diagnóstico técnico riguroso tiene valor. Pero, no es más que la materia prima que procesa un actor social para formular su apreciación situacional.

La acción es la herramienta del hombre en el mundo. Con ella cambia la realidad y se cambia a sí mismo. La teoría de la acción es compleja, porque lo que el hombre hace en la práctica responde a muy diversas y cambiantes motivaciones, y la respuesta a esos estímulos no es necesariamente predecible bajo la forma de comportamientos.

En rigor, la teoría de la acción es un componente básico de la teoría de la planeación. Sin embargo, el planificador tradicional, dominado por el economicismo, asume que acción es sinónimo de comportamiento, y por ello piensa que la teoría del comportamiento social, al estilo de la teoría económica, es la base de la teoría de la planeación. Esta es una deformación “economicista”, que proviene de la forma especial y artificial en que está

28 La Planeación Estratégica Situacional corresponde aun enfoque de planeación concebido y desarrollado por Carlos Matus. Más adelante se amplía su fundamentación conceptual y metodológica.

construida la teoría económica. (Matus).

La acción no tiene un significado absoluto o igual para todos los actores. La acción tiene una interpretación situacional, y su significado es ambiguo sin la explicitación del contexto situacional y la intención del autor. Las acciones de las personas o de muchos actores sociales sobrepasan los límites de lo que éstos afirman que hacen. En otras palabras, la acción es susceptible de varias interpretaciones situacionales. El mundo es complejo y es simple. Depende de la amplitud del foco de atención de nuestra mirada. Las situaciones que ofrece la realidad en que vivimos son extraordinariamente complejas. Pero, en cada aspecto de la realidad puede haber problemas simples y bien estructurados.

De manera, que el mundo es complejo e incierto, pero se compone en parte de aspectos o sistemas reales que son simples. Lo importante es comprender que el hombre intenta gobernar y planificar no sobre aspectos parciales simples, sino sobre la unidad indivisible de sistemas complejos.

Esta perspectiva de entendimiento de la realidad en un proceso de planeación, nos conduce, en términos emergentes, a reconocer que la planeación es un proceso de acción política en el cual ningún actor social tiene el monopolio del cálculo sistemático sobre el futuro: Todos podemos planear y todos hacemos algún tipo de análisis sobre el mañana antes de tomar hoy una decisión. En palabras de Matus: “Yo planifico y tu planificas”. Si no se comprende este postulado a cabalidad no se podrá rescatar la planeación del mar de confusiones en que navega.

En términos de una perspectiva nueva de la planeación, y siguiendo a Matus (1994), esta concepción de la realidad, del escenario planificable, se resume en los siguientes principios:

- La distinción consecuente de “yo” y el “otro” en el sistema social; si ignoro al otro, no existe la posibilidad del conflicto, en efecto, la planeación “normativa”, léase convencional, opera con los elementos “yo” y el “sistema”, donde el sistema tiene comportamientos, pero no comprende fuerzas sociales, tú y otros, que tienen planes contradictorios con los míos.
- Si reconocemos la existencia de “yo” y el “otro” en la teoría de la planeación, ya no podemos aceptar el supuesto central de la planeación normativa, de que el sistema “sigue leyes”, que se identifican como “comportamientos sociales”. En efecto, “mi plan” no es producto de un comportamiento, sino el resultado creativo de un juicio estratégico. Por la misma razón, “el plan del otro” es igualmente un proceso creativo e imaginativo que no sigue leyes. Mi plan se enfrenta a otros planes, yo me enfrento al otro en la situación y ambos somos parte del sistema-situación. Por consiguiente, el sistema comprende procesos creativos y repetitivos que se expresan en acciones estratégicas y acciones-comportamiento.

La existencia de “yo” y el “otro” plantea el complejo problema del cálculo interactivo. Mi plan más eficaz depende del plan del otro, el plan más eficaz del otro, depende de mi plan. ¿Cómo entonces puedo conocer con certeza mi plan más eficaz?. ¿Y si yo no lo sé, cómo puede saberlo el otro?. Aquí aparece la incertidumbre propia del cálculo interactivo entre actores humanos, que es diferente a la incertidumbre que proviene de la naturaleza (sequías, clima, accidentes, etc.), o de los procesos sociales repetitivos (cambios bruscos en los parámetros de las ecuaciones de comportamiento).

- La existencia de “yo” y el “otro” como actores oponentes, no permite la distinción positivista entre el sujeto que planifica y el objeto planificado. Tampoco hace eficaz el concepto de “entorno” o “ambiente” que utiliza la teoría de sistemas; en efecto, “yo”, sujeto que planifica, soy parte del objeto planificado. Soy sujeto de planeación y soy afectado por los planes. De manera que el sujeto está contenido en el objeto y el objeto comprende varios sujetos que planifican. Aquí desaparece la utilidad del “diagnóstico” tradicional, que asume la relación “yo y el sistema” e ignora las explicaciones de los otros. Sólo es posible la explicación situacional precisando quién explica y desde cuál posición explica. La objetividad no existe, sólo es posible el intento de ser riguroso en la explicación mediante pruebas de autorrefutación. Por las razones anteriores, el entorno o el ambiente también comprende actores que producen planes.
- Si en la situación existo “yo” y el “otro”, yo no tengo el poder absoluto. La introducción del otro en el análisis obliga a considerar la escasez de recursos de poder además de la escasez de recursos económicos. En este caso, los actores que planifican están limitados por un “vector de recursos escasos”, que contiene al menos dos elementos: Poder y recursos económicos. Así, el cálculo político surge inseparable del cálculo económico y el criterio de eficacia política puede resultar contradictorio con el de eficacia económica.
- En este contexto problemático la planeación se parece más a un juego de final abierto que a la solución de un sistema de ecuaciones de final cerrado; podemos ser derrotados por nuestros oponentes y si ganamos debemos derrotar al otro. Así los objetivos son cambiantes e inciertos. En un sistema de final abierto el progreso es una trayectoria de cambio situacional donde se encadenan problemas que se sustituyen en sus características y la aparente solución de unos genera la existencia de otros. Así los objetivos establecen una preferencia, a veces no plenamente consciente, de unos problemas por otros que estimamos más aceptables. Un sistema dinámico de esta complejidad no se presta para ser tratado con los criterios estáticos de optimización en las soluciones, ya que la eficacia de cada solución es relativa a la posibilidad de compartir los problemas siguientes.

-
- La existencia de “yo” y el “otro” establece un sistema de interacción humana que obliga a repensar el tratamiento del tiempo. Ya no podemos suponer que el tiempo transcurre linealmente y a una velocidad constante para mí y para él. Se producen percepciones diferenciales del tiempo, no podemos controlar el tiempo de producción de los procesos sociales, operamos con distintos horizontes de tiempo y aplicamos a los problemas y oportunidades del futuro tasas de descuento psicológico de distinta magnitud. Y todo ello afecta los criterios con que nosotros y ellos tomamos las decisiones de hoy y valoramos las situaciones.
 - Los procesos sociales, como procesos humanos ricos y complejos, están muy lejos de poder ser precisados y explicados con variables numéricas. La calidad y la cantidad se combinan para dar precisión a nuestras explicaciones y diseños. En la jerarquía de las precisiones está primero la calidad y después la cantidad como una condición a veces necesaria de la precisión, pero nunca como una condición suficiente. No podemos, por consiguiente, eliminar lo cualitativo de nuestros planes y disociarlo de lo cuantitativo con el pretexto de que lo no medible no influye. Debemos abordar la precisión mediante el uso riguroso de variables lingüísticas. Nuestro vocabulario puede ser preciso y libre de ambigüedades para dar cuenta rigurosa de la realidad.
 - Si lo político debe articularse con lo económico en el cálculo de planeación, si existe la incertidumbre sobre mi propio plan más eficaz, si la modelística económica sólo puede dar cuenta de los procesos repetitivos, si el concepto tradicional de diagnóstico oculta la explicación de la realidad, si el plan se parece más a un juego donde debo derrotar a un oponente, etc., entonces evidentemente la planeación económica tradicional está lejos de aproximarse a estas características deducidas de la naturaleza de los problemas que enfrenta un actor en situaciones de conflicto. (Matus).

En síntesis y con base en lo argumentado, se planteaque la teoría contemporánea de la planeación se refiere a un tipo esencial de acción humana o acción social. Se trata de la acción “intencional y reflexiva”, mediante la cual el autor de la acción espera lograr conscientemente determinados resultados. Y el fundamento de esa acción es un juicio complejo que escapa de las predicciones.

La planeación es una de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre. Porque el plan es el intento del hombre por crear su futuro; es luchar contra las tendencias y corrientes que nos arrastran; es ganar espacio para elegir; es mandar sobre los hechos y las cosas para imponer la voluntad humana; es negarse a aceptar el resultado social que nos ofrece anárquicamente la realidad atomizada de infinitas acciones contrapuestas; es rechazar el inmediateismo; es sumar la inteligencia individual

para multiplicarla como inteligencia colectiva y creadora.

La planeación es un proceso de reflexión y decisión que nos afecta a todos y nos permite luchar con medios más potentes contra la fuerza de los hechos que nos llevan hacia una dirección que no hemos elegido, o nos es desconocida, o fue decidida por otros, o no responde a los propósitos ni deseos de nadie. Si nos arrastran y conducen, perdemos libertad, perdemos capacidad de elegir.

La planeación así entendida es una herramienta de las luchas permanentes del hombre desde los albores de la humanidad por conquistar grados crecientes de libertad: Conocer es ganar libertad para decidir entre más opciones, y la planeación es una mediación entre el conocimiento y la acción. (Matus).

La práctica de la planeación debiera ser entonces una combinación dosificada de cálculo previsorio que se pre-alimenta de una simulación constante de futuro y de cálculo reactivo que se retroalimenta de la constatación de los problemas agravados o atenuados.

La planeación siempre es posible, pero no cualquier tipo de planeación es aplicable a cualquier situación y a cualquier problema. Esta afirmación conduce a otra pregunta: ¿Qué tipo de planeación es posible y eficaz en situaciones de conflicto y poder compartido?. Debemos pensar la planeación en sistemas complejos y de final abierto a innumerables posibilidades, donde la creación de los hombres en conflicto crea el futuro y cualquier realidad puede ser explicada desde muy diversos puntos de vista. Tenemos que desarrollar una teoría para abordar la planeación en sistemas cargados de problemas mal estructurados, ambiguos, mal definidos y con fronteras difusas. Allí, la predicción es imposible porque el futuro no sigue una trayectoria determinada; por el contrario los hombres hacen camino al andar desde posiciones y con objetivos diversos y contradictorios.

Esta reflexión apunta a la llamada paradoja de Friedmann (1980), la cual fue formulada originalmente así: “Cuando se tiene menos necesidad de la planeación porque nada cambia, la planeación opera mejor; es cien por ciento eficiente. Pero cuando, a causa del cambio rápido y universal la planeación es más necesaria, ésta no opera en absoluto: Su eficiencia es cero”. El problema reside en que la planeación no puede descansar en nuestra capacidad para predecir el futuro sobre la base de comportamientos sociales. Dicha paradoja, como bien lo afirma el propio Friedman, se desvanece si abandonamos la idea de que lo esencial de la planeación descansa en nuestra capacidad de predicción del futuro: “La planeación no se refiere ni al conocimiento, capacidad de predicción, ni a la acción solamente, sino a la mediación entre ambas”.

Esta es exactamente la idea central: la planeación se refiere al cálculo complejo e interpretativo que precede y preside la acción. La mediación

entre el cálculo y la acción en situaciones de poder compartido y conflicto no puede aferrarse a un esfuerzo de predicción imposible en los procesos creativos, sólo puede descansar en el tratamiento adecuado y potente de la incertidumbre. En esta argumentación conviene distinguir entre predicción y previsión. La predicción es un cálculo que intenta acertar sobre lo que ocurrirá en el futuro. La previsión, en cambio, implica prever posibilidades y preparar planes para afrontarlas.

En consecuencia la planeación es entonces también un proceso de

CAPÍTULO CUATRO

ALGUNOS ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN

creación de posibilidades.

A partir de la amplia conceptualización planteada hasta este punto con respecto al proceso de planeación, a continuación se focaliza el análisis en procura de establecer algunos de sus diferentes enfoques y perspectivas, bajo la premisa de que no existe un modelo único para entender y desarrollar la planeación; ello depende de las características de la realidad social a la cual quiere aplicarse y de la postura conceptual del planificador, entre otros factores.

A continuación planteamos diversos enfoques de la planeación, nacidos del análisis de distintas características particulares tales como la concepción organizacional subyacente; la concepción temporal y la concepción de la realidad.

Estas diversas perspectivas han coexistido de manera simultánea en diversos períodos históricos o, en otros casos, algunos han sido hegemónicas en un momento dado. Lo importante es rastrear la evolución paradigmática de la planeación, para a partir de allí ratificar las bases de un enfoque alternativo.

Enfoques desde la categoría: “concepción organizacional del escenario planificable”

A lo largo de la historia se han tipificado, desde el punto de vista de la gestión, ideas básicas sobre las organizaciones y los escenarios de planeación, y a partir de ellas de la planeación.

La planeación de las organizaciones inactivas

El primer tipo es la “organización inactiva”, es decir aquella que concebida como sistema cerrado deja sus procesos de cambio y progreso al vaivén del simple suceder de los hechos y acontecimientos cotidianos. En este tipo de organización la planeación que se utiliza resulta ser un proceso estático y su esencia se concentra en el registro de síntomas de problemas y en definir acciones de control interno. En ella el existencialismo está presente desde

que se considera al hoy, al ahora, como factor suficiente para el ejercicio de la planeación. Este tipo de concepción se apoya en el escepticismo pragmático, sin embargo, la podemos calificar como “astuta”, desde su recomendación de aprovechar las coyunturas sociopolíticas como medio propicio para proponer su planeación; de ahí que se le tilde de “oportunista”, pero en sí es de gran valor. Responde a necesidades inmediatas, no intervienen en su proceso elementos varios o complejos, es atomista, es decir, reduccionista, una planeación de facto, de rápida realización.

La planeación de las organizaciones reactivas

El segundo tipo es la “organización reactiva”, asumida como organización que tiene un canal de comunicación con el entorno que la rodea y que en consecuencia, en un lógica requerimiento-respuesta, debe generar las reacciones que su contexto le impone. En este modelo lo importante es la correspondencia directa entre lo que esperan los demandantes de servicios de la organización, con lo que ésta les ofrece. Aquí el tipo de planeación es de rastreo de datos externos para poder ofrecer así respuestas directas.

La planeación de las organizaciones proactivas

El tercer tipo es la “organización proactiva” que surge como respuesta antagónica al modelo anterior; aquí la preocupación deja de ser la respuesta a problemas concretos del ahora para concentrarse en la “anticipación” de soluciones a posibles problemas, a partir del análisis progresivo de secuencia y reglas.

La planeación de las organizaciones interactivas

En la actualidad se está abriendo paso y consolidando una perspectiva integradora asumida como “organización interactiva”. Este tipo de organización se asume y desarrolla como entidad abierta que lee, comprende y analiza el contexto, pero que a la vez sueña y visiona el futuro y en esta dinámica ofrece alternativas de desarrollo integrales que la consoliden como entidad investigativa, formativa y de servicio, contribuyendo al logro de su misión.

Enfoques desde la categoría: “Dimensión temporal del proceso de planeación”

En esta misma línea otras concepciones que han determinado rupturas en las formas de entendimiento y ejecución de procesos de planeación, son las referidas a la dimensión temporal base sobre la cual se sustenta la

formulación de planes.

Planeación retrospectivista

Si bien todo plan es una respuesta al futuro éste puede ser definido, en una primera concepción, desde un anclaje en el pasado; aquí se abren paso los estudios de corte retrospectivo que, ligados a una concepción tradicional de la historia, hacían recuentos, descripciones y narraciones de hechos sucedidos en las organizaciones y a partir de allí se construía el mencionado plan. Se identificaban reglas y normas de actuación pasadas y se definían marcos de actuación futura. Aquí el problema es la idea que a la base existía del sentido pendular y repetitivo de los hechos, como si fuera un carrusel que repite sus giros, olvidándose que en realidad en cada nuevo movimiento el contexto es otro y en consecuencia dicho movimiento aunque con rasgos comunes, ya es totalmente distinto.

A través del análisis crítico de lo que ha sucedido en el pasado, en los orígenes, en los desarrollos e incluso ciclos que se llegan a completar y repetir periódicamente, el equipo planificador debe tomar información de las constantes históricas, clasificarlas, e intentar no sólo contemporalizarlas, sino proyectarlas. A esta corriente se le considera determinista y probabilística; restringe la creatividad del planificador en la obtención libre de interrelaciones y lo reduce a un técnico preocupado por mostrar una posición realista-mecanicista. Es importante destacar que el modelo que se construye en esta concepción obedece a una visión sistémica lineal, es decir, elemental. La proyección en ese sentido sustenta al método, sin olvidar el campo de las probabilidades que utiliza. Por tanto, la amplitud del universo poblacional, de relaciones, sucesos-sujetos-objetos, es variable. Posee limitaciones tanto por su rigidez y determinismo como por su mínima aplicación, poco acorde con la dinámica social contemporánea, que propone y desarrolla visiones totalmente nuevas, toda vez que los problemas actuales carecen de paralelo. Por tanto, la funcionalidad del uso exclusivo de esta postura es limitada.

Planeación coyuntural

En oposición a lo anterior y desde una segunda concepción, los planes fueron formulados con base en la lectura del presente, dado el agotamiento del modelo anterior; aquí se privilegia la comprensión del aquí y el ahora para que las respuestas de intervención coincidan con los requerimientos del entorno en que se desenvuelve la organización. Se generaron así propuestas coyunturales de alta correspondencia con la sintomatología patológica de las entidades planificadas, pero alejadas de la esencia misma y de la raíz de dichos problemas y en consecuencia paliativos a problemas.

Planeación proyectista

Una tercera concepción que marca ruptura es la de construir futuro a

partir del futuro; es decir primar la identificación de puntos deseables de progreso para que a partir de ellos se tracen rutas de intervención en el presente. Aquí se abren paso estudios proyectistas que si bien son “jaloadores”, también desconocen el valor de la historia y el contexto presente.

Cada perspectiva de las enunciadas ha sido dominante en un momento dado marcando ruptura con la que le precede; de allí que la polarización de perspectivas temporales haya desembocado en agotamientos sucesivos de los modelos. Hoy en día, en una nueva tensión paradigmática, se plantea como reto una perspectiva que no es sumatoria mecánica de estas tres dimensiones temporales: Pasado – presente – futuro, sino que se encausa a partir de una concepción dialéctica del tiempo, en la cual toda posibilidad de actuación en el presente hunde sus raíces en hechos históricos dinámicos. Sí la intención es la de construir escenarios de futuro éstos se articulan con el hoy y el ayer en una nueva relación inseparable de tiempo y espacio.

Enfoques desde la categoría: “Concepción de la realidad que se planea”

Desde el punto de vista de la concepción de la realidad también se han gestado diversas perspectivas de la planeación.

Los cuatro modelos siguientes muestran tipos que pueden conformar casos muy simples, como en el modelo I, o muy complejos como en el modelo IV. Se trata de casos reales, en el sentido de que representan aspectos de la vida real. Los modelos I y II son relativamente comunes en las ciencias naturales. En cambio el modelo IV representa la complejidad del sistema social.

Planeación en sistemas determinados por la certeza

Un primer modelo de planeación es el operante en los sistemas determinados con certeza: Estos sistemas tienen un solo pasado, un solo futuro y siguen leyes que, una vez conocidas, permiten un cálculo de predicción pura y segura sobre el futuro. En el modelo I se afirma que en el proceso de planeación todo es predecible con completa seguridad. En este caso no hay incertidumbre ni sorpresas y la acción de planeación implica manipular objetos materiales incapaces de pensar y desarrollar planes en contra del resultado que se persiguen. Las circunstancias fuera de control del actor que formula el plan no tienen valor, es decir son iguales a cero o se consideran como una constante. Esta es la razón por la cual la planeación tradicional admite un solo actor creativo, porque el plan mismo del único actor que planifica no sigue leyes, es producto de un juicio estratégico. Todos los demás, los sindicatos, los consumidores, los empresarios, las organizaciones de empresarios, etc., son agentes, es decir, agregados analíticos inexpresivos cuyas conductas son predecibles porque siguen leyes; estos agentes son tratados como si fueran marionetas incapaces de hacer planes que sorprendan

la capacidad de predicción del planificador.

De este modo, el resultado del plan en el modelo I sólo depende del plan mismo. Naturalmente, la única manera forzada de trasplantar este modelo determinístico, más propio de algunas leyes de las ciencias naturales, a la planeación en el campo social es reconocer que todo lo que está fuera del control del actor que planifica es predecible o, lo que es lo mismo, tratable como variable exógena a la cual se le asigna un único valor supuesto. La planeación determinística se satisface con un solo plan, ya que asume que puede conocer el futuro.

El modelo I establece la simetría entre el pasado y el futuro. El pasado está completamente determinado por lo que ya ha ocurrido. El pasado no puede ser cambiado y es suficiente para predecir el futuro. Pero, el plan pretende cambiar el futuro. ¿No es esta una contradicción clarísima?. Ahora bien, el modo en que la planeación normativa resuelve esta contradicción sigue dos vías, y ambas demuestran una gran falta de rigor: Primero se asume que todo es predecible, o tratable como supuestos constantes, menos la acción del sujeto que planifica; de aquí viene la distinción absurda entre sujeto creativo que planifica, con acciones no predecibles, y objeto planificado, con agentes no creativos que producen acciones predecibles; segundo, el uso de un modelo no determinístico para explicar el pasado y de un modelo determinístico para calcular el futuro.

La planeación tradicional, que sigue en general el modelo determinístico, supone una intervención del sistema desde fuera, o desde arriba. Por ello, en ese enfoque las metas del plan dependen, por una parte, de variables predecibles mediante proyecciones o de agregados económicos que expresan el comportamiento determinístico de los llamados agentes económicos, y por otra parte, de variables de política económica que controla el “gobierno” como único estratega del juego no sujeto a comportamientos predecibles. Estas variables de política económica son las que permiten, mediante la intervención pública, quebrar la simetría del modelo determinístico y hacer que el futuro del plan sea distinto que el pasado expresado en el diagnóstico. En síntesis, en el cálculo de la planeación tradicional la predicción y la decisión pública se complementan y permiten conocer con certeza el futuro y expresarlo en metas únicas y precisas. Pero, ese quiebre de la simetría entre pasado y futuro se logra a costa de una gran falta de rigor.

Planeación en sistemas estocásticos²⁹

Un segundo modelo es el de los sistemas estocásticos. Son sistemas cuyo desarrollo futuro sigue leyes probabilísticas objetivas bien precisas, donde el universo de posibilidades futuras es completamente enumerable.

²⁹ Proceso estocástico es aquel en el que un sistema cambia de forma aleatoria entre diferentes estados, a intervalos regulares o irregulares.

En este caso, es posible la predicción probabilística.

En general, la planeación estocástica sólo se satisface con varios planes, tantos como posibilidades de probabilidad significativa ofrece el caso. No basta un plan único. Pero, en el caso de relación del planificador con objetos, como las máquinas, el plan estocástico puede ser único.

Planeación en sistemas con incertidumbre cuantitativa

Un tercer modelo es el de la incertidumbre cuantitativa. Se trata de sistemas que siguen leyes cualitativas y donde es posible sólo la previsión cuantitativa. Es un caso donde se pueden enumerar todas las posibilidades, pero no se puede asignar ninguna probabilidad objetiva de ellas. Existe, por consiguiente, incertidumbre cuantitativa y certeza cualitativa sobre el número de posibilidades. Se saben todas las posibilidades futuras, pero no se tiene base alguna para dar mayor o menor probabilidad a ellas.

Planeación en sistemas con incertidumbre dura

Un cuarto modelo es el de los sistemas de incertidumbre dura. Son los sistemas reales en que vivimos nuestra práctica social y los encontramos en nuestra experiencia diaria. Se trata de un modelo que reconoce el carácter aproximado y provisorio del conocimiento científico y establece a cabalidad la asimetría entre pasado y futuro. El pasado está cerrado, todo lo posible ya ocurrió, mientras el futuro está abierto a muchas posibilidades, y no podemos imaginarlas todas. Este modelo parte del principio que el sistema social es esencialmente creativo, aunque en determinados aspectos pueda seguir leyes, y la creatividad del sistema social surge de la observación elemental de que el hombre es incapaz de predecir la propia evolución de su conocimiento y de sus intuiciones. Nadie puede predecir la obra política, artística o científica que concebirá mañana y cómo ello influirá en sus acciones y en la de los otros hombres.

Se trata, por consiguiente, de un caso donde sólo se puede enumerar algunas posibilidades futuras, nunca todas; y donde no se puede asignar probabilidades objetivas. Se tiene así incerteza cuantitativa y cualitativa al mismo tiempo. El futuro no es conocible, sólo se puede reconocer y concebir en su nebulosidad algunas ramas limitadas del árbol de posibilidades. Cuántas y cuáles posibilidades es capaz de enumerar un analista-planificador, depende de su imaginación, experiencia y conocimientos sobre el caso. Pero, esa enumeración será siempre incompleta y siempre existe el riesgo de omitir lo más importante. Aquí surge, naturalmente, la tentación de identificar las limitadas posibilidades que se es capaz de enumerar con

todas las posibilidades que el futuro esconde y, por esa vía, transformar artificialmente el modelo IV en un modelo III. Pero, eso está prohibido por el rigor más elemental en la teoría de la planeación moderna.

En otras palabras, en el modelo IV, el resultado del plan no sólo depende de mi plan, depende de las circunstancias que no controlo ni puedo predecir. Como esas circunstancias son variadas y no son completamente enumerables debo trabajar con la técnica de escenarios, es decir, con varios planes que me preparan para actuar en distintas circunstancias. Aquí se está obligado a razonar con escenarios: En un extremo se debe considerar el conjunto de circunstancias más adversas para conformar el escenario de piso y preparar planes para esa situación, o el conjunto de circunstancias más favorables, entre lo que es plausible, para conformar el escenario de techo, y también preparar planes para esa posibilidad. Cuando no se puede conocer el futuro lo razonable es prepararse para un haz de posibilidades demarcado en sus extremos por lo mejor y lo peor esperable.

En el modelo IV la capacidad de predicción queda anulada por la variedad y número de las circunstancias fuera de control del actor en comando del plan de ajuste y por el peso de las mismas sobre el resultado perseguido. Estas variables no son predecibles fuera de control del actor que planifica. Pero, además, la capacidad de previsión es limitada porque el número de las variables no es preciso; cada variable tiene un rango o espacio de variación futura indefinido, y el peso de cada variante sobre los resultados esperados es también difuso. Por esa razón en este modelo la planeación se desarrolla a partir de escenarios móviles, alimentados por un sistema de monitoreo.

En el modelo IV el plan es una apuesta contra la incertidumbre. “...ya no se puede hacer un solo plan, se trabaja con escenarios y un plan para cada escenario; es también necesario enfrentar las sorpresas con planes de contingencia y examinar a fondo la confiabilidad del plan, para descubrir anticipadamente sus posibles fallas”. (Huertas, 1994).

Planeación según el sector o dimensión social prevalente

El proceso de planeación también se puede caracterizar según la dimensión social de la cual se ocupa; en consecuencia se puede establecer una taxonomía extensa dependiendo de la dimensión social que se privilegia: Salud, educación, agro, industria, turismo, tecnología, justicia, etc. En esta investigación no se entra en detalle por cuanto aquí lo diferenciador es el sector más que la concepción misma de planeación que se maneja. Algunos enfoques por mencionar son:

La planeación económica y social

Durante muchos años sólo se habló de planeación económica. El criterio

estrecho de considerar “lo económico” como lo central del proceso de desarrollo y el predominio de economistas entre los especialistas en planeación contribuyó a ello. De ahí que casi todo lo que se ha dicho y escrito sobre la planeación económica, entendiéndose por tal el conjunto de esfuerzos sistemáticos para asegurar, acelerar y encauzar los procesos de crecimiento económico en una dirección y objetivos preestablecidos.

En América latina, en donde la mayoría de los países pertenecen a la categoría de países de economía mixta, la planeación económica ha pretendido encauzar el crecimiento económico a través de una acción que se realiza con relación al volumen, localización y oportunidad de las inversiones públicas, e incidiendo en las actividades del sector privado a través de la política fiscal, del crédito, los subsidios, las regulaciones cambiarias, los aranceles aduaneros y los servicios públicos.

La idea y la práctica, por cierto muy limitada, de la planeación social, se incorpora mucho más tarde. Si bien existía un desarrollo de la política social y había consciencia de la necesidad de reorientar la actividad tradicional del Estado en los sectores de salud, vivienda, educación y seguridad social, esto “no fue considerado” dentro del cuadro de la planeación el ámbito de lo social.

Sin embargo, a medida que se fueron superando los enfoques unilaterales y se planteó la problemática de las relaciones mutuas entre el desarrollo económico y el progreso social, comenzó a plantearse el problema de la planeación social. Más tarde, al considerarse que los límites entre “lo social” y “lo económico” constituían fundamentalmente diferencias analíticas, apareció de una manera más clara la necesidad de la planeación social.

Ahora bien, examinando lo que se ha venido haciendo en este campo, nos encontramos con que el significado y alcance de la expresión planeación social varía según lo que se entienda por aspectos o sectores sociales del desarrollo. O bien lo que se entienda simplemente por desarrollo social. En general, con este término se engloban todas las acciones que tienen por finalidad mejorar directamente los niveles y calidad de vida de la población. Consecuentemente, la planeación social alude a la planeación de sectores tales como educación, vivienda, salud, seguridad social, atención a grupos en situaciones especiales (discapacitados, tercera edad, etc.), y a los servicios sociales en general.

Enfoques de acuerdo con los niveles de participación social

También es posible establecer clasificaciones según el grado, tipo y nivel de participación de los diferentes actores sociales en un proceso de

planeación, a saber:

Enfoque centralizado

Se enlaza con el proceso que determina las decisiones en una organización con sistema centralista. Este tipo de organizaciones enfatizan la dimensión económico-financiera, especialmente en relación con grandes volúmenes de producción, y en congruencia con la política salarial. La empresa privada es el ejemplo típico de este género de organización. En el enfoque centralizado de la planeación, la búsqueda de la “armonía” es permanente; en ello estriba la sobrevivencia del sistema, ya que cuida en extremo, entre otros aspectos, la proporción entre la economía y sus reservas.

Un trabajo de diagnóstico de enfoque centralizado deberá seguir tanto la normatividad como los discursos político-económicos que apoyan las acciones y la proyección de la organización. En instituciones ubicadas en contextos diferentes se realizan trabajos no sólo de diagnóstico, sino que se sigue con rigor el cumplimiento de las líneas centrales.

Una ventaja que acarrea es la necesaria homogeneización que se manifiesta en ciertos planes por las características de la organización y comunidad a la que está sirviendo. También se puede citar la importancia de tener puntos claves para actuar de manera conjunta en la consecución de un plan; esto indica que no necesariamente será homogéneo, sino complementario.

El enfoque centralista retoma la necesidad de actuar en una línea definida, y la lleva a sus más altas implicaciones, centralizando las decisiones y el financiamiento. A mayor homogeneidad en las relaciones culturales, mayor será la posibilidad de actuar bajo el enfoque centralista. Esta tendencia encuentra su apoyo teórico en el funcionalismo y el estructuralismo.

Enfoque participativo

Se trata de un modelo que ha cobrado relevancia en los últimos años. En él se reconoce el derecho y se materializa la obligación que todos los actores sociales poseen en el sentido de velar por el desarrollo de su comunidad y organización. La postura participativa exige un nivel de consciencia social que sólo la educación formal y no formal pueden conseguir trabajando en conjunto. Se preconiza la participación con un sentido de responsabilidad, dando a los procesos su ubicación en tiempo y lugar, lo que es vital para la congruencia del enfoque.

La corresponsabilidad es la constante, y por ello, el éxito o el fracaso de las acciones de las organizaciones dependen de todos sus integrantes. Un hecho innegable es el apoyo que el enfoque participativo brinda a la toma de decisiones, considerando que la decisión representa un juicio valorativo determinante de acciones dentro de un contexto. En el proceso de valoración se identifican los sujetos o instituciones que conforman los indicadores,

parámetros y elementos de juicio que al conjugarse por la dinámica que impone el enfoque, darán por resultado un juicio valorativo coherente con los requerimientos y aspiraciones, tanto de quien decide como de quienes serán afectados por la decisión.

Un proceso participativo de planeación deberá iniciar del conocimiento y la definición de necesidades sociales. Las acciones que se diseñen y desarrollen tendrán que estar avaladas por los sujetos claves de la organización. El diálogo es el principal instrumento de indagación, el cual en otro enfoque se llamaría entrevista. La gran diferencia entre ambos es el nivel en que se involucran los actores en la problemática, la visión colectiva y corresponsable. En la entrevista el interrogador se mantiene ajeno al contexto; su papel es exclusivamente de carácter técnico; postura contraria al enfoque participativo. El diálogo, en cambio, es el elemento fundamental de foros, seminarios, conferencias y demás encuentros que ocurren en el seno de las organizaciones, en busca de un desarrollo continuo y una toma de decisiones colectiva que mejoren la proyección organizacional.

La corriente de planeación relacionada con la teoría de la toma de decisiones

La corriente relacionada con la teoría de toma de decisiones racionales hace énfasis en identificar y solucionar problemas, analizar y seleccionar acciones, alternativas de solución, maximizando una función objetivo o función de preferencia que mejor refleje los valores y las prioridades de la sociedad y que contribuya de la manera más eficaz a incrementar el bienestar social a mediano y largo plazo. Esta función objetivo está sujeta a un conjunto de restricciones, entre ellas: Institucionales, culturales, políticas, económicas, espaciales y de disponibilidad y sostenibilidad de los recursos; selección de la alternativa u opción que contribuya de la mejor manera a resolver el problema o a satisfacer una necesidad, guardando coherencia con la visión, los objetivos y las metas deseadas y posibles y los recursos disponibles. Aunque esta corriente favorece la racionalidad, el cálculo, el análisis y la previsión, también tiene en cuenta el deseo, la voluntad, la participación, la motivación y la apropiación.

La corriente de la planeación como proceso político

Es la corriente o enfoque de pensamiento que considera la planeación no solamente como proceso técnico sino también político; facilitador de la participación y la concertación entre los diferentes actores sociales; es decir, los componentes técnicos interactuando siempre con los componentes políticos. Considera esencial el conocimiento de las normas, los valores y en general de la cultura de la sociedad que integra la realidad sujeto de cambio. Planificar y gobernar dependen recíprocamente; y en este sentido, gobernar

implica darle lógica a las decisiones políticas. Este enfoque o corriente ha surgido y ha sido apoyado especialmente en América Latina.

La corriente del enfoque cibernético

Otro enfoque es dado por la corriente o enfoque cibernético basado en la teoría general de sistemas. Permite entender la relación entre las partes que conforman el todo, esto es, la realidad sujeto de cambio y entre esta y su entorno. Analiza las relaciones de dependencia e interdependencia de dicha realidad con los subsistemas que la integran, así como con el sistema en el que esta se halla incluida. Busca, utilizando la informática, mejorar y facilitar los métodos de planeación, los sistemas de información y a su vez la toma de decisiones, el seguimiento, el control y la evaluación.

Teniendo en cuenta los cambios y rupturas abruptas y a veces inesperadas que están sucediendo en el mundo, que el futuro es múltiple e indeterminado, que los problemas cambian con más rapidez que el tiempo que se tarda en resolverlos; estas corrientes de pensamiento se están apoyando con mayor o menor intensidad en la prospectiva.

Cabe anotar que corrientes como la post-industrial, la neo-malthusiana, la de las bifurcaciones y la del caos, de alguna manera están aportando elementos de análisis a la planeación. Podría afirmarse que, más que sustitutivos, estos enfoques son complementarios entre sí.

La planeación imperativa

Se entiende por planeación imperativa aquella en que el Estado fija los fines y objetivos que se deben alcanzar, los medios a seguir y los recursos necesarios. Las propuestas elaboradas por el organismo central de planeación, de acuerdo con las directrices del gobierno, una vez aprobadas a nivel político, son obligatorias con fuerza de la ley para la administración pública y para todos los agentes y sectores responsables de la producción. La elaboración del plan no es incumbencia solamente de los organismos de planeación, sino una función gubernamental y una actividad que concierne a todas las unidades de la administración pública y a todas las empresas que también pertenecen al Estado. De ahí la estrecha interdependencia entre planeación, agentes responsables de la actividad económica y social y todas las unidades ejecutoras, las que deben ajustar su acción a las disposiciones del plan. En este tipo de planeación el Estado actúa de manera directa.

La planeación es una función del Estado y el plan, un instrumento imprescindible, a través del cual se establecen las localizaciones, las cantidades a producir, los precios de venta, la naturaleza de aquello que se ha de producir, etc. Obliga a todos los agentes, tiene fuerza de ley, presupone una economía socializada. Requiere de la no existencia de la propiedad privada burguesa de los medios de producción. La producción se mide por el criterio de las necesidades, privilegiando los servicios colectivos.

La planeación indicativa

Diferenciada de la anterior por la forma de intervenir del Estado se habla de la planeación indicativa, llamada también “planeación elástica” o “planeación normativa”. Es aquella que, como su nombre lo expresa, “indica”, sugiere, alienta, motiva, pero no obliga a nivel de agentes del sector privado, siendo en cambio imperativa para el sector público. El Estado fija los fines y objetivos que se quieren alcanzar, los medios a seguir y los recursos asignados para tales propósitos. Si bien no obliga a los sectores privados a adecuarse a ellos, puede estimular o presionar para el cumplimiento del plan, al menos en algunos de sus aspectos.

En este tipo de planeación el Estado actúa de manera directa. Presupone un cierto intervencionismo estatal y la planeación aparece como indicador que sugiere a los agentes económicos cuáles son los objetivos deseables que permiten la aceleración del crecimiento económico; el Estado actúa a través de la política de crédito, el gasto público, las inversiones, las incitaciones a los mecanismos de mercado, etc. Es obligatoria para el sector público, voluntaria para el sector privado, que puede ser estimulado a orientar los esfuerzos en la dirección que establece el plan. Se aplica en una economía capitalista con tanta mayor fuerza imperativa cuanto mayores sean los sectores nacionalizados. Supone que se reconoce y mantiene la propiedad privada de los medios de producción. La producción se rige por el criterio de ganancia-lucro, privilegiando los consumos individuales.

En su sentido original el enfoque indicativo es totalmente predictivo, se aleja de indicadores y discursos político-económicos y realiza acciones de apoyo logístico, asesoría y consultoría. Es muy eficaz en priorizar acciones y marcar puntos no cubiertos por enfoques basados en indicadores concretos.

La planeación indicativa utiliza y crea instrumentos para la captación de información; por tanto, posee gran flexibilidad en la técnica para elaborar sus instrumentos. El trabajar con este enfoque hace posible retomar la experiencia y creatividad personales y diseñar un instrumento de recopilación de información o bien de validación de algún proceso organizacional; tan sólo se recomienda tener presentes las características contextuales que determinan su proceso de acción administrativo-planificadora.

No obstante, bajo las características investigativo-evaluativas que tiene el trabajo del diagnóstico, es la observancia del contexto lo que le posibilita abstraer las categorías e indicadores que le darán la pauta para diseñar su diagnóstico. Con ello se desea expresar la necesidad de tener amplia experiencia e interés en el contexto que se va a diagnosticar, como condición para utilizar este enfoque.

Por lo que se ha referido, la planeación en su sentido estricto no aceptaría esta perspectiva debido a su lejanía con marcos heterodoxos de acción. Se

ha limitado su validez arguyendo que sólo tiene como fin predecir el futuro. Este tipo de argumentos encuentra su contraparte cuando se reflexiona sobre la naturaleza de la predicción, que lleva una carga empírica de alto valor de observación, es decir, todo sujeto que puede predecir se sustenta en experiencias o acciones vistas de cerca que apoyan sus juicios.

Entre las ventajas del enfoque indicativo se cuentan: Su acción es predictiva; se aleja de indicadores políticos y económicos; la elaboración de sus instrumentos es flexible y creativa; encuentra en el empirismo y en la fenomenología su sustentación teórico-metodológica.

El enfoque comunicacional

En este enfoque Habermas (1979) parte de un planteamiento central que establece que ejecutamos acciones cuando nos expresamos, y que las conversaciones dan cuenta de la relación interactiva entre los actores. Sus proposiciones operativas apuntan hacia un plan que debe proporcionar una estructura de comunicación y conversación para ser eficaz. En este enfoque los avances teóricos sobre el lenguaje proporcionan un excelente marco de referencia para entender las relaciones interactivas entre los actores.

Planeación estratégica situacional (PES)

“El método PES califica la gestión del gobierno según sean sus resultados y las condiciones fuera del control del actor, variantes, en que éstos se logran. Recuérdese que el actor elige su plan, pero no puede elegir las circunstancias favorables o desfavorables que lo motivan y en que debe realizarlo. El plan no solo responde a la voluntad e ideología del gobernante, sino también a las circunstancias en que los formula. De la misma manera, sus resultados también dependen del escenario en que los planes deben ser ejecutados”. (Matus, 1994).

En el método PES, los resultados de un gobierno se ordenan en relación a tres balances: El Balance de Gestión Política (I), El Balance Macroeconómico (II) y El Balance de Intercambio de Problemas Específicos (III).

En el análisis de cada uno de estos tres balances deben considerarse los criterios que fueron, desde hace tiempo, señalados por Max Weber: Eficacia formal o técnica, que responde a la necesidad de enfrentar con rigor y con apego a los paradigmas científicos vigentes de los problemas propios de cada balance, y eficacia material o política, que responde a la necesidad de considerar que el poder político es un recurso que no debe consumirse al primer criterio, pues la pérdida del poder político, puede llevar, en su extremo, a la derrota misma del criterio técnico basado en las teorías científicas.

Ambos tipos de eficacia están fuertemente interrelacionados. La ineficacia técnica conduce, a la larga, a la ineficacia política. La ineficacia

política conduce, a la larga, a la ineficacia técnica. Así cada balance tiene dos componentes: Eficacia formal o técnica, y eficacia material o política.

Si un gobernante, a causa de la improvisación, la negligencia o la incapacidad tiene un déficit en estos tres balances de gestión, inevitablemente desacumula poder y pierde prestigio. No basta con manejar bien uno de los balances. No se puede estar en déficit en los tres balances, porque ello indica desgobierno. El costo político global de la gestión de gobierno no debe superar los beneficios políticos agregados de los tres balances.

“Un gobierno o una dirección puede ser deficiente porque camina en la dirección errada a causa de una mala selección del proyecto de gobierno o por no saber corregirlo a tiempo; ello puede originarse en una deficiente selección de problemas, causada a su vez, por la carencia de una gran estrategia o por la carencia de un buen sistema de evaluación de la marcha del gobierno; en este caso sus decisiones no responden a las aspiraciones y necesidades ciudadanas, no aprovechan las potencialidades del sistema, ni enfrentan las amenazas a las conquistas ya alcanzadas. También debido a un procesamiento torpe del proyecto elegido, sin la debida consideración situacional de los aspectos políticos y técnicos, lo cual conduce a pagar un costo político o económico excesivo por cada decisión, y porque la gerencia por problemas y operaciones es deficiente y, por consiguiente, es baja la capacidad de ejecutar lo decidido” (Matus).

En síntesis, no se puede gobernar con eficacia sin disponer de métodos potentes de planeación. Pero, para valorar los métodos de planeación moderna en particular y las ciencias y técnicas de gobierno en general se requiere superar el drama actual de la baja capacidad de gobierno. Y aquí reside el principal escollo: El planificador estratégico-situacional, con un pie en la cima y otro en la tierra, tiene un campo visual con capacidad para articular el cálculo situacional en distintos horizontes de tiempo, en distintos ámbitos de la realidad y desde distintas perspectivas de análisis.

La interacción y el mutuo condicionamiento indican, en cambio, algo común a los tres sistemas: La acción humana. El proyecto de gobierno es un conjunto de propuestas de acción, la gobernabilidad del sistema se refiere a posibilidades de acción y la capacidad de gobierno puede definirse como capacidad para generar y comandar acciones.

La Planeación Estratégica Situacional está orientada desde el punto de vista epistemológico desde seis grandes postulados:

El primer postulado establece que el “sujeto” que planifica está comprendido en el “objeto planificado”. A su vez, el objeto planificado comprende a otros sujetos que también planifican. En consecuencia, es imposible distinguir tajantemente entre sujeto planificador y objeto planificado; ambos se confunden y no son independientes. En consecuencia, un actor que planifica no tiene asegurada de antemano su capacidad de controlar

la realidad planificada, porque ello depende de la acción del otro. Existen necesariamente grados diversos de gobernabilidad del sistema para los distintos actores sociales.

El segundo postulado establece que en la realidad coexisten varios actores con capacidades de planeación diferenciadas. En consecuencia, hay varias explicaciones de la realidad y todas ellas están condicionadas por la inserción particular de cada actor en dicha realidad. Ya no es posible el diagnóstico único y la verdad objetiva. Sólo es posible una explicación situacional donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en el sistema, objeto, planificado. El tiempo es relativo a la situación de los actores y existen múltiples racionalidades y criterios de eficacia.³⁰

El cuarto postulado establece que si el actor que planifica comparte la realidad con otros actores que también planifican, entonces necesariamente la planeación debe abarcar el problema de vencer o sortear la resistencia de los otros al plan propio. En consecuencia, la planeación no se puede confundir con el diseño normativo del “debe ser”, sino que debe cubrir el “puede ser” y la “voluntad de hacer”. Por ello, inevitablemente la planeación debe sistematizar el cálculo político y centrar su atención en la coyuntura. El contexto del plan es un cruce continuo entre conflicto, concertación y consenso. El “objeto”, no sólo se resiste a ser planificado, sino que tiene planes propios.

El quinto postulado establece que desde el momento que la planeación de un actor se realiza en un medio activamente resistente y en conflicto con otros actores, lo normativo sólo es un momento de lo estratégico y de lo operacional, y en consecuencia, todo está plagado de fuerte incertidumbre mal definida, donde muchas veces no podemos enumerar todas las posibilidades ni asignarles probabilidades. Estamos obligados a tratar con “problemas cuasi-estructurados”. Los problemas políticos ya no pueden considerarse como un marco o dato restrictivo de lo económico; es necesario que dichos problemas se reconozcan por medio de variables políticas endógenas en la sistemática del plan.

30 En este enfoque para comprender la realidad y adquirir capacidad de previsión de su evolución futura, ya no es suficiente ni posible reducir toda la acción humana a “comportamientos” predecibles. El actor que planifica no sólo se relaciona con las cosas, sino con otros actores que son oponentes o aliados. En esa relación las acciones son irreducibles a comportamientos; requerimos ahora el “cálculo interactivo” o el “juicio estratégico”, que es propio de la interacción entre actores sociales. Las relaciones iniciativa-respuesta se entrelazan con las relaciones causa-efecto. La predicción es, por lo general, imposible y debe ser reemplazada por la previsión. La teoría del comportamiento estable es así un caso particular de la teoría de la acción humana. Así como el plan del Estado no responde a un comportamiento, sino a un juicio estratégico, tampoco es posible entender las acciones de los oponentes sin reconocerles iguales capacidades de juicio. En consecuencia, la realidad social no puede ser explicada totalmente por medio de modelos analíticos basados en relaciones de comportamiento. Aquí, aparece la “simulación humana”, como una necesidad para comprender y proyectar la interacción entre acciones estratégicas y acciones-comportamiento.

Finalmente, el sexto postulado establece que el plan no es un monopolio del Estado o de la dirección, según corresponda. Cualquier fuerza social lucha por objetivos propios y está en capacidad de hacer un cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, existen varios planes en competencia o conflicto y al final está abierto a más posibilidades de las que podemos imaginar. Aquí, el problema de cumplir un plan no se limita a manipular variables económicas, sino que exige derrotar el plan de otros o ganar a los oponentes para el plan propio. Las soluciones óptimas deben ceder paso a las soluciones satisfactorias que reconocen la continuidad de los problemas sociales en el tiempo.

Los dos casos polares analizados no se encuentran en estado “puro” en la práctica de la planeación, pero es evidente que el primero está más próximo a la experiencia metodológica todavía dominante, y más lejos de la realidad social, mientras el segundo aborda con más realismo el proceso de gobierno, pero es, por ahora, ajeno a nuestra experiencia de planeación formal.

En este desajuste entre teoría y realidad podemos encontrar la respuesta a las limitaciones y los problemas prácticos de la planeación tradicional. Dicho enfoque de planeación es un tipo de planeación estratégica que tiene aspectos comunes y diferenciados con esta última. Su característica esencial es el uso del concepto de situación y como enfoque práctico propone planificar situaciones.

La planeación situacional, en cambio, si bien simplifica la realidad mediante una selección de lo relevante para los actores sociales, se niega a amputarla de sus rasgos más salientes, como son la creatividad y la subjetividad de los actores sociales, la multiplicidad de recursos escasos y racionales, la coexistencia de actores con visiones y objetivos distintos que actúan desde inserciones sociales muy diversas en el proceso de producción social, la unidad de lo cualitativo y lo cuantitativo, etc. Por ello, la planeación situacional trata con sistemas y problemas cuasi-estructurados y sus métodos intentan ajustarse a la realidad tal como es. La palabra cuasi-estructurado significa “mas o menos” estructurado, “en parte” estructurado, “deficientemente” estructurado. (Matus).

El enfoque de planeación prospectiva

“La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada; además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: Su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. Considera que para el hombre, en tanto ser “pensante”, el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre. La prospectiva le ayuda a conocerlo mejor; como ser “sensible” el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, la prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y a concretarlos;

y como “ser actuante”, el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad, la prospectiva lo pone a su alcance. Poder trabajar con este novedoso enfoque requiere de una visión integradora y una metodología liberal”. (Miklos y Tello, 1994).

La prospectiva no es ni profecía, ni previsión. La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni tan siquiera pretende llegar a desvelárnoslo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo. La prospectiva nos invita a considerar el futuro como si de algo múltiple y abierto se tratara y que, por tanto, queda por realizar, por construir. Más que considerar que el futuro es algo que, de antemano, ya está decidido y que, por consiguiente, a quienes lo estudian solamente les quedaría el aliciente de poder desvelar aquello que guarda de misterio; el futuro es, en una gran parte, fruto de nuestro esfuerzo y de nuestro trabajo. En definitiva, de nuestra ambición y de nuestra voluntad.

Previamente, habría que reconocer que la adopción del punto de vista que la prospectiva plantea acerca de cómo los seres humanos deberíamos encarar el futuro no ha sido una casualidad. Ha sido fruto de una maduración, de una auténtica revolución que se ha producido en el pensamiento humano. En efecto, las antiguas teorías filosóficas heredadas de los griegos se basaban principalmente en la idea de que los seres humanos vivíamos en un sistema autorregulado (o regulado por los dioses) y que se perpetuaba siguiendo una lógica que le era propia y en la cual el hombre poco tenía que decir pues no era más que un sujeto paciente. Poco a poco, esta concepción filosófica ha ido siendo sustituida por otra que sostiene que el hombre se ha convertido en el principal actor de la naturaleza y de su evolución y que, incluso, hace tiempo que ha adquirido el papel de cuasi-director.³¹

La prospectiva descansa sobre tres postulados que tienen que ver mucho con esta filosofía y que caracteriza a su vez, al menos implícitamente, los tipos de investigación que ella persigue. Estos tres postulados podrían traducirse en las siguientes afirmaciones: El futuro es como un espacio de libertad; el futuro es como un espacio de poder; el futuro es como un espacio de voluntad.

31 Llegados a este punto, se podría continuar hablando extensamente sobre lo que se entiende acerca de las cuestiones planteadas por el determinismo y la libertad y, probablemente, se llegaría a la conclusión de que los seres humanos, aunque no seamos total y absolutamente libres, ello no es óbice para que podamos afirmar, con rotundidad, que en absoluto estamos predeterminados. A lo largo de miles de años de la historia de la humanidad, la antigua fe que practicaban las diferentes civilizaciones se basaba en el convencimiento de que los sistemas estaban autorregulados por los dioses. A los hombres sólo les cabía la conformidad o el sometimiento a un destino que, de antemano, estaba absolutamente predeterminado. Felizmente, y de manera progresiva, aunque existen concepciones filosófico-religiosas que todavía creen en el determinismo, gracias a la fuerza de la razón y al desarrollo del conocimiento, se ha ido cediendo paso al culto de aquellas ideas filosóficas que caracterizan al hombre como un ser libre y responsable de su destino. Es, precisamente, por el hecho de ser tan libre y responsable, por lo que su poder no ha cesado nunca de crecer especialmente gracias a los progresos de la ciencia y de la tecnología.

Los postulados arriba citados resultan más evidentes todavía cuando los contrastamos con la invitación de Berguer (1964) para considerar el futuro no como algo ya decidido y que poco a poco se nos va descubriendo, sino como algo que queda por construir. Lo mismo se podría decir de lo que Jouvenél (1972) escribía al respecto: “Al observar el pasado, la voluntad del hombre es vana, su libertad nula, su poder inexistente. El pasado es el lugar de los hechos sobre los que no se puede hacer nada, es al mismo tiempo el lugar de los hechos conocidos y constatados”, aunque ello no signifique que no de pie a gran número de diferentes interpretaciones. Mientras que, por el contrario, el futuro es para el hombre, en tanto que sujeto dotado de conocimiento y razón, espacio de incertidumbre, y en tanto que sujeto activo, espacio de libertad y de poder. La definición última de la prospectiva como espacio del conocimiento que estudia el futuro al objeto de comprenderlo e intentar influir en él o, en su caso, intentar adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo, también coincide con dichos postulados.

El futuro, como espacio de libertad: “El postulado de libertad coincide con la idea de que el porvenir no nos viene hecho y que tampoco está predeterminado, sino que, por el contrario, el porvenir se encuentra abierto a un amplio abanico que engloba numerosos futuros posibles y que son, precisamente, los que identificamos como futuribles.

Proclamar que el futuro no está predeterminado no es algo gratuito. Ello exige un fuerte compromiso. Significa también afirmar que el futuro es esencialmente desconocido y que, por lo tanto, no puede existir una futurología considerada como una ciencia que adivine el futuro. El futuro es una página en blanco que siempre queda por escribir” (Gabiña, 1996).

Como seres inteligentes que somos, a más de uno le decepcionará el hecho de que se afirme que nunca inventaremos una máquina capaz de adivinar el futuro. Debido al ritmo acelerado de las mutaciones el nivel de incertidumbres con respecto al futuro va creciendo, lo que hace más difícil el trabajo de quienes intenten vanamente predecir el futuro. Sin embargo, cuando se considera que el futuro no se prevé sino que se inventa y, por tanto, se construye, es cuando la prospectiva adquiere todo su valor y significado como fuente reductora de angustias y de incertidumbres.³²

32 Desde los comienzos de la historia, las ansias y la inquietud que han manifestado los hombres por conocer el futuro han sido enormes. Los oráculos y las pitonisas han jugado un gran papel en la adivinación del destino. Sin duda se podría afirmar que, hoy en día, esta inquietud no está dormida. Por el contrario, se ha acrecentado en la medida en que ha aumentado y acelerado la velocidad con que se producen los cambios. De igual modo, observamos cómo las rupturas con el pasado, día a día, se multiplican y cómo una extraña sensación de caos se impone en nuestras vidas, acabando con la existencia de un orden que, hasta hace unos años, considerábamos que estaba perfectamente reglamentado. Éstas son unas de las razones de las angustias y de los temores actuales. Son temores que crecen en la medida en que se amplía el abanico de los futuros posibles -paradójicamente cada vez mejores y, a su vez, cada vez, peores y que nos abruma cuando comprobamos que,

En el terreno social también se ha dado una intensa búsqueda de constantes que intentaron explicar las evoluciones del futuro. El esfuerzo ha sido enorme en lo que a recogida e interpretación de datos se refiere. Se buscaba la elaboración de series largas de manera que explicasen, a su vez, las leyes o movimientos continuos, lineales o cíclicos, tanto en materia social como económica. Infortunadamente, dicha tarea habrá sido muy válida para interpretar el pasado pero cada vez resulta menos útil para interpretar el futuro. Aunque los investigadores sociales crean que pueden descubrir las leyes que explican el futuro, olvidan que todos los métodos de previsión se basan habitualmente en la extrapolación del pasado y que cada vez más ocurre que ese pasado, que ellos estudian, explica menos el futuro.

De cualquier modo, y sin llegar a negar que pudiera existir algún tipo de constantes, consideramos este hecho como bastante improbable y que más que constantes serán condiciones excluyentes, sólo utilizables a la hora de la determinación del abanico de los futuros posibles. La historia y el tiempo podrán atestiguar acerca de la perennidad y/o validez de las constantes que dicen algunos encontrar y que las utilizan en la elaboración de sus leyes. Es por ello, por lo que, hasta que eventualmente se produjera dicha positiva constatación, es preferible aplicar el principio de la duda metódica y seguir manteniendo que el futuro de la humanidad se encuentra muy lejos de hallarse totalmente regido por dichas leyes, y que, por lo menos, durante mucho, muchísimo tiempo, permanecerá abierto e indeterminado para nosotros.

En consecuencia, no queda más remedio que afrontar el futuro desde nuestra libertad. Para el hombre que basa todo en lo que ve y conoce será tanto peor, ya que deberá esforzarse en el aprendizaje de la incertidumbre. Para muchos será un aprendizaje más que dificultoso. Sobre todo, para aquellos que siempre fueron educados en el culto a la verdad y que están más acostumbrados a trabajar con ella que con el riesgo y la libertad.

en cualquier caso, las incertidumbres van creciendo siempre y, de este modo, resultan ser cada vez mayores.

Sin embargo, no podemos caer en la fatalidad ni el pesimismo. La prospectiva también es posibilidad para la esperanza. No se debería olvidar que los hombres somos unos seres limitados y que desde siempre, consciente o inconscientemente, hemos intentado encontrar la piedra filosofal que nos permitiera reducir este tipo de incertidumbres, pues siempre hemos sido conocedores de lo que dichas incertidumbres pesan sobre nuestro futuro. Por ello, a los seres humanos siempre nos ha preocupado la seguridad. Nunca nos ha gustado vivir en la incertidumbre. Ello nos produce vértigo y nos ocasiona, socialmente, un malestar profundo. Siempre hemos pretendido buscar conceptos a los cuales aferrar fuertemente nuestras convicciones y nuestras creencias. La historia de la humanidad también podríamos describirla como la búsqueda ancestral de aquellas constantes que más decisivamente podrían incidir tanto en el ámbito de la naturaleza como en el ámbito de lo social. Ello mismo explica el gran apego demostrado por el hombre hacia el orden existente y la manera como ha contribuido a su perpetuación, a lo largo del tiempo. Obviamente, se trataría de un orden conocido, un orden respetado y en el que guardarían gran sentido e importancia las costumbres y los hábitos sociales. En general, los seres humanos siempre han tenido una gran propensión a buscar todo tipo de seguridad, han tendido a creer en la palabra de otros y se han organizado mediante la elaboración de leyes y de contratos. (Gabiña 1999).

Aquellos que son incapaces de imaginarse el futuro de manera diferente a como conocen la realidad actual sufrirán las consecuencias de vivir en el mundo de lo absurdo. Desgraciadamente, muchos de éstos son los rentistas del sistema que impiden que se produzcan las modificaciones pertinentes en las reglas de juego que permitirían una adaptación adecuada y temprana a los cambios.

Por suerte y en sentido inverso, para aquellos seres humanos con vocación de actores será tanto mejor porque los terrenos de la indeterminación se convertirán en espacios de libertad que darán sentido a su vida, en terrenos fértiles y aptos para su propia autodeterminación. Si asumimos esto último, ello ya representa una ascensión valiente y, a su vez, un acontecimiento que deberíamos celebrar pues nos libera de la tiranía de la fatalidad y del yugo del determinismo.

En este punto es necesario precisar que, a pesar de la libertad, no todos los futuros son posibles. Es por ello por lo que la planeación tendrá como primera misión identificar el abanico de futuros posibles. Y, como ocurre con todo lo que se transforma continuamente, al hilo de los tiempos desaparecerán algunos futuros mientras que emergerán otros nuevos. Se podrá por tanto, en un momento dado, identificar el abanico de los futuros posibles pero no lo será no de una vez por todas y para siempre, aunque sí podrá establecerse una base permanente y sólida, relativa a aquellos fenómenos que estén impregnados de una gran inercia.

Por consiguiente es aconsejable que se permanezca, ante los cambios que se producen, en estado de alerta. De este modo se evitará que el futuro “nos sorprenda”. Al principio, estos cambios no suelen ser más que pequeños gérmenes, por lo que difícilmente son detectables. En sentido opuesto, también convendría dudar de la velocidad de las mutaciones que se están produciendo en ciertas áreas en las que se cruzan y donde confluyen cambios rápidos que pueden hacer creer que todo se halla en mutación cuando, en realidad, apenas ocurre.

“El futuro es espacio de libertad si dicho terreno se abona y prepara desde ahora. No hay cosecha para quien no siembra con anterioridad. La libertad ya no se explica por poder hacer cada uno lo que quiere, sino por crear las condiciones para que, en un futuro, cada uno pueda optar por lo que le conviene. Éste es el sentido profundo de la prospectiva acerca de la libertad” (Gabiña, 1996).

El futuro como espacio de poder. Sin el ejercicio de la prospectiva no existe la libertad de decisión. Quienes adoptan las decisiones se instalan en la gestión de lo urgente; en la práctica, son las personas que menos disponen de libertad de acción. Y esto sí que es una contradicción y una desgracia, a propósito de las grandes responsabilidades que tienen contraídas con la sociedad.

“La rapidez de los cambios, su imprevisible crecimiento suscitan muchas críticas acerca de la aplicación de la estrategia basada en el desarrollo

de teorías como la de la reactividad. Algunos expertos comentan que dicha estrategia sigue siendo válida. Consideran que como no vemos con claridad el futuro que se avecina, lo que tenemos que intentar es ser cada vez más flexibles y adaptables. El concepto, en sí, es muy seductor pero quienes se dejen seducir por ello olvidan que la adaptabilidad instantánea no deja de ser más que una mera ilusión, un espejismo. Olvidan que las competencias, los conocimientos y la experiencia no pueden ser renovados en un sólo instante y menos, cuando hablamos a nivel del equipo humano que constituye una organización determinada. La movilidad implica apropiación y ello requiere un tiempo de maduración e, incluso, un retorno de experiencias. Es necesario que los proyectos en marcha cuenten con un período de tiempo determinado para poder experimentarlos. La adaptación a los cambios es algo que no se improvisa. Si se quiere salir airoso de esta prueba es indispensable impulsar estos tres conceptos base de la competitividad estratégica: Anticipación, innovación, rapidez.” (Gabiña).

El largo plazo es lo único que puede garantizar el éxito de las acciones que comprometen nuestro futuro. El corto plazo es una trampa mortal si uno gasta todas sus energías en querer dominarlo. Cuando se trabaja en el largo plazo es cuando la economía cobra todo su sentido. Es cuando se destina el corto plazo al servicio de las metas u objetivos generales establecidos en el largo plazo. Es cuando la voluntad y la razón se funden devolviéndoles a los seres humanos toda su integridad.

Frente a esto el reto es seguir improvisando continuamente, como se ha hecho hasta ahora, o aplicar la planeación como disciplina previa a la acción que ilumina, disminuyendo riesgos e incertidumbres. Al respecto Godet (1996) nos recuerda que existen cuatro actitudes frente a la incertidumbre y las potencialidades del futuro: La primera actitud es la actitud pasiva, la que coincide con la resignación y la asunción de que, inevitablemente, hay que sufrir el futuro; la segunda actitud es la reactiva, coincidente con esperar el cambio para reaccionar; la tercera y la cuarta actitud son prospectivas y se refieren a la actitud preactiva y a la proactiva. La preactividad significa prepararse frente a un cambio anticipándose, mientras que la proactividad pretende provocar un cambio deseable, influyendo, de este modo, en el futuro. Las dos últimas actitudes son las que nos garantizan el poder.

Sin embargo, decir que el futuro es un espacio de poder no significa que nuestro poder pueda llegar a ser total y absoluto. En todo sistema existen factores claves de desarrollo que condicionan el futuro. De este modo, cada factor clave se convierte en un reto estratégico. En cada reto estratégico intervienen diferentes actores que, a su vez, llevan asociados a sus intereses, más o menos legítimos, objetivos estratégicos diversos que, muchas veces, resultan ser antagónicos y contrapuestos entre ellos. La coexistencia de estos distintos actores se manifiesta en términos de convergencias y divergencias. En el sistema, cada actor ejerce simultáneamente diferentes poderes, más o menos fuertes, y más o menos conflictivos. Se trata de la dialéctica que explica por qué todo proceso de planeación debería integrar,

no sólo el análisis estructural del conjunto de factores que intervienen en el sistema, sino también el juego de actores.

Cada actor posee una parcela de poder que le permite, en mayor o menor medida, realizar por sí mismo los proyectos que se propone, siempre que los antagonismos no sean tan fuertes como para que se modifique seriamente la amplitud de banda de sus propios futuribles. No obstante, si se logra una buena anticipación, siempre será posible sortear todos los obstáculos que se antepongan en el camino hacia el futuro.

El futuro como espacio de voluntad. Toda prospectiva no tiene sentido más que si se halla guiado por una intención. El ejercicio mismo del poder supone la existencia de una razón motriz, de un sistema de ideas y de valores en virtud de los cuales somos capaces de definir un objetivo, de concebir un futuro deseable.

“Aquí es donde interviene el concepto de proyecto de futuro como una expresión que implícitamente reclama un querer, un desear. El logro de este deseo, por ser complejo, necesariamente se ha de inscribir en un espacio temporal dilatado. Un período de tiempo que será, tanto más o menos largo, en función de las rupturas que se persigan con el orden existente y en función de la movilización de medios necesarios para la consecución de objetivos que no se hallen disponibles a corto plazo. La sutil ecuación que nos relaciona los sueños con la razón adquiere aquí su verdadero significado. Los sueños actúan primero y nos generan esas visiones que nos permiten interpelar la realidad de nuestro futuro. Son como las utopías que mediante el ejercicio de la férrea voluntad se convierten en verdades prematuras. Nos permiten imaginarnos las imágenes que nos formamos con respecto a un futuro mejor. Imágenes que una vez pasadas por razón, y que algunos identificarán con estudios de viabilidad, se convertirán en los verdaderos motores para la acción” (Gabiña).

La intención guarda una naturaleza muy diferente de la de la opinión. En general, la opinión es fruto de una reacción, muchas veces fugaz, que se deriva de una tensión de los sentidos provocada por los acontecimientos. Las opiniones no implican conocimiento. Suele deberse a observaciones efectuadas sobre hechos ya transcurridos.

Una de las mayores dificultades a la que se enfrenta la planeación consiste en descubrir cuáles son las motivaciones profundas que mueven a los actores a actuar de una manera. Los sondeos que se realizan de vez en cuando, aunque se repitan a intervalos pero que no son lo suficientemente regulares, apenas aportan información que enriquece nuestro conocimiento.

Aunque el futuro es múltiple, el abanico de los futuribles es, aunque grande, limitado. No todos los futuros son posibles. Por ello, la principal tarea de la prospectiva consiste en determinar el abanico completo de los futuros posibles. Y eso sí que se puede realizar con un mínimo margen de

error. Después vendrá la tarea de entresacar aquellos futuros que son los realizables y, de entre ellos, elegir los deseables. De éste modo, es como el futuro por el que apostamos se convierte en la razón de actuar en nuestro presente, a cuya consecución consagramos no sólo nuestro capital sino también nuestro trabajo, nuestro esfuerzo y nuestros sacrificios.

La prospectiva estratégica se encarga mediante su sistema vigía y sus planes operativos de reducir constantemente los riesgos e incertidumbres inherentes a la consecución del futuro deseado. La historia de la humanidad está plagada de ejemplos que nos demuestran que fundamentalmente han sido la voluntad, la ambición, la lucha y el tesón demostrados en las acciones de los hombres los que han propiciado que los sueños de los seres humanos pudieran fecundar la realidad de su futuro.

“La prospectiva contempla el futuro cercano como etapa para la construcción de un futuro lejano más conveniente. En prospectiva trabajamos las acciones presentes en función del futuro deseado, probable y posible, sin por ello desaprovechar un pasado y un presente conocidos con relativa suficiencia”. (Gabiña).

Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilita el que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y que, después de ello, actuemos en concordancia y lo logremos. Así, requiere y genera actitudes tanto creativas como realistas y constructivas hacia el devenir.³³

Cabe ahora preguntar: ¿Cuál es el papel de la prospectiva en este proceso?. Mirar hacia adelante o imaginar el futuro deseado, puede constituirse en una simple reflexión o en un ejercicio mental interesante; sin embargo, para ser efectivamente prospectiva, habrá de insertarse necesariamente en un proceso de toma de decisiones. Sólo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva, primero se determina el futuro deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con

33 Es necesario destacar aquí que a diferencia de otras aproximaciones al futuro, pronóstico, previsión, preferencia, etc., la trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente³⁴.

Massé (1965) expresa en este sentido que el estilo prospectivo de la planeación puede caracterizarse como “una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de “los posibles” con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente”.

En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs (1976-1980) señala: “...lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención”. También redimensiona la totalidad del proceso de planeación haciendo que se extienda desde la formulación de los ideales sociales más generales, hasta los detalles de implantación de las decisiones individuales.

El diseño del futuro deseado orienta al planificador sobre la trascendencia y relevancia de las propiedades del mundo actual en su trabajo. “Asimismo, saber lo que se quiere ayuda a conocer qué información se requiere para la acción”. (Miklos et al 1994).

Así, el propósito de la prospectiva es “preparar el camino” para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo “posible” del mañana. (Godet, 1979).

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar la de generar visiones alternativas de futuros deseados, proporcionar impulsos para la acción, promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance, hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles, establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

De igual manera la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: Se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la

34 El concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país. Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término “planeación interactiva”, Ozbekhan escribe sobre “planeación normativa” y Friedman habla sobre “planeación transactiva”.

flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Aquí es conveniente distinguir prospectiva de utopía: Si bien es cierto que la primera emplea recursos de la segunda para lo que Merello (1973) llama “remontar el vuelo imaginativo”, también lo es que esto implica un primer paso, “ya que la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”. No se busca adivinar o exclusivamente diseñar el futuro; la prospectiva, como actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo.

Por otra parte, se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan, de algún modo, un contacto más relevante y cercano con la realidad. Esto no implica eliminar el acceso y manejo de aquellos elementos que pueden ser cuantificados, que siempre jugarán un papel importante. Sin embargo, confrontados con el futuro, los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tenderán a influir en el curso de los eventos.

En este sentido, cabe destacar lo relevante del enfoque eminentemente participativo de la prospectiva. Parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro, para lo cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar la relación existente entre lo que cada uno lleva a cabo y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera, asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

Finalmente, considera que la pluralidad del futuro se explica por la libertad del hombre. Entre la gama de futuribles diseñados en prospectiva, la realización efectiva de uno u otro dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer. Lo anterior está íntimamente vinculado con la concepción que del futuro mantiene la prospectiva como “la dimensión de la posibilidad, la hipótesis y el proyecto” (Francois, 1977).

Esta premisa queda condensada en lo que Massé (1965), uno de los más destacados representantes del movimiento prospectivo, expresa: “El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad. El futuro contiene algo de lo desconocible, que lo hace fundamentalmente diferente” (Massé).

Al respecto cabe recordar que en prospectiva se parte de la premisa de que sin una visión implícita o explícita del futuro resulta más complejo

enfrentar el cambio, el cual necesariamente debe dimensionarse en función de sus implicaciones para la planeación.

Así, la prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que permite construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables; aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones; impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro; proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad; aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

La prospectiva, en su calidad de aproximación constructora del porvenir, brinda además la posibilidad de reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente, para lograr tanto una mejor comprensión del mismo como un acercamiento progresivo al futuro deseable.

Además de la prefiguración de escenarios deseables y factibles, esta ruta del futuro al presente ofrece información relevante con un enfoque a largo plazo, para delinear directrices.



TERCERA PARTE

HACIA UNA CONCEPCIÓN EMERGENTE DE PLANEACIÓN



CAPÍTULO CINCO

LA RESIGNIFICACIÓN: UNA ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA

En el marco de la investigación que precede la escritura de esta obra y desde una perspectiva metodológica de validación empírica de los principios que sustentan un paradigma emergente de planeación, se adoptó la decisión de diseñar una estrategia que permita replantear y transformar tales procesos de planeación institucional universitaria. Surge entonces la resignificación como una innovación derivada de la presente investigación y como una posibilidad de validar socialmente los conceptos planteados.

En un sentido estricto todos los planteamientos teóricos contenidos en los capítulos anteriores se constituyen en referentes del proceso de resignificación; no obstante, y a manera de síntesis y conclusiones parciales, se retoman algunos de los principales conceptos que están a la base de una propuesta de resignificación.

Dentro de esta perspectiva se diseñó y validó un ejercicio de resignificación de los procesos de planeación institucional que le permita a las instituciones universitarias superar la barrera del tradicionalismo de sus prácticas de planeación y ubicarse desde un “mirador” de autorreflexión constante, generador de niveles de auto-comprensión profunda; de tal forma que se operen transformaciones y retroacciones constantes sobre el ser y deber ser institucional.

La propuesta de resignificación que se propone se construye y desarrolla sobre los siguientes postulados fundamentales:

La resignificación es una propuesta surgida de un ejercicio investigativo en procura de superar la crisis de paradigmas vigentes de planeación

Los nuevos paradigmas de la complejidad y de la hermenéutica ofrecen alternativas comprensivas y reestructurativas para enfrentar e interpelar la crisis de la educación en contextos universitarios; en particular, aportan nuevas fuentes, finalidades y formas para transformar las prácticas de planeación en praxis, es decir, en ejercicios conscientes mediados por la reflexión y sustentados en teorías críticas de la educación, que le otorgan nuevos sentidos, horizontes y posibilidades a toda actuación social regulada por una finalidad formativa.

La resignificación es una propuesta transformativa

La resignificación de las prácticas de planeación es una propuesta que, apoyada en la investigación cualitativa, permite dotar de nuevos sentidos al quehacer de la planeación institucional, contribuyendo al mejoramiento de las prácticas de planeación desde la interpelación comprensiva y transformativa de los principios conceptuales que subyacen en su estructura epistémica, metodológica y técnica, y no exclusivamente desde sus componentes de materialización operativa. La resignificación no es una propuesta que encierra valor en sí misma, sino que su valía depende de lo que ella posibilita y permite: la comprensión de sentido, la consciencia sobre el ejercicio de la planeación y en consecuencia su intervención cualificada a partir de la reflexión fundamentada.

La complejidad es un rasgo natural de la realidad que al ser reconocido y proyectado a las instituciones universitarias permite resignificar las prácticas de planeación institucional

Así como el paradigma de la complejidad se opone al paradigma de la simplicidad, la resignificación como propuesta nacida del interior de la teoría de la complejidad se opone al abordaje de la planeación desde la teoría de la simplicidad, del objetivismo y la instrumentalización, que es el paradigma en crisis que se está tratando de superar, tanto en lo discursivo como en lo práctico.

Para Morin (1988) en principio “...la idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreductible”. En segundo lugar, el mismo autor afirma que la simplificación

es necesaria, pero debe ser relativizada, es decir, que él acepta la reducción consciente de que lo que es “reducción”, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. “La complejidad se ubica en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria”. (Morin).

La complejidad, como ya se anotó anteriormente y se insiste, es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico; así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar...pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo.

Este planteamiento es especialmente sugestivo a la hora de enfrentar el desafío de sentar bases innovadoras para nuevos procesos de planeación, dado que siempre se ha adoctrinado para trabajar en el orden, entendido como estatismo, quietud, inmovilidad. Se insiste en la urgencia de incorporar en los procesos de planeación una cosmovisión universal que permita entender la parte no sólo como segmento aislado, sino como expresión viva de su universo natural.

La complejidad está ‘ahí’, siempre en lo cotidiano, también en la planeación; es ese entramado natural de procesos y relaciones que están urdidas, léase tejidas, en trazos no lineales, no objetivos, no cíclicos, no convencionales. Para pensar y entender la complejidad en la planeación lo primero que se debe hacer es entender al ser humano y las organizaciones en su esencia compleja. En consecuencia, si las instituciones educativas son ante todo tejidos humanos que configuran un ‘ethos’ social, entonces las instituciones, entre ellas las universitarias, son también naturalmente complejas y también lo son sus procesos de planeación.

El paradigma de la complejidad en la planeación supera el paradigma de la simplicidad que sobrepone al orden frente al desorden, lo material sobre lo inmaterial, lo lineal frente a lo recursivo, lo insular sobre lo peninsular. La ilimitada potencialidad humana es limitada día a día por prácticas de planeación rutinarias que mutilan el espíritu creativo y expansivo de la capacidad de todo ser humano.

El paradigma de la complejidad en la planeación no traduce la idea de difuso o complicado; ante todo comunica una nueva forma vital de entendernos y de entender los procesos de planeación en todas sus dimensiones. Complejo significa todo aquello que está tejido de heterogéneos configu-

rando una realidad particular, pero no sólo física o material, sino también simbólica y conceptual.

Luhmann (1998) entiende la complejidad como la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento. El problema esencial de nuestra sociedad es, precisamente, el aumento de su propia complejidad. En forma paralela ese aumento de complejidad exige de instrumentos que permitan reducir la complejidad. Aquí reducir se emplea en el sentido de entender. En consecuencia toda propuesta de planeación debe ser siempre un instrumento calificado para entender y reducir la complejidad.

La hermenéutica es una nueva filosofía de la comprensión que define la resignificación de los procesos de planeación

La hermenéutica es “...un nuevo tipo de filosofía, basada no en la razón demostrativa, sino en el pensamiento interpretativo. La fortuna de la hermenéutica deriva de la crisis del pensamiento objetivante y demostrativo que pretende extender el conocimiento con la pura demostración y concibe la verdad como un objeto que se presta para una mirada total y que nosotros podemos conocer en un sistema acabado y definitivo.

La verdad, en cambio, nos es accesible sólo como se presenta en la experiencia, la cual es de por sí abierta e inconclusa. Ello significa dos cosas: ante todo que la verdad no se entrega nunca en una formulación única y definitiva sino que lo hace siempre en formulaciones determinadas, históricas y personales; y éste es precisamente el reino de la interpretación, que es de por sí múltiple, inagotable, infinito; en segundo lugar, que la verdad no se entrega sino en el interior de la interpretación individual que de ella se da, de manera que la reflexión hermenéutica encuentra la verdad como el mismo acto con el cual, al interpretarla, proporciona una formulación de ella.

A la base del pensamiento hermenéutico existe, entonces, una originaria solidaridad nuestra con la verdad. En general, no se conoce sino lo que ya se sabe, pero, o se ha olvidado o aún no se ha encontrado la manera de decirlo. Y esta es la tarea de la filosofía como hermenéutica: rememorar lo que en el fondo ya sabemos y decir cuanto querríamos pero no logramos decir. El pensamiento hermenéutico desarrolla la riqueza de este “ya”: hace revivir la memoria y hace hablar una conciencia muda, trae a la vida la inercia del olvido y extrae la palabra del espesor del olvido.” (Vattimo, 1994).

La hermenéutica supone la expresión de la disolución de los valores supremos y dogmáticos.

El pensamiento comprensivo invita a considerar siempre la historia que ha ‘debilitado’ los principios fuertes y dogmáticos que han marcado la gestión de la instituciones universitaria.

El pensamiento comprensivo se caracteriza por hacer uso permanente de una racionalidad interpretativa que permite, de manera continua y progresiva, comprender el mundo, comprender los planes, y comprenderme a mí como parte de él y de ellos.

Se habla de “pensamiento comprensivo” porque la reconstrucción de conceptos y experiencias se fundamenta en la interpretación, la cual debilita los absolutos. Esta interpretación implica un proceso de discernimiento del sujeto que conoce y comprende el proceso de planeación. Esta es parte de la lógica del proceso de resignificación de la planeación en contextos institucionales universitarios.

Quien comprende su historia y la de los demás es capaz de actuar sobre ella ‘transformablemente’. Esta es la tarea del hermeneuta, léase del planificador, quien es aquel que siempre comprende.

Para comprender en un proceso de planeación debe hacerse desde las leyes intrínsecas de lo que se desea comprender, desde sus procesos fundantes, y no desde las leyes externas del sujeto que intenta hacer la comprensión, porque interpretar es conocer algo desde un hilo conductor develado desde la esencia de ese algo y desde mi propia esencia como sujeto personal.

La comprensión es el proceso fundamental que caracteriza la resignificación de los procesos de planeación

La resignificación es por definición una expresión de la comprensión. Para entender la verdadera dimensión de este enunciado se recurre nuevamente a los planteamientos que al respecto de la comprensión plantea con claridad Barnet (2001): “La comprensión describe un estado mental. La aplicación del término requiere de una persona, de quien típicamente diríamos que «comprende la idea de que esto y aquello» o «su comprensión es escasa». Lo que se describe es la captación que tiene la persona de lo que está sucediendo. La comprensión, por lo tanto, es la descripción de un estado de consciencia.

Hay una serie de criterios necesarios para establecer que una persona tiene una comprensión bien desarrollada acerca de un tema complejo: En primer lugar, para que la comprensión sea perfecta debe ser una comprensión verdadera, correcta o válida y no un malentendido. En segundo lugar, debe ser una comprensión profunda, que llegue a los principios fundamentales y las motivaciones. En tercer término debe ser ‘abarcativa’ y no dejar de lado ningún aspecto significativo. En cuarto lugar debe ser sinóptica, es decir, debe permitir una visión de la totalidad de lo que se intenta comprender. Idealmente, también se debe poder relacionar esta totalidad con antecedentes más amplios. En quinto lugar, debe ser sensible a los significados ocultos, a los sutiles cambios de énfasis y los matices de expresión. En sexto

término, debe ser crítica. En séptimo lugar, debe ser firme y no insegura o intermitente. En octavo término, debe ser fértil o creativa. Una comprensión verdadera, abarcadora, profunda, sinóptica sensible, fértil, crítica, firme y apreciativa sería una comprensión bien desarrollada o excelente. Las características mencionadas en esta lista son virtudes más o menos independientes o excelencias en la comprensión. En ciertos casos particulares algunas de ellas pueden estar mucho más presentes que otras.

La comprensión es un estado activo de la mente. Comprender en un proceso de planeación implica adoptar una postura al respecto. En consecuencia, la postura debe tener en parte un carácter personal. Barnett, como otro criterio, menciona el aspecto crítico de la comprensión respecto del objeto en cuestión. Esta es una condición esencial de la verdadera comprensión, pero debemos distinguir entre ser críticos respecto de un objeto y adoptar una postura en relación con él: Comprender algo implica verlo como algo y, como no hay una percepción absoluta, verlo como algo es verlo de un cierto modo. Hay una comprensión profunda cuando una persona tiene una percepción particularmente clara. Aunque esto no puede ser una condición suficiente, una percepción que aporte comprensión debe ser aguda y bien centrada. Para tener este tipo de percepción hay que captar un objeto y mantener -firmemente- la visión sobre lo que se comprende. La comprensión es necesariamente un estado activo de la mente.

Comprender algo es actuar libremente. Para tener una idea clara de una cuestión compleja es necesario ponerle un sello propio a esa visión. Al ponerle ese sello a la percepción, se tiene una percepción propia y se percibe libremente. Comprender un proceso de planeación, en cualquier nivel que sea, es hacer una postulación.

La comprensión es una expresión de independencia y está necesariamente ligada a los puntos de vista de los demás. No se puede comprender algo que nadie comprende. No se lo puede tomar seriamente como una comprensión posible. El momento creativo de una comprensión auténtica necesariamente va acompañado por una red de visiones más amplia. La comprensión es tanto libertad como necesidad.

La propia comprensión es una comprensión de la comprensión de los demás y, al mismo tiempo, es válida como comprensión porque entra en resonancia con la comprensión de los otros. Sin embargo, estamos frente a un potencial problema: uno puede lograr la comprensión escuchando y participando en la conversación de otros, pero a esta conversación se le confirmará el carácter de tal a partir de un nuevo conjunto de otros. El primer conjunto de otros puede dejar de lado lo que uno tiene para decir, mientras que el segundo puede pensar que uno está arrojando nueva luz sobre las cosas. Esto sucede porque se trata de sus cosas.

Para expresar de otra manera esta dialéctica, la libertad intelectual de uno siempre está montada sobre la de los demás y no se puede ser

enteramente libre de los demás. Por lo menos, de algunos. Poseer una comprensión es afirmar un punto de vista independiente, pero también es reunirse con otros.

El segundo sentido de la libertad, que caracteriza a la comprensión, es epistemológico y está relacionado con el estatus de una comprensión. Específicamente, la comprensión lleva consigo un momento esencialmente crítico. Obtener la comprensión de algo es obtener una comprensión de ello. Una comprensión nunca puede ser absoluta ni totalmente ‘abarcativa’. Siempre es posible agregarle algo.

La comprensión no se doblega. Tampoco se somete. No acepta a la ligera las ideas de otros. La verdadera comprensión es fuerte y resistente. Lo que importa es el mejor argumento. La verdadera comprensión no teme adoptar una actitud de humildad. Al decir «No comprendo» o «Ayúdenme a comprender este punto» se buscan mejores comprobaciones, se profundiza o amplía la base del razonamiento. La búsqueda de la comprensión personal está presente en la comprensión en general.

La resignificación es un proceso de recuperación de sentido que permite transformar las prácticas de planeación institucional en contextos universitarios

En la lógica propuesta se sugiere un proceso de resignificación, es decir de recuperación de sentido, de comprensión de los principios fundantes de las prácticas de planeación institucional. Esta propuesta y todo lo que ella genere se fundamenta en una racionalidad académica, es decir, discursiva, crítica, constructiva, formativa, investigativa, transformativa...

La propuesta de la resignificación se concibe desde una concepción ‘espiralada’ del desarrollo, no lineal, en la cual toda la dinámica de planeación se potencia a partir de un proceso continuo de “construcción- deconstrucción” que gira en torno al eje de la misión institucional. Esto no significa que sólo se piense el desarrollo en términos introspectivos, es decir, hacia adentro; por el contrario, esta perspectiva se conjuga con una mirada académica siempre atenta al contexto externo que determina e influencia la dinámica de planeación institucional.

La resignificación es una propuesta que se define a partir de un profundo sentido de valoración, reconocimiento y respeto de la tradición académica y de planeación institucional; asumiéndola como fuente de aprendizaje para la orientación del actuar en el presente, conjugado con una lectura del pasado y del futuro; no como dimensiones antagónicas o irreconciliables, sino como aristas complementarias de una sola unidad de tiempo-espacio.

En este sentido el proceso se caracteriza por una lectura de la realidad de los procesos de planeación en dos planos: el primero, el de la formulación,

donde se valora la coherencia y consistencia interna de los planes, la calidad de su enunciación formal, de su escritura y su documentación: corresponde a las intencionalidades de la planeación. El segundo plano es el de la realización, donde se valora la ejecución de los planes, la concreción práctica de lo propuesto, las evidencias de los logros alcanzados: corresponde al desarrollo de lo planeado. Entre estos planos se operará una contrastación permanente que permitirá establecer los niveles de coherencia en cada institución entre lo propuesto y lo realizado.

La resignificación es ante todo un proceso de reflexión

La resignificación es por esencia un proceso de reflexión, en este caso sobre las prácticas de planeación. Pero aquí la concepción de reflexión no es contemplativa sino transformativa. En este sentido sirve de marco de entendimiento el concepto de Morin (1999) cuando señala que "...la reflexión es la consciencia de la consciencia: El pleno desarrollo del espíritu comporta su propia reflexividad, es decir la consciencia".

Ahora revisemos el concepto anterior en clave de la resignificación de la planeación: la resignificación es ante todo un proceso de reflexión. Aquí la reflexión sobre la planeación es la vuelta del espíritu - del planificador, del investigador- sobre sí mismo y sobre el proceso de planeación por vía del lenguaje; esta vuelta permite un pensamiento del pensamiento de la planeación capaz de retroactuar sobre el pensamiento de la planeación.

La resignificación es un ejercicio reflexivo que contiene en sí mismo un proceso de reconstrucción/construcción del proceso de planeación

La deconstrucción puede entenderse como tomar contacto con un programa educativo y realizar un análisis comprensivo de su pertinencia con base en preguntas previamente formuladas y otras que surjan durante el proceso. Se busca tomar consciencia de las insuficiencias, vacíos, obstáculos y resistencias al cambio, la manera cómo se ejecuta la planeación en relación con lo previsto inicialmente.

El anterior marco de referencia permite instalar la discusión sobre la importancia de adelantar una verdadera acción "de-constructiva" entendida como el proceso que permite desestructurar o descomponer, incluso dislocar las estructuras que sostienen la arquitectura conceptual de un determinado sistema o de una secuencia histórica; también, des-sedimentar los estratos de sentido que ocultan la construcción genética de un proceso significativo bajo la objetividad constituida y, en suma, solicitar o inquietar, haciendo temblar su suelo, la herencia no pensada de la tradición metafísica.

Se considera importante aportar elementos teóricos que permitan advertir el ímpetu creativo que caracteriza a los procesos de de-construcción. Es oportuno retomar lo planteado por Mejía (1998). En un intento por analizar la complejidad de esta problemática, que también es relativamente nueva, dice el citado autor, surgen diferentes lecturas e interpretaciones desde quienes se plantean la posibilidad metodológica de la deconstrucción, hasta quienes la ven como un elemento técnico que puede ser utilizado para intervención política, pasando por quienes la ven sólo como un ejercicio literario sin materialización en el mundo de la vida cotidiana.

La de-construcción puede entenderse entonces como:

- Una forma de intervención activa, que originalmente se planteó para lo literario y lo filosófico, y que ha ido invadiendo campos de lo político-práctico, de lo educativo, y de todos aquellos campos donde existen formas de institucionalización del poder.
- Una técnica práctica que nos permite entrar en la voz y en la autoconsciencia de lo institucional y en los imaginarios de las personas, para ser cuestionadas desde su materialización, con miras a la reconstrucción de un nuevo sentido.
- El ejercicio de oír las márgenes de la maquinaria institucional. Es decir, la posibilidad de ver las fisuras, las grietas que tienen las instituciones, y todo aparato de saber y de poder y de las personas que lo ejercen. Es la posibilidad de oír lo marginal con la misma fuerza del poder.
- Un descentramiento de la continuidad de la objetividad institucional. Esto significa establecer la sospecha sobre lo que aparentemente está bien, es decir, producir una fractura en la objetividad institucional.
- La capacidad de ver lo que invisibiliza el poder en el nivel de grupo o de una institución mediante la producción de una contrastación que es capaz de reconocer en las prácticas de las instituciones.
- La capacidad de ir tras la huella que nos remite a un origen que nunca ha desaparecido, que siempre está ahí en las instituciones y en las personas, y que requiere ser analizada como un proceso de resignificación de la experiencia humana vivida como actor o como institución.
- La capacidad de leer y escribir desde las huellas de la propia experiencia para reconocer las marcas que permanecen, los espacios que constituyen el texto social y las capacidades para establecer rupturas con los contextos (personales, sociales, culturales, institucionales, etc.).

La resignificación es mediadora para dar el salto de la práctica a la praxis de la planeación

En la medida en que se desarrolle un quehacer de la planeación de manera consciente y reflexiva, se estará pasando de un reducido ejercicio de la práctica de la planeación al renovado y amplio espacio de la praxis planificadora. Este movimiento en el pensamiento marcará un salto inmenso en nuestras ideas y en consecuencia en nuestras actuaciones.

Para entender el papel de la reflexión en el salto de la práctica a la praxis de la planeación, se plantea como punto de referencia la concepción de lo que es práctica y lo que es praxis: La práctica supone una operación fáctica de carácter objetivo y real; en la noción clásica de práctica lo real es físico. La práctica se regula por una racionalidad empírica y objetual. La práctica es la actuación en el mundo de los hechos, de los conceptos y de los paradigmas que nos gobiernan, sin que suponga que dicha puesta en escena es consciente y crítica.

La praxis, por su parte, no es cualquier práctica, cualquier actuación, es aquella regulada y superada por la consciencia, es aquel actuar crítico y reflexivo. Es un actuar marcado por el pensamiento. En tal sentido Bothero (1997) nos propone una definición sobre qué es pensar que bien puede ilustrar el ejercicio de la praxis: "...el pensar ya implica una perspectiva utopística. El pensar es una ventana a lo concebible, la búsqueda de nuevas formas, de posibilidades no exploradas. El pensar "otear" lo desconocido, aquello, que sin saber muy bien por qué desde el comienzo, puede ayudarnos a resolver muchos problemas. Para la mayoría de las personas pensar es sólo repetir lo que otros han pensado. Pensar, en estricto sentido, es fundar nuevas posibilidades, nuevas proyecciones, buscar soluciones previstas, paradigmas antes desconocidos, es descubrir relaciones no concebidas previamente, enfoques no cifrados. Pensar es descubrir."

En palabras de Morin (1999) la acción que se regula desde el pensamiento es una acción reflexiva. Aquí reflexión se plantea como un producto consciente de la consciencia.

La creación y la innovación surgen en la franja que se genera cuando se lucha por pasar de la no consciencia a la consciencia: la creación surge en las franjas de interferencia entre el inconsciente y el consciente, quizás de un encuentro turbulento entre la seguridad y la incertidumbre. La aventura por la consciencia es la aventura del pensamiento humano y del pensamiento de la humanidad.

CAPÍTULO SEIS

UN CONCEPTO RESIGNIFICADO DE PLANEACIÓN

En los capítulos precedentes se han sentado bases en torno a los principales fundamentos conceptuales de una racionalidad alternativa de la planeación, leídos en este caso desde el ámbito institucional universitario; los cuales están permitiendo superar los agotamientos teóricos, metodológicos y operativos de los actuales procesos de planeación y articular aportes teóricos que desde diversas disciplinas están contribuyendo a la consolidación de nuevas perspectivas y al desarrollo de prácticas innovadoras de planeación. De esta manera se ha contribuido a sentar bases para la transición hacia un paradigma emergente de entendimiento y regulación de la planeación, en particular en contextos sociales e institucionales universitarios.

Estas bases se han expresado en los múltiples argumentos incluidos sobre diversos conceptos y principios epistemológicos que están abriendo paso a una renovación del aparato crítico de la planeación; los cuales están permitiendo que se sobrepase su carácter aplicado y técnico y se renueve como espacio discursivo del conocimiento y en especial como práctica social que permite deconstruir la realidad, es decir comprenderla y a partir de ello reconstruirla, dotarla de nuevos sentidos, desarrollarla y transformarla, en una palabra resignificarla.

En lo expuesto hasta acá se ha valorado críticamente las actuales tensiones y agotamientos teórico-prácticos de la planeación, como sustento para el establecimiento de bases conceptuales de nuevos procesos de planeación. Esto se ha hecho a partir del análisis de diversas tendencias teóricas que se están abriendo paso en la actual transición paradigmática que está viviendo el conocimiento humano

En el primer capítulo se partió del reconocimiento, análisis y caracterización de la crisis de los procesos de planeación en contextos sociales y en particular en el ámbito de las instituciones de educación superior. Lo que ha quedado ratificado es que dicha crisis se sigue expresando en prácticas de planeación en las cuales predomina la excesiva preocupación por lo técnico e instrumental, en contraste con el bajo nivel de reflexión y fundamentación conceptual del proceso. Está claro y demostrado que a pesar de las profundas transformaciones del conocimiento en los últimos años y

sus innegables mutaciones paradigmáticas, la planeación sigue anclada en modelos objetivistas, cuantitativos, verticales, autocráticos y tecnicistas.

Frente a las problemáticas detectadas generalmente las nuevas propuestas de planeación, y en particular las del ámbito educativo y las de los escenarios universitarios, se han promovido desde intencionalidades instrumentalistas y materializado en metodologías operativas que poco o nada se ocupan de hacer evidente su fundamentación conceptual; lo que ha conducido al planificador a un aprisionamiento epistemológico, por cuanto en ausencia de reflexiones teóricas sólidas le ha sido imposible superar los modelos de planeación cuando éstos se han vuelto obsoletos.

Retomando a Porter (2003) se ratifica que muchos académicos se resisten al cambio reciclando y refinando conceptos antiguos, recurriendo a especulaciones sobre resistencia cultural o sumiéndose en revisiones y reflexiones donde el tema de la planeación es una meta en sí misma, antes que un medio útil para la acción. Es así como la planeación, sin cambiar su esencia, se sigue vistiendo con nuevos ropajes, la sellan con nuevas etiquetas y membretes, donde lo “estratégico” busca suplir lo “normativo” sin que los que se hacen la ilusión de estar actualizándose se detengan a discernir si no están siendo víctimas de un nuevo engaño o artificio.

El análisis de las prácticas de planeación en las organizaciones universitarias, corrobora que uno de los mayores problemas de la teoría y la práctica de la planeación es la excesiva instrumentalización que ha terminado por convertir la planeación en un actuar mecánico y convencional que no está posibilitando la transformación organizacional y social que se requiere. Pero, lo que es más contundente es la confirmación social y académica de que la obsolescencia de las actuales prácticas de planeación se debe en gran parte a la insuficiencia conceptual de este proceso; porque a pesar de las amplias y profundas transformaciones epistemológicas que está viviendo el aparato crítico de la ciencia contemporánea, los procesos de planeación siguen apegados a concepciones y prácticas que la mantienen condenada a ser una herramienta técnica y operativa y no una interface reflexiva y transformativa entre la comprensión, la anticipación y la acción.

A partir de lo expuesto queda claro que el reto actual no es solo modificar y revisar las técnicas e instrumentos empleados en el proceso de planeación: el gran desafío es provocar una revolución paradigmática que resignifique los conceptos fundantes de este proceso; que se vuelva a la perspectiva ontológica, a la génesis del acto planificador para que a partir de su resignificación nos adentremos en la aventura de construir nuevas teorías y en consecuencia se desarrollen nuevas prácticas de planeación.

Uno de los más importantes desarrollos derivados de esta investigación es justamente la fundamentación y validación de la resignificación como una vía reflexiva, comprensiva y transformativa de las prácticas de planeación.

A partir de la experiencia de validación técnica y social promovida en esta investigación, proponemos la resignificación de los procesos de planeación como una propuesta conceptual y metodológica que contribuye a la inaplazable tarea del mejoramiento de la calidad de la educación superior; en este caso, desde las coordenadas de la planeación. Se trata de un ejercicio reestructurativo en sí mismo, por cuanto surge de la recopilación de experiencias, indagaciones teóricas y formulaciones operativas para desarrollar un proceso de transformación de las prácticas de planeación.

La resignificación es un proceso de naturaleza compleja que se caracteriza por el abordaje integral de los procesos de planeación desde una perspectiva comprensiva de la realidad y por una dinámica de “tensión permanente” entre la deconstrucción y la construcción de las prácticas de planeación institucional.

Desde el punto de vista epistemológico, la resignificación es un proceso de reflexión en el cual se promueve una “vuelta permanente” sobre el texto declarativo de los procesos y resultados formales de la planeación, por vía del lenguaje, con una intencionalidad transformativa de los mismos. Como expresión de la reflexión, la resignificación hace posible el tránsito consciente de una práctica de planeación a una praxis de planeación; es decir de la no conciencia y la instrumentalización en el ejercicio de la planeación a la prevalencia de la conciencia y de la reconceptualización en la dinámica de la planeación institucional.

Así caracterizada inicialmente, la resignificación de los procesos de planeación se convierte en una oportunidad para el mejoramiento integral de la academia en un contexto universitario, toda vez que en la planeación universitaria están compendiadas y articuladas las funciones misionales de docencia, investigación y proyección universitaria.

La resignificación se propone como un ejercicio comprensivo sobre las prácticas de planeación, tanto en su dimensión propositiva, es decir de formulación de planes, programas y proyectos, como en la realizativa, es decir en su aplicación y materialización. La resignificación es un proceso que implica una aproximación crítica a la realidad de la planeación institucional, recuperando el sentido de prácticas y procesos que de manera explícita o implícita regulan el desarrollo de las instituciones. La lectura comprensiva supone tamizar las prácticas de planeación a través de referentes conceptuales que permiten hacer “metalecturas” de dichas prácticas y a partir de ello intervenciones de transformación y desarrollo.

La resignificación es una propuesta conceptual y metodológica que desde una perspectiva cualitativa y hermenéutica dota de sentido al proceso de planeación y en consecuencia al quehacer académico y administrativo de las instituciones, tornándolo en “praxis”, es decir, en un ejercicio abierto de la conciencia reflexiva.

En síntesis se plantea que la resignificación de prácticas y procesos de planeación en contextos institucionales universitarios como una opción conceptual, metodológica y técnica que, desde una racionalidad compleja y un abordaje comprensivo de la realidad, permite la reapropiación de los principios, formas y medios que regulan el ejercicio de la planeación. Es un pretexto para intervenir tanto el texto declarativo, instituido, como el texto social y cultural, instituyente, de la realidad institucional en general y en particular de sus procesos de planeación. Es un ejercicio de reflexión y comprensión que se sucede con la participación de todos los actores comprometidos en el trabajo de planeación. Es un camino para sistematizar y documentar el quehacer de la planeación, y por esa vía interpellarlo e intervenirlo en perspectiva de su fortalecimiento y mejoramiento. La resignificación permite un regreso a lo esencial y fundante de la planeación.

Frente a la problemática descrita en torno a la planeación, la respuesta que aportamos en esta investigación se materializa en la articulación de un “texto de sentido” que recoge un conjunto de referentes que se han gestado y desarrollado en diversos campos del conocimiento y diversos contextos sociales y que al ser tamizados desde la óptica de la planeación, han alcanzado nuevas dimensiones y posibilidades. Estos conceptos están quebrando, en primera instancia desde el plano teórico, la barrera del tradicionalismo de la planeación. Esto último se ha hecho evidente al establecer las principales rutas de desarrollo epistemológico de la planeación y la constatación de las brechas entre los discursos formales y las prácticas de la planeación en las instituciones universitarias.

De esta resignificación conceptual de la planeación se puede esperar que se deriven para los procesos de planeación transformaciones en sus conceptos generativos, tanto de orden epistémico, filosófico como conceptual; lo cual inducirá necesariamente nuevas prácticas de planeación, nuevos abordajes metodológicos de los escenarios motivo de la intervención planificadora y en consecuencia la generación y adopción de nuevas herramientas sociales para la construcción del futuro.

El desarrollo teórico conceptual de la planeación, como campo interdisciplinar del conocimiento y como práctica social, ha corrido a la par con los desarrollos epistémicos de toda la estructura conceptual de la humanidad, está determinada por ella; sin embargo, la planeación es un concepto de reciente aparición y su precario desarrollo ha sido marcado por los saltos paradigmáticos en las teorías y cosmovisiones científicas imperantes.

La planeación se encuentra justamente en esa encrucijada del “salto paradigmático”: Por ser un concepto derivado de otros conceptos más universales es que ha sido y será necesario recorrer las fuentes de éstos para encontrar puntos de fuga conceptual que permitan superar la noción tradicional y convencional de la planeación que enfrenta una gran dificultad y un reto enorme debido a la primacía de lo técnico instrumental sobre lo reflexivo conceptual del proceso.

Esta excesiva instrumentalización del proceso es justamente el mayor obstáculo que se debe superar en la tarea de aportar al surgimiento de nuevas perspectivas teóricas para el desarrollo de la planeación y en consecuencia para la transformación de su uso social. Por esto último y de una manera intencionada y explícita es que esta investigación centró su interés en los códigos conceptuales, bajo la premisa de que sólo es posible transformar una práctica, en este caso la de la planeación, si se incide en el núcleo de la misma, es decir en sus principios epistémicos fundantes, los que en definitiva son los que controlan y regulan dichas prácticas.

A lo largo de este texto se ha podido sustentar que la planeación, más que una necesidad técnica o un imperativo de la ciencia y la gerencia de hoy, se debe asumir hoy en día como una capacidad humana vital derivada de la necesidad personal y social de apropiarse, transformativamente, de la realidad; la planeación así entendida es una respuesta al requerimiento que lleva al individuo y al colectivo a proyectarse en el tiempo y aventurarse a forjar y construir su propia historia.

En el marco de nuevos procesos de planeación se necesita también una nueva visión de la realidad, un nuevo paradigma, es decir, una transformación fundamental de nuestros modos de pensar, percibir y valorar: un nuevo paradigma de la planeación ha de resignificar las relaciones primordiales que constituyen sus supuestos básicos y determinar los conceptos fundamentales que regirán los discursos y sus teorías.

Esta nueva racionalidad planificadora deberá hacer una resignificación, una revisión, una reformulación, una redefinición de sus propias estructuras lógicas individuales que fueron establecidas aislada e independientemente del sistema total con que interactúan, ya que sus conclusiones, en la medida en que hayan cortado los lazos de interconexión con el sistema global del que forma parte, seguirán siendo parcial o totalmente inconsistentes. Para el caso de la planeación, su desarticulación de un sistema global de gerencia y de desarrollo, la han hecho insuficiente para lograr las transformaciones que se atribuye como propósito.

El mayor reto entonces para instaurar un nuevo paradigma de la planeación es lograr la resignificación misma del concepto de planeación, y en consecuencia resignificar sus prácticas sociales.

Seguidamente, a manera de conclusión central, se propone una definición resignificada de planeación y luego, a partir de ella, se desarrolla un ejercicio comprensivo sobre dicho concepto, acudiendo a las ocho categorías centrales que lo articulan, hasta llegar así a la esencia básica del mismo concepto:

La planeación es un proceso derivado de la capacidad humana de construir modelos de entendimiento de nuevos escenarios y caminos de actuación que orientan y regulan la actuación humana y social en contextos organizacionales y sociales definidos; a partir de la valoración crítica e interactiva del ayer, el

hoy y la reflexión sistemática y fundamentada sobre el mañana. Es un proceso complejo de resignificación en el cual la reflexión, como ejercicio comprensivo de una organización; asumida ésta como entidad social viva, histórica, sistémica y autopoietica, permite la apropiación de la realidad organizacional, en la complementariedad de sus dimensiones instituida e instituyente, y la definición de referentes prescriptivos, regulativos y evaluativos, de pensamiento y de acción que median, de manera dialéctica, la anticipación y la acción; orientado siempre desde una teleología que siempre está en movimiento y en construcción.

La planeación es un proceso; no es una acción asilada o inconexa, supone un conjunto de acciones interconectadas, interactuantes e interestructurantes. Es proceso por cuanto en sí misma implica preparación, ordenamiento, desarrollo, seguimiento y evaluación; ella se sucede de manera dinámica a partir del desencadenamiento de diferentes momentos.

...derivado de la capacidad humana de construir modelos de entendimiento de nuevos escenarios y caminos de actuación; ya que es ante todo un proceso vital inherente a las capacidades del individuo; es una capacidad mental que se desenvuelve a partir de una potencialidad natural de las personas de formular explicaciones y alcanzar comprensiones de los fenómenos que determinan su existencia personal y la existencia colectiva de los grupos; y a partir de ellas actuar transformativamente; es la expresión de la actitud intencional y teleológica del espíritu que siempre devine con arreglo a fines y nuevas posibilidades.

...que orientan y regulan la actuación humana y social en contextos organizacionales y sociales definidos; por cuanto dichos modelos de entendimiento tienen una función tanto de orientación, es decir referencial; como una función regulativa, es decir de control, al contribuir que toda actuación humana y colectiva se mantenga y auto-ajuste en función de una finalidad expresa; la cual tiene sentido en un contexto organizacional particular.

...a partir de la valoración crítica e interactiva del ayer, el hoy y la reflexión sistemática y fundamentada sobre el mañana; ya que es un proceso a través del cual la realidad de toda organización es sometida a una rigurosa acción de escrutinio histórico, en la cual se conjuga una lectura del pasado y del presente desde referentes de sentido que permiten establecer diálogos entre lo sucedido y lo que sucede, en perspectiva de formular elaboraciones comprensivas y propositivas sobre el futuro.

...Es un proceso complejo de resignificación en el cual la reflexión como ejercicio comprensivo de una organización, asumida ésta como entidad social viva, histórica, sistémica y autopoietica; como entidad dinámica, es susceptible de lecturas amplias, diversas, plurales a través de las cuales los sujetos que intervienen, a partir de su capacidad de entendimiento y desde su óptica, hacen regresos comprensivos sobre lo sucedido, hacen distanciamientos mentales sobre lo que está pasando y construyen propuestas de anticipación racional de lo venidero, delineando

caminos para encaminarse hacia imágenes objetivo del desarrollo que se producen y auto-reproducen en una dinámica vital permanente.

...permite la apropiación de la realidad organizacional, en la complementariedad de sus dimensiones instituida e instituyente; ya que las lecturas evaluativas se logran a partir de la conjunción de sentidos y significados diversos, a partir tanto de la comprensión de los principios y realidades formales de la organización, como de la lectura crítica de los imaginarios sociales que superan la realidad fáctica de la organización y que son parte constituyente de tal realidad.

...y la definición de referentes prescriptivos, regulativos y evaluativos, de pensamiento y de acción; ya que los escenarios y posibilidades resultantes de un proceso de planeación anticipan, controlan y sirven de parámetro de evaluación no sólo del pensamiento, la imaginación y las ideas, sino también de cualquier actuación social dentro del sistema organización que se planifica.

...que median, de manera dialéctica, la anticipación y la acción, por cuanto es precisamente la planeación un mediador conceptual entre el pensamiento anticipatorio y su materialización social, un puente conceptual; una mediación que va más allá de lo instrumental y ante todo es un articulador que permite delinear el futuro y trabajar en función de él.

...orientados siempre desde una teleología que siempre está en movimiento y en construcción; una finalidad que se formula con base en el discernimiento decantado desde referentes teóricos y la lectura comprensiva de una realidad inacabada y en constante movimiento y desarrollo.

Atendiendo a esta nueva concepción, un proceso de planeación contribuye a la comprensión del estado de desarrollo de las unidades y entidades organizacionales y sociales en las cuales se aplica, a partir de la lectura de su realidad en su dimensión objetiva formal, instituida, y su dimensión social emergente, instituyente.

En esta perspectiva la planeación se constituye en un proceso articulador y orientador del accionar de las unidades y entidades organizacionales y sociales y en orientador prescriptivo y regulativo de su quehacer, con arreglo a finalidades de desarrollo. La planeación permite entonces aportar en el ejercicio racional de “reducción” de la complejidad natural de las unidades y entidades organizacionales y sociales y se convierte en herramienta para complejizar sus interacciones internas y externas, en términos de su desarrollo, desde la perspectiva de los sistemas vivos y autopoieticos. Así mismo, es un factor clave para el fomento de la capacidad de autoevaluación, autocomprensión y autorregulación de las unidades organizacionales y sociales en las cuales se desarrollan procesos de planeación.

De igual manera, a partir de un proceso de planeación orientado desde esta racionalidad emergente, se puede aportar en el desarrollo conceptual, metodológico y operativo de los procesos de planeación como categoría del conocimiento y como campo social susceptible de ser abordado a partir de la investigación y validación de modelos teóricos y prácticas sociales de planeación.

En consecuencia con lo anterior un proceso alternativo de planeación debe regularse y a la vez caracterizarse por un conjunto de atributos que le dan identidad y perspectiva.

Debe reconocerse como proceso complejo en la medida en la que obra como herramienta conceptual para “reducir” la complejidad de los sistemas que planifica; se orienta al entendimiento multifacético y polisémico de la realidad y la meta-realidad de las organizaciones, instituciones y escenarios sociales en los cuales se desarrolla.

Es un proceso de carácter histórico por cuanto conjuga lecturas temporales interactivas entre lo sucedido, lo coyuntural y las apuestas por el futuro; es un ejercicio marcado por la comprensión de las realidades en contextos y momentos definidos.

Es por naturaleza de carácter social ya que por su intermedio se activan, potencian, regulan, inhiben y desarrollan procesos de movilización y transformación de las colectividades a partir de la interacción de sujetos e instituciones.

Es temporal ya que sus lecturas comprensivas y sus proyecciones de futuro siempre están definidas en horizontes temporales definidos.

La planeación se reconoce entonces como un proceso “mediador” en cuanto que él no tiene una finalidad en sí mismo sino que se constituye en un dinamizador, un catalizador del desarrollo; en un puente que facilita el tránsito del imperio del azar y el indeterminismo a la construcción social de la realidad.

Todo proceso de planeación desde esta nueva perspectiva debe caracterizarse por ser fundamentado ya que implica un ejercicio de anclaje en principios y sustentos epistémicos y teóricos que devienen en procesos que se expresan a través de modelos que articulan lo conceptual, lo metodológico y lo operacional.

La planeación en esencia tiene un carácter político por cuanto es un proceso de construcción de perspectivas de desarrollo del futuro a partir de la confrontación de perspectivas e intereses diversos de los actores sociales que en él intervienen.

Se reconoce también su carácter sistematizador dado que desde el comienzo del proceso de planeación hasta la formulación de sus productos planificadores y su consecuente aplicación, la dinámica planificadora se

fundamenta en el ordenamiento categorial y documental de las experiencias y realidades de la entidad organizacional o social que se planifica.

La planeación desde esta perspectiva se asume como comunicacional ya que ante todo es un ejercicio de intercambio de conceptos, principios, comprensiones, intereses, subjetividades; es un proceso de comunicación entre sujetos, grupos y organizaciones que interactúan y se interpelan entre sí.

Su carácter referencial se expresa en la medida en que el proceso y el resultado del mismo orienta, de manera prescriptiva y regulativa, la acción individual y social en el contexto de organizaciones e instituciones con carácter identitario propio.

Es regulativo ya que como proceso no sólo orienta la acción individual y social sino que también la regula y permite su ajuste y corrección con arreglo a los fines que persigue.

Finalmente se asume su carácter transformador dado que es un proceso orientado siempre a activar, potenciar y consolidar procesos de desarrollo y cambio en las unidades organizacionales y las entidades sociales en las cuales se sucede la planeación.

A partir de lo expuesto se visualiza el surgimiento de una perspectiva, resignificada, de entendimiento y desarrollo de la planeación que antes que nada reivindica la natural tarea del ser humano para anticiparse y construir futuro como posibilidad para generar cada vez más y mejores opciones para el desarrollo de la humanidad.

Se trata de una perspectiva de planeación que como tal deja explícitas sus bases epistémicas, superando propuestas exclusivamente tecnicistas y operativas que desde los formatos y los procedimientos intenta cambiar fallidamente sus prácticas, logrando solo afectar las formas y no las esencias.

En esta perspectiva de planeación la concepción de tiempo es interactiva, puesto que las lecturas temporales no se subdividen arbitrariamente en pasado, presente y futuro como si se fueran tres unidades independientes de tiempo; por el contrario, en esta línea de comprensión el tiempo es una sola unidad dialéctica en la que los fenómenos se estudian y abordan desde diversos ángulos temporales, pero no como secuencias de carrusel.

En esta perspectiva resignificada la realidad del escenario que se va a planificar no es leída solo desde una óptica objetivista y material, sino que cada escenario planificable se asume como unidad compleja en la que se entrecruzan, en constante juego de construcción de sentido, dimensiones culturales, simbólicas, objetivas. Aquí más que una fuerza inusitada e irrelevante por los productos formales de la planeación hay un valor importante que se le concede a la interpelación de la cultura que se logra por vía de un proceso tan significativo y complejo como es la planeación.

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 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.

Un conocimiento de algo sin referencia y ubicación en un estatuto epistemológico que le otorgue contexto y sentido queda huérfano y resulta ininteligible, es decir, ni siquiera sería conocimiento. En efecto, promover un cambio de paradigma en la planeación implica conocer sus fundamentos y esencias de una manera nueva: es como recomenzar, es decir, resignificar, procurando cambiar las estructuras a partir de su propio “debilitamiento”.

De manera particular, en muchos de los ambientes académicos y en las prácticas sociales de la planeación, la desorientación epistemológica sigue siendo uno de los rasgos más sobresalientes; persiste el trabajo dentro de moldes teóricos y metodológicos rígidos y verticales, dentro de esquemas instrumentalizadores que dan frutos en apariencia sólidos únicamente porque no son cuestionados en su basamento epistémico.

Hoy en día no queda más remedio que afrontar el futuro desde nuestra libertad. Para quienes basan todo en lo que ven y conocen será tanto peor, ya que deberán esforzarse en el aprendizaje de la incertidumbre. Para muchos será un aprendizaje más que dificultoso, sobre todo para aquellos que siempre fueron educados en el culto a la verdad y que están acostumbrados a trabajar más con ella que con el riesgo y la libertad. Por suerte y en sentido inverso, para aquellos seres humanos con vocación de actores será tanto mejor porque los terrenos de la indeterminación se convertirán en espacios de libertad, en terrenos fértiles y aptos para su propia indeterminación.

La planeación es ante todo una actitud vital del ser humano que, a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de su intelegibilidad para superar el presentismo, diseñando y haciendo posible un futuro mejor donde la creación se apoya en lo dado, porque toda creación tiene lugar sobre, en y por lo ya instituido, lo cual la condiciona y limita, pero no la determina.

Queda argumentado y demostrado entonces que las explicaciones sobre la ineficiencia que denota la planeación tradicional no se han buscado a través de una crítica rigurosa a su basamento epistemológico, del cual deriva su orientación rígida y estática. Más bien se han buscado, como brumas, en las circunstancias políticas, la calidad del planificador, la insuficiencia de los métodos y las técnicas. Estos factores si bien son importantes, en definitiva son expresiones de una racionalidad sedimentada y subyacente de la planeación que amputa la realidad y en consecuencia frena e inhibe el desarrollo.

Planear no tiene un fin en sí mismo, es ante todo un ejercicio mediador entre la realidad vivida por unos actores en un escenario social determinado y su aspiración futura de desarrollo. Al hablar de mediación se supera el concepto de herramienta y técnica, su carácter mediático; se alude su naturaleza epistémica y conceptual, es decir un andamiaje teórico sólido que la sustenta y que permite asumirla como un puente de sentido y para el sentido.

La actitud intencional del ser humano es un rasgo que lo define y determina y en tal sentido la planeación es una expresión de su necesidad de comprensión, apropiación, control y transformación del mundo, de su mundo personal y del social.

La planeación es una esperanza creadora en un mundo que se mueve en una desesperanza colectiva, por eso está claro que el reto que debemos enfrentar, académica y socialmente, ahora y mañana, es su resignificación.

**PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN
UNIVERSITARIA**

CAPÍTULO SIETE

COMPRENSIÓN DE PROCESOS DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS

En consonancia con el propósito central de esta investigación que se orientó a establecer y argumentar principios y fundamentos de nuevos procesos emergentes del proceso de planeación, se incluyó en el capítulo anterior la elaboración conceptual derivada del análisis de teorías generales abordadas desde la perspectiva de la planeación. No obstante, dicha construcción que es fundamental, en esta investigación, otro desarrollo vital para el logro del propósito mencionado ha sido la lectura de la realidad social de las instituciones, en este caso universitarias, y en ellas de sus experiencias de planeación.

En este sentido, se incluye el resultado de un ejercicio, extenso y profundo, de comprensión y reflexión en torno a una serie de prácticas de planeación, focalizadas en instituciones de educación superior. A partir del concepto de Barnett (2001) sobre qué es la comprensión³⁵ se señala

35 Comprensión describe un estado mental. La aplicación del término requiere de una persona, de quien típicamente diríamos que «comprende la idea de que esto y aquello» o «su comprensión es escasa». Lo que se describe es la captación que tiene la persona de lo que está sucediendo. La comprensión, por lo tanto, es la descripción de un estado de conciencia. la comprensión es un estado activo de la mente. Comprender algo implica adoptar una postura al respecto. En consecuencia, la postura debe tener en parte un carácter personal. Comprender algo es actuar libremente. Para tener una idea clara de una cuestión compleja es necesario ponerle un sello propio a esa visión. Al ponerle ese sello a la percepción, se tiene una percepción propia y se percibe libremente. Comprender algo, en cualquier nivel que sea, es hacer una postulación. Es decir: esta es mi percepción. No se trata necesariamente de establecer distinciones o aportar algo original. Se trata de afirmar la creatividad y la particularidad. La comprensión es una expresión de independencia y está necesariamente ligada a los puntos de vista de los demás. No se puede comprender algo que nadie comprende. No se lo puede tomar seriamente como una comprensión posible. En momento creativo de una comprensión auténtica necesariamente va acompañado por una red de visiones más amplia. La comprensión es tanto libertad como necesidad. La propia comprensión es una comprensión de la comprensión de los demás y, al mismo tiempo, es válida como comprensión porque entra en resonancia con la comprensión de los otros. Sin embargo, estamos frente aun potencial problema. Uno puede lograr la comprensión escuchando y participando en la conversación de otros, pero a esta conversación se le confirmará el carácter de tal a partir de un nuevo conjunto de otros. El primer conjunto de otros puede

que desde el punto de vista metodológico se ha desarrollado un proceso que ha permitido hacer una “metalectura”, es decir, una lectura categorial que superó el plano de la 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 “metalectura” de la realidad; como proceso que permite desentrañar el sentido de un fenómeno desde un marco referencial y de entendimiento definido, porque comprender implica adoptar una postura frente algo, la comprensión es un estado activo de la mente.

De igual manera la reflexión se desarrolló a partir de su propio entendimiento 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”. (Morin, 1986). El ejercicio permitió volver a los textos de planeación, “por vía del lenguaje”³⁶ para lograr su comprensión en términos de las tres categorías privilegiadas; este volver es el que ha permitido construir y dotar de nuevo sentido a las prácticas de planeación, es decir resignificarlas.

En lo fundamental se desarrolla a continuación un capítulo de sistematización, entendida ésta última como una práctica académica de ordenamiento categorial de información social a partir de sucesivas dinámicas de observación, clasificación, contrastación, crítica y reelaboración de conceptos; a partir de realidades y objetos empíricos definidos. Para el caso de esta investigación los objetos empíricos seleccionados son los textos de enunciación formal y documental de 32 Planes de Desarrollo Institucional y 26 Proyectos Educativos Institucionales. De manera previa y según lo argumentado previamente, se trabajó con la metodología de estudio de casos múltiple, donde el número de unidades dependió de los textos formales de PDI y de PEI que fue posible conseguir. Cada uno de estos 58 textos fue

dejar de lado lo que uno tiene para decir, mientras que el segundo puede pensar que uno está arrojando nueva luz sobre las cosas. Esto sucede porque se trata de sus cosas.

- 36 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, 1997).

sometido a un ejercicio de sistematización a partir de las siguientes cuatro categorías de comprensión:

- **Categoría 1: Fundamentos conceptuales subyacentes:** Sistematiza los principales conceptos que subyacen como principios o marcos referenciales para la formulación del instrumento de planeación institucional que se analiza.
- **Categoría 2: Proceso de formulación:** Sistematiza la secuencia, momentos o fases de formulación que de manera expresa se documentan en el instrumento de planeación institucional que se analiza; haciendo énfasis especial en los niveles y estrategias de participación evidenciados en el proceso de formulación.
- **Categorías 3: Componentes de la estructura formal:** Sistematiza la estructura formal que se expresa en el instrumento de planeación institucional que se analiza.
- **Categoría 4: Seguimiento y evaluación:** Sistematiza los conceptos, estrategias, mecanismos y criterios que para el seguimiento y evaluación del plan se describen de manera expresa en el instrumento de planeación institucional que se analiza.

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

COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN A PARTIR DE LA LECTURA DE LOS PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Como se señaló anteriormente de los 58 textos estudiados como casos de investigación, 32 corresponden a Planes de Desarrollo Institucional. Estos 32 PDI se procesaron de dos maneras complementarias: En primer lugar y para 9 de ellos, definidos como casos claves, se escribió un texto integrado que recupera el sentido y alcances del proceso de planeación, atendiendo a las cuatro categorías referenciadas. La decisión de dar este tratamiento a estos 9 PDI obedeció al establecimiento de que justamente de los 32 textos, 9 de ellos fueron los que de manera más explícita y profunda aportan elementos de orden conceptual para sustentar el proceso de planeación mediante el cual se formularon; a la vez que entregan insumos para caracterizar y fundamentar procesos alternativos y emergentes de planeación. En lo que sigue se desarrolla el análisis de estos 9 textos, identificándolos con literales para diferenciarlos luego de los otros 23,

identificados éstos con numerales, con los cuales se hizo la lectura transversal que se presenta más adelante.

Para mayor claridad hacemos énfasis en que más que transcribir aquí el contenido formal de cada plan, lo que se ha hecho es una síntesis comprensiva de los mismos, pero en términos conceptuales, incorporando en el texto sistematizado fundamentalmente las reflexiones y aportes que, a la luz de la teoría precedente, contribuye a sentar bases de una nueva racionalidad de la planeación. Todos éstos son aportes surgidos de la experiencia cotidiana de las instituciones universitarias que contribuyen a desarrollar nuevas perspectivas de entendimiento y aplicación de la planeación.

Recuperación de sentido del proceso de planeación a partir de la lectura comprensiva en profundidad de 9 casos claves de PDI

CASO CLAVE PDI -A

En la institución universitaria identificada como caso clave A se plantea en el año 1998 su primer plan de desarrollo institucional explicitando que él contiene fórmulas y alternativas para “asumir las profundas reformas e innovaciones que requieren los sistemas escolares y las distintas agencias de socialización y de formación ciudadana”.

El plan se reconoce como conjunto de “políticas, proyectos y acciones” conducentes a lograr una educación de calidad, concebida como aquella capaz de formar ciudadanos con disposiciones, competencias y valores para aprender a aprender, a ser, a convivir, a crecer y a producir en la solidaridad y la equidad y para el disfrute pleno de la existencia. Se asume el plan de desarrollo como un ambicioso macroproyecto para la adecuación y desarrollo, en varias fases, privilegiando la formulación de estrategias, proyectos y acciones en diferentes áreas estratégicas.

En este caso el plan de desarrollo está conectado de manera orgánica con el proyecto político y pedagógico de la institución, a partir del cual se sientan las bases para el desarrollo institucional en los años venideros. De acuerdo con lo anterior, el PEÍ se constituye en el componente fundamental del Plan de Desarrollo, en la medida en que reúne los principales aspectos que caracterizan dicho proceso.

El plan reivindica la importancia de este proyecto político y le da un nuevo sentido al devenir universitario en la medida en que dota al centro educativo de una ruta más “segura” para su acción.

El plan se asume como la vía más expedita para cambiar y mejorar la asignación inercial y decreciente de los recursos y para ampliar las fuentes de financiación y la capacidad de gestión. Con el plan la universidad dispone

de un “instrumento”, del cual en sentido estricto ha carecido, que oriente y haga más eficientes las tareas y el manejo de los recursos de la institución. El plan garantiza una mayor continuidad de los programas y proyectos, al sustraerlos en su origen y permanencia de los “valores burocráticos y políticos”, y, de paso, da cabida a iniciativas represadas o desconocidas hasta hoy.

En esta institución se afirma que es posible asumir como un “proceso permanente” la formulación de planes de desarrollo inscritos en principios tales como modernización, descentralización y cualificación de la gestión institucional, como la mejor manera de rendir cuentas a la sociedad y de mantener vigentes los objetivos y la misión de la universidad, de acuerdo con los nuevos esquemas constitucionales y legales. El plan facilita la toma de decisiones estratégicas sobre el futuro de la universidad.

El plan partió, dada la necesidad de fundamentación básica, de la pregunta siguiente: ¿Qué se entiende y acepta como plan de desarrollo en el sector educativo?. La institución consideró como respuesta que éste es la formulación de una propuesta que articula, da sentido y coherencia a todas las acciones que realiza una institución con el propósito de cumplir con sus objetivos y su misión en la sociedad, identificando para el efecto diversos aspectos vitales de su quehacer.

El plan de desarrollo resuelve el conflicto generado en años anteriores por su ausencia, ahora éste, sin lugar a duda, garantiza la unificación de criterios en torno al quehacer universitario, teniendo como base su articulación y compromiso con la sociedad, a fin de identificar estrategias que faciliten el cumplimiento de su misión y su visión.

Se resalta el hecho de que la aprobación del plan se constituyó en marco ideal para desarrollar y fomentar una cultura de la planeación, lo que permitió establecer proyectos concretos de acción, con la posibilidad de identificar las prioridades y criterios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la institución, motivo de análisis, la nueva cultura de la planeación surge como respuesta a las debilidades encontradas en la organización para llevar a cabo una gestión integral y para hacer un compromiso de la gerencia para superar el estancamiento institucional.

En este plan se privilegia y reconoce el sentido estratégico. Bajo esta óptica, se considera que el objeto de un plan estratégico es siempre una realidad dinámica en movimiento, y por lo tanto está siempre enfrentado con fuerzas que representan diversos intereses. En consecuencia, la función planificadora se concibe como un proceso social cargado de contenidos políticos y no como la aplicación de una suma de técnicas y herramientas específicas.

Por lo anterior, se considera que el consenso político logrado en la formulación del PEÍ constituye aspecto fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la cultura de la planeación.

De esta definición se derivan varias implicaciones: La planeación en esta universidad se fundamenta en el principio de participación, consignado en la Constitución Política de 1991 y, en ese sentido, es necesariamente política, es decir, la práctica de la cultura de la planeación debe obedecer a una extensión del concepto que define la política como la actividad del ciudadano al intervenir en los asuntos públicos con su opinión, voto a cualquier otro tipo de manifestación.

Aclaración necesaria por cuanto el enfoque economicista que tradicionalmente se ha dado a la acción planificadora considera lo político como un dato externo o como marco restrictivo que viene desde fuera. Esa reducción de la planeación ha contribuido a su ineficiencia, pues se piensa que la planeación debe tratar los aspectos políticos como un dato más, despojado de su dimensión socio-política.

La planeación y el desarrollo de su cultura son un compromiso de todos. Su fortalecimiento debe obedecer a la iniciativa y al compromiso de la comunidad universitaria en general y de manera especial a la iniciativa, compromiso y liderazgo de la dirección de la universidad.

La planeación debe referirse al presente. Todo lo que se hace para explorar el pasado y el futuro sólo tiene importancia si orienta la acción de hoy. Del conocimiento de nuestros estudios deben derivarse criterios válidos y útiles para responder a los problemas de cada día.

La función de planeación debe ser interdisciplinaria, interestamental. Al respecto, no sobra reconocer, una vez más, que la insularidad de los sectores académicos y administrativo, y de cada una de las unidades que los integran, se ha constituido en un factor importante de la crisis que vive la universidad en los diversos órdenes.

De conformidad con lo estipulado en la Ley 30/92³⁷ y en armonía con los procesos de autoevaluación y acreditación, los consejos de departamento y de facultad y los comités de programas, se consideran unidades básicas ideales para facilitar lo interdisciplinario y/o interestamental.

La planeación en la universidad debe ser educativa. Debe entenderse como un proceso que permita a toda la comunidad universitaria no sólo recuperar la historia lineal de la entidad, sino que también debe procurar identificar las cualidades propias de la “cultura institucional” -carácter y estilo-, como medio para examinar sus fortalezas y debilidades.

La etapa operacional se constituye en el momento culminante y decisivo del proceso de planeación, porque en definitiva la utilidad de los momen-

37 La ley 30 de 1992 es la ley marco que regula el servicio público de la educación superior en Colombia. Es un desarrollo normativo de la Constitución Política del 91.

tos anteriores sólo rinde sus frutos en esta etapa. Es éste el momento de las decisiones y cada una de ellas debe orientarse al logro de los objetivos institucionales consignados en el PEI.

Finalmente, no sobra mencionar que dentro del enfoque planteado se recogen los principios de unidad, continuidad y flexibilidad, los cuales son reconocidos universalmente en la función de planeación.

El plan reconoce de manera expresa que los diferentes actores universitarios están inmersos en una dinámica distinta motivada por la transición de un modelo centralizado, rígido y burocrático, en el cual cada uno de los participantes es autor, director y protagonista de su propio proceso.

La construcción colegiada y participativa del plan estratégico garantiza la proyección durante el próximo quinquenio del quehacer universitario.

Como consecuencia inmediata del plan institucional de desarrollo se plantea que cada unidad académica y cada una de las dependencias y programas se apropien de él, mediante la definición de sus respectivos planes estratégicos y de acción operativa, de la introducción de ajustes e innovaciones que se plantean en el PEI y de las condiciones, necesidades y propuestas propias de cada núcleo institucional.

El sentido de participación, pertenencia y compromiso es uno de los elementos vitales de este plan. A la luz de estos criterios se plantea la imperiosa responsabilidad que tienen todos los actores de la universidad de ser partícipes y constructores de su institución. El enfoque participativo mantiene directa relación con las políticas y planes de la universidad, por cuanto se ha demostrado, a lo largo de la vida institucional, que una de las razones por las cuales se mantiene el escepticismo y la apatía frente a los ejercicios de planeación es la falta de cumplimiento en las acciones y objetivos propuestos.

De igual manera, se reconoce que para generar una cultura de la planeación es indispensable la participación activa de las unidades académicas en la formulación, ejecución y evaluación continua de los programas y proyectos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas, en concordancia con el conjunto de propuestas, orientaciones y políticas institucionales. En esencia, la cultura de la planeación no puede crearse artificialmente, sino, por el contrario, es el resultado de un proceso, que se inicia con el estímulo al trabajo en equipo y el fomento de la cultura de proyectos, entre otros, en perspectiva de desarrollar el concepto de gestión integrada planteado en el PEI.

Por otra parte, juega un papel importante en esta institución el sentido de cultura institucional y la realidad educativa. La adopción de este enfoque por parte de la universidad exige la generación de ambientes que fomenten la identidad institucional en los procesos planificadores, para lo cual se hacen indispensables la interpretación y el análisis de la historia institucional.

Así las cosas, se posibilita el diseño y desarrollo de formas de trabajo que respondan a la “cultura institucional”, entendida como el grupo de reglas organizacionales específicas, políticas, prácticas y medios que se aplican dentro de la institución, tendientes a consolidar el Proyecto Institucional (PEI), en concordancia con los objetivos y la misión de la universidad en la sociedad y con el plan de desarrollo institucional.

Se precisa, entonces, tener una visión clara de los profesores, alumnos, personal administrativo, egresados, del manejo de los recursos financieros y físicos y un conocimiento detallado de la manera como ha enfrentado la comunidad académica sus retos y problemas a lo largo de su historia.

A partir de este enfoque se reconoce la importancia de disponer de un sistema de información objetivo, ágil y oportuno y de una labor sistemática de análisis de esta información.

Con relación al entorno, la cultura de la planeación requiere de la creación y el mantenimiento de un equipo de prospectiva que le permita a la universidad tener una visión de las tendencias mundiales sobre la sociedad y la ciencia, de los hechos portadores de futuro, del contexto interno nacional y regional, para ubicar en esta perspectiva los ajustes al PEÍ, al plan de desarrollo y a los planes de acción.

La estructura operativa del plan en torno a campos, programas, proyectos y subproyectos contiene la base de una nueva estructura presupuestal de la universidad, que permitirá la articulación del planeamiento con la programación de recursos financieros en el marco de una política de descentralización administrativa y financiera.

El plan se estructura fundamentalmente considerando los siguientes aspectos:

- Visión, misión, identidad y filosofía de la institución.
- Diagnóstico institucional.
- Identificación de sectores y/o aspectos estratégicos de la institución y sus respectivos objetivos, agrupados en grandes áreas: científica, tecnológica, pedagógica, humanística, cultural, artística; talento humano y bienestar universitario; proyección a la comunidad nacional e internacional; políticas de desarrollo académico y políticas para la gestión y la administración.

Otro componente vital del plan es la programación estratégica que, con base en la nueva cultura de la planeación, permite concretar el conjunto de propuestas, orientaciones y políticas adaptadas en el PEÍ. El plan estratégico incluye los campos, programas, subprogramas y proyectos, así como el plan de acción e inversión.

CASO CLAVE PDI -B

En la institución universitaria abordada como caso clave B, se establece en el acto administrativo formal de legalización del plan de desarrollo que la entidad debe adoptar planes a largo plazo que definan las directrices generales para el desarrollo y orientación del proceso de transformación del Alma Mater. Se concibe que con el plan de desarrollo la institución consolida un modelo de universidad que siempre está preocupada por la búsqueda de la excelencia, con las posibilidades de competir en el medio nacional e internacional; con gran cobertura; con capacidad para ayudar a transformar las condiciones sociales del país; con un espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación.

De manera expresa se plantea y argumenta que con el plan de desarrollo la institución da un paso adelante en la construcción de la universidad del futuro. Una universidad que por medio de sus profesores y estudiantes y con sus conocimientos y capacidades para investigar se convierten en un factor fundamental del desarrollo social, y es fuente permanente de renovación académica, científica y cultural. En este caso particular se establece con urgencia la necesidad de la restitución de la imaginación que como “cantera de la inteligencia”, inventa modelos novedosos y flexibles, propiciando una verdadera transformación institucional.

La universidad que se analiza en uso de la autonomía universitaria y en virtud de lo dictaminado en su Estatuto General, adopta formalmente su plan de desarrollo. Para su diseño y formulación la universidad asumió el modelo de planeación que contempla la Ley 152 de 1994³⁸, de acuerdo con el artículo 339 de la Constitución Colombiana, en el cual se establece que los planes se conforman con una parte general de carácter estratégica y un plan de inversiones, El plan de inversiones sería el compendio de programas y proyectos que se ajusten a sus directrices, que tengan la mayor prioridad, que requieran financiación y que resulten de los planes de acción que sean aprobados por trienios, de acuerdo con las propuestas que presenten las rectorías para ser ejecutadas en sus correspondientes períodos, y los que anualmente deben elaborar todas las dependencias académicas y administrativas. Este plan indicativo se determinó a partir de la misión, del objeto y de los principios generales que la universidad aprobó cuando expidió su Estatuto General. Estas afirmaciones de la identidad y la filosofía de la institución constituyen las bases estratégicas del plan.

Con el fin de hacer realidad este plan de desarrollo la universidad profundizó en el análisis del diagnóstico que examina la institución tanto en su interior como en sus relaciones con el entorno. Este análisis se enmarcó dentro de cinco grandes áreas de desempeño de la universidad que

38 Esta ley 152 se conoce como la Ley Orgánica de Planeación en Colombia.

se les denominó sectores estratégicos. Con la evaluación a cada sector se le formularon sus correspondientes objetivos, los que establecen los propósitos básicos para el desarrollo de la institución durante el período de la vigencia del plan. Con base en éstos, cada rectoría elaboró el plan de acción para el período de su gestión, y de acuerdo con él, todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán los suyos, y en particular, cada una presentará anualmente sus principales programas, subprogramas y proyectos, y para aquellos que requieran inversión, cuantificarán sus necesidades con sus correspondientes proyecciones de los recursos disponibles y posibles de conseguir para su ejecución. En su formulación, conservarán el espíritu constitucional y legal que inspira el plan indicativo, y por tanto, deberán regirse por los principios de autonomía, coordinación, participación, equidad, eficiencia, viabilidad y consistencia.

Esto es, cada unidad académica y administrativa, ejercerá libremente su función planificadora con sujeción a los lineamientos del plan indicativo y de los planes de acción y de inversiones trianuales y a sus atribuciones estatutarias; se articulará con la estructura y los procesos del Sistema Universitario de Planeación; promoverá una amplia vinculación de los universitarios en las etapas de discusión, formulación y ejecución de los planes; procurará la igualdad de oportunidades en la distribución a la sociedad de los beneficios del desarrollo; optimizará el uso de los recursos; formulará proyectos factibles; y ajustará las proyecciones de los costos de éstos, de acuerdo con los ingresos y la financiación. Además asumirá la planeación como una actividad continua.

Desde el punto de vista técnico el plan está estructurado en dos partes, la primera que contiene el plan indicativo general y la segunda el plan de inversiones.

A su vez el plan indicativo se desarrolla en cinco capítulos. En el primero se describen los fundamentos metodológicos del plan. En el segundo se incluye la misión, identidad y filosofía de la institución. En el tercero se presenta una síntesis del diagnóstico institucional en los cinco sectores estratégicos de desempeño de la universidad. En el cuarto se definen los planteamientos y objetivos básicos para el desarrollo de los sectores estratégicos. En el quinto se plantea la visión de desarrollo de la universidad en un horizonte de diez años.

El plan de inversiones está estructurado en tres capítulos. En el primero se precisan seis políticas estratégicas de la administración en el período el plan, con una síntesis de sus alcances y compromisos. En el segundo se desagregan las estrategias para concretar las políticas en los sectores estratégicos. El tercero describe los valores por sector estratégico y por fuentes de financiación.

CASO CLAVE PDI -C

En la institución universitaria abordada como caso C se analiza su plan estratégico de desarrollo para el período 1998-2007. Este plan se presenta como el producto de una reflexión colectiva, durante más de dos años de gestión, en el cual cada uno de los responsables de las funciones sustantivas de la universidad - docencia, investigación y extensión- se consagró a la tarea de escudriñar el porvenir de los programas y actividades académicas de la institución.

El plan se asume y presenta como el compendio de los sueños y deseos expresados por los docentes, investigadores y directores de los distintos programas de formación universitaria.

Por su carácter estratégico, el plan gira alrededor de los procesos que constituyen el objeto básico de la universidad; aquellos que constituyen la esencia de su naturaleza universitaria y le permiten cristalizar su misión institucional. Alrededor de estos procesos sustantivos, se realizan otros de carácter complementario, pero no por ello menos importantes, correspondientes a la gestión de diversos recursos comprometidos en el logro de la misión: humanos, financieros, físicos y de información. Todos estos procesos derivan su razón de ser y por tanto, sus posibilidades de crecimiento, del fortalecimiento cualitativo y cuantitativo de las actividades docentes, investigativas y de proyección social.

El plan fue elaborado bajo el principio de que las actividades administrativas deben estar al servicio de los programas académicos y no a la inversa.

En el plan se parte de explicitar de manera directa la postura estratégica de la universidad en términos de su visión de desarrollo, la misión institucional y sus objetivos estratégicos, entendidos éstos últimos como metas de largo plazo, vigentes durante varios años.

En el plan de desarrollo se sustenta que éste es un conjunto articulado y jerarquizado de objetivos, uno de los cuales constituye el propósito final que se espera obtener con la ejecución misma del plan. Este gran objetivo adquiere el carácter de máxima estrategia o ideal orientador de todas las acciones emprendidas para lograrlo.

En este plan la visión adquiere el carácter de objetivo supremo y la misión de objetivo subordinado, es decir hacer realidad la visión constituye el fin último de todas las unidades académicas y administrativas de esta universidad. Además de la visión y misión existen otros objetivos específicos por unidades, procesos y servicios. Esta abundancia de propósitos es lo que permite en esta universidad concebir al plan de desarrollo como un conjunto articulado y jerarquizado de objetivos.

Este plan partió de la aceptación por parte de la comunidad universitaria del reto de pensar el futuro de la institución en términos de fines de

corto y largo plazo, y de establecer mecanismos para lograrlos. El plan se propuso entonces en una perspectiva decenal. Esta perspectiva fue propuesta teniendo en cuenta que los programas académicos de la institución tienen una duración promedio de cinco años. Esta perspectiva decenal también se justificó al tener en cuenta que la realización de la visión constituye un proceso de carácter permanente; es decir, un objetivo de largo plazo y, por tanto se constituye en la base estratégica del plan de desarrollo. Esto no excluyó la definición de objetivos de mediano y corto plazo que se constituyan en pasos intermedios hacia los más lejanos. En otras palabras, para alcanzar propósitos decenales deben trazarse metas inmediatas que inicien el recorrido hacia aquellos.

La elaboración de este plan fue colectiva, estuvo guiada por varios criterios metodológicos: hacer viable la intención estratégica de la universidad; lograr el compromiso pleno de los estamentos académico y administrativo; efectuar una planeación estratégica y convertir el desarrollo de la misión en el eje del plan. Con fines únicamente operativos se incluyó un quinto elemento, relativo a la unificación de los conceptos utilizados en la redacción de los documentos parciales y definitivos.

El primer criterio metodológico evidente en este plan tiene que ver con la viabilidad de la visión: El proceso de construcción del plan se convirtió en el camino más adecuado para extender a toda la comunidad universitaria el conocimiento, discusión y comprensión de la postura estratégica de la institución. En particular, se hizo énfasis en que el logro de la visión constituye la esencia del porvenir de la organización y, por tanto, alrededor de ella las distintas dependencias académicas y administrativas deben pensar y proyectar sus propuestas particulares de desarrollo. De igual manera, durante la elaboración del plan se puso de presente que la visión sólo se podrá alcanzar mediante la relación consciente y cuidadosa con la misión, por cuanto ésta constituye el núcleo del quehacer de la universidad.

En síntesis, el primer criterio metodológico utilizado consistió en convertir la intención estratégica de la universidad en el pilar de la formulación del plan y en el eje sobre el cual girará su implantación.

El segundo criterio metodológico tiene relación con la planeación participativa: La metodología para elaborar el plan se diseñó buscando promover la más amplia participación de la comunidad universitaria. Para hacerla efectiva se divulgó, por medio de reuniones y comunicados, el proyecto y se indicó que el mismo debía girar alrededor de la intención estratégica de la universidad.

En fases posteriores se invitó a los responsables de las unidades académicas y administrativas a formular, conjuntamente con los colaboradores inmediatos, diagnósticos competitivos y propuestas de desarrollo específicas. Los documentos resultantes fueron resumidos, analizados y comentados por la oficina de planeación de la institución, discutidos en el comité rectoral y revisados por sus autores. Los textos finales sirvieron de base para la enunciación formal del plan estratégico de desarrollo.

La convocatoria a una participación amplia y activa se hizo considerando que ésta es el único mecanismo que hace factible un proceso de planeación en un medio académico caracterizado por la diversidad de criterios, intereses y opiniones. En un ambiente de pluralismo ideológico, sólo una participación masiva puede lograr una concertación estable entre los intereses y saberes diversos; participar implica obtener y conceder; ningún interés sale intacto de una negociación: se trata de que, en lo posible, todos cambien y todos ganen.

El tercer criterio metodológico fue el de la planeación estratégica: En cuanto al enfoque de planeación, en este caso se partió de reflexionar sobre el hecho de que hoy en día se acepta como verdad básica que el cambio constituye la característica primordial de la sociedad moderna y que el proceso de globalización económica y cultural ha dinamizado aún más esta tendencia al cambio. Ello significa que ninguna institución puede sobrevivir, y menos aún, tener éxito, sin prestar atención a las variaciones del entorno en el que se desenvuelve. El análisis permanente del entorno y la adecuación de las organizaciones de manera simultánea con las transformaciones del macroambiente constituyen, entonces, los ejes de la administración moderna, incluida la universitaria.

En esta perspectiva, el modelo de planeación utilizado fue el de planeación estratégica, basado en la definición de unas políticas de largo plazo, o intención estratégica, por parte del equipo central de dirección; y la selección de unos objetivos de mediano y corto plazo, consistentes con la intención estratégica; esto último por parte de las unidades básicas de desarrollo que son los departamentos académicos y las unidades de apoyo o dependencias que realizan labores administrativas.

La guía fundamental para la planeación y la acción es la escogencia de una estrategia que permita a la universidad acceder y mantenerse en posiciones de vanguardia. En este sentido, puede decirse que la estrategia es en sí un conjunto de decisiones que permiten a una organización alcanzar posiciones fuertes, de liderazgo y estables, las cuales se reflejan en la obtención de beneficios, sociales y económicos, superiores a los de instituciones similares. Una posición fuerte se define por la capacidad de una institución para ser competitiva en un momento dado. La competitividad es una noción clave de la estrategia. La competitividad consiste en la capacidad de una organización de ofrecer un producto o servicio en el mercado a un costo inferior al de los competidores, o con una diferenciación cualitativa que le permita extraer un premio con respecto a los beneficios de la competencia; es decir, que le garantice la preferencia de su cliente. La competitividad también puede consistir en una combinación de ambos factores.

Una posición de liderazgo es estable y defendible cuando la competitividad lograda sólo puede ser cuestionada al precio de grandes esfuerzos por parte de la competencia. La estabilidad del liderazgo constituye una barrera, un obstáculo natural o artificial, que impide a los competidores apropiarse o reproducir fácilmente la fórmula estratégica desarrollada. En síntesis, la adopción puesta en marcha de un plan estratégico deberá

garantizar a la universidad el acceso a posiciones de liderazgo en el ámbito universitario regional, nacional e internacional.

Uno de los ejes de la planeación estratégica implementada consistió en reconocer que cada una de las dependencias académicas y administrativas de la universidad constituyen una organización en sí misma y que sus miembros son los más capacitados para analizar su situación y definir estrategias de desarrollo, dentro de los entornos específicos que los rodea.

El cuarto criterio metodológico evidente fue el de convertir la misión como el eje del plan: La misión constituye la razón de ser de la institución; establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización.

El quinto criterio metodológico desentrañado fue el de la uniformidad del lenguaje: En el lenguaje administrativo se utilizan indistintamente los términos de políticas, estrategias, objetivos y metas. Con la intención exclusiva de unificar el uso de estos términos en el proceso de elaboración del plan estratégico de desarrollo que se analiza, se adoptaron las siguientes definiciones:

Una meta es el valor cuantitativo, tangible, de un objetivo específico. El objetivo es el fin perseguido con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas. A través del tiempo, la consecución de un objetivo puede estar próxima o lejana, de acuerdo con el número de acciones que sea necesario para alcanzarlo. Mientras más remota se considere su realización, el objetivo tiene un carácter más estable; en este caso, el objetivo se convertirá en un propósito duradero para la comunidad interesada en él. También adquieren este rasgo de permanentes los objetivos o políticas que constituyen el ser de una institución, aquellos que tipifican su actuar cotidiano las políticas son los objetivos que definen el ser de una colectividad; hacen alusión a las normas generales de dirección que las rigen. Las políticas definen el ambiente interno de trabajo. Lograr que las políticas formuladas estén presentes en todas las acciones de la organización constituye el máximo objetivo de éstas.

La estrategia conforma la aspiración de ser perseguida por una persona, una institución o una sociedad. La estrategia exige disposición de los recursos y de las acciones para alcanzarla; en este sentido, la estrategia hace parte de la visión propuesta por la colectividad, por consiguiente también representa un objetivo de carácter duradero.

Desde el punto de vista metodológico en este plan, en su fase de diagnóstico, el eje fue la autoevaluación: En esta universidad se concibe la autoevaluación como el balance y la revisión periódica de sus actividades de investigación, enseñanza y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la visión y la misión de la institución, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él. Esta concepción se ha materializado en la realización frecuente de procesos de autoevaluación, como prerrequisitos para la definición de los objetivos estratégicos institucionales y la formulación de los planes de desarrollo. Es

decir, en esta universidad, la autoevaluación constituye uno de los pilares básicos dentro de la implantación de un proceso de mejoramiento continuo y, por tanto, es el eje del diagnóstico para planear su desarrollo futuro.

Desde el punto de vista técnico el plan está estructurado en seis partes: En la primera se plantea la postura estratégica de la universidad, en términos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. En la segunda se recogen los criterios metodológicos del plan. En la tercera se presentan los resultados de la autoevaluación. En la cuarta se señalan las estrategias u objetivos de largo plazo. En la quinta se definen instrumentos u objetivos de mediano y corto plazo. En la sexta se describen los programas de corto y mediano plazo.

CASO CLAVE PDI -D

En la universidad seleccionada como caso clave D el plan que se analiza está concebido para la vigencia 1996-2004, y se sume como una propuesta que configura el proyecto institucional, que le permitirá a la universidad hacer la transición de siglo, en un escenario que marcará un nuevo modo de ser y de obrar en todas las instancias y estructuras de la sociedad, así como de los modos de ser y de actuar de los individuos y de las comunidades.

El conjunto de acciones que se deberán cumplir en los ocho años de vigencia del plan se ajustan a una serie de programas, mediante los cuales se busca reunir las condiciones básicas para que la institución entre en los procesos formales de calidad y excelencia exigidos por el Sistema Universitario Colombiano; y sobre todo, según la vocación institucional. Tales acciones son el resultado de un intenso trabajo participativo de un grupo interdisciplinario, que concibió proyectos viables a la luz de potencialidades y oportunidades de la universidad y la región de influencia.

El proyecto institucional que se analiza consta de tres grandes partes: un plan estratégico 1996-2004; el análisis del entorno institucional; y la autoevaluación y diagnóstico de la universidad. El plan estratégico está formulado con base en las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del entorno de la institución, confrontadas con las fortalezas y debilidades de la universidad. Este plan, desde el punto de vista técnico y estructural, está formulado en cuatro grandes capítulos.

En el primero se incluye la visión de futuro que muestra los grandes propósitos que animan a la institución en el horizonte de planeación privilegiado.

En el segundo se incluye la misión, que expresa en términos de la naturaleza de la universidad, su propósito esencial, los objetivos fundamentales que se desprenden de ahí, y en consecuencia, la caracterización que conlleva el proyecto institucional.

En el tercero se incluye el diseño estratégico, el cual a su vez contiene la formulación de la estrategia institucional, la cual señala las formas cómo

la entidad piensa abocarse al cumplimiento de su misión en el período de gestión, para ir adquiriendo las condiciones de calidad que se desean. El diseño estratégico culmina en el planteamiento de los planes operativos, que establecen el desarrollo de los programas a cargo de las unidades ejecutoras, compuestos por proyectos específicos que hacen posible llevar a cabo los objetivos de autorregulación y crecimiento, dentro de los subsistemas directivo, docente, de investigación y de extensión, que conforman el gran sistema universitario.

En el cuarto se incluye la ejecución de los planes operativos del proyecto institucional, contemplando para ello la viabilidad financiera del proyecto, criterios para la ejecución de los planes operativos, la evaluación periódica del desempeño de las unidades ejecutoras, la formulación consecuente de planes operativos anuales y el presupuesto anual concordante con ellos.

Por otra parte, en la segunda parte del plan se presenta el análisis del entorno institucional, en el cual se explica en primer término cómo se hace la delimitación del ámbito geográfico o espacios físico-espaciales hasta donde se extienden los diversos programas de la universidad, así como los niveles socioeconómicos en los que ha logrado una ubicación estratégica de sus egresados y su proyección universitaria. Así mismo, aquí se hacen unos pronósticos sobre lo que constituirán oportunidades que le brinda el medio a la institución para el avance de sus programas actuales o para introducir nuevos programas; y también se advierten las amenazas que se vislumbran en el entorno detectado para llevar a cabo tales programas.

Finalmente, desde este punto de vista técnico y estructural, en la tercera parte se desarrolla la autoevaluación y el diagnóstico de la universidad. La autoevaluación se hace por subsistemas que integran la institución. En la autoevaluación del subsistema docente se aplica un proceso basado en el autoanálisis. En esta forma se tiene un elemento de base para realizar en el próximo futuro la nueva autoevaluación de los programas académicos de la universidad. El diagnóstico, propiamente dicho, se expresa en términos del señalamiento de las fortalezas y debilidades que se deducen de la medición de las variables expresadas en sus indicadores.

Los señalamientos del proyecto institucional se precisan como una carta de navegación para la universidad, cuyo rumbo puede ir siendo ajustado de acuerdo con las exigencias de las coyunturas que se vayan dando en el devenir social. Los planes operativos anuales se ajustarán de acuerdo con las necesidades.

En este plan se define una serie de criterios para la ejecución de los planes operativos. En este sentido, se precisa que la gerencia estratégica universitaria incluye la planeación y además responde por la ejecución y la evaluación. Desde el punto de vista sistémico, la entidad como un todo es una unidad de gerencia estratégica y así mismo lo son los subsistemas que la componen.

El Plan Estratégico del Proyecto Institucional se entiende en este caso como una propuesta de acciones de mejoramiento y de innovación, que se añaden a las acciones normales de rutina que son acciones de mantenimiento del sistema organizacional para que pueda seguir funcionando.

En la vía del desempeño, con un enfoque de gerencia estratégica para la ejecución de los planes operativos, se tiene como punto de partida la aplicación de los principios básicos de gerencia participativa, los cuales implican el fomento y estímulo de liderazgo, la creatividad, la participación, la comunicación y el compromiso en la toma de decisiones, así como la motivación y el trabajo en equipo.

En esta universidad se señala que las funciones de planeación deben ser más intensas y frecuentes desde las unidades operativas de dirección, docencia, investigación y extensión, en el sentido de que cada subsistema sea gerenciado de manera integral en cuanto a la organización, dirección y control con visión estratégica y operativa.

En esta Institución se define que se llevará a cabo de manera periódica una evaluación respecto a la marcha de los planes operativos, como base para reformular las acciones según lo requieran las circunstancias que se vayan dando en el cumplimiento del quehacer previsto por los programas y sus unidades ejecutoras, lo que puede implicar la realización de los ajustes y actualizaciones que sean pertinentes.

CASO CLAVE PDI -E

En la universidad seleccionada como caso clave E, el plan de desarrollo se plantea en cumplimiento de las normas legales y estatutarias de la institución para la vigencia 1999-2003. El plan se presenta como documento orientador de las políticas académicas y las inversiones de la universidad; además se sugiere como documento para convocar el esfuerzo articulado de la comunidad universitaria y las diferentes entidades que se relacionan con el Alma Mater, en cumplimiento de las políticas de desarrollo para el mejoramiento de la calidad académica y para la construcción del modelo de universidad que el país y la región requieren, buscando contribuir en el cumplimiento de los objetivos trazados para la Educación Superior Colombiana.

El plan contiene los compromisos de desarrollo asumidos concertadamente por la comunidad universitaria y se convierte en instrumento para la gestión integral de la institución. En él se consignan los aspectos claves que están originando cambios en el contexto de la educación superior y de sus rupturas, de modo tal que presupone el modo de actuar frente a dichos problemas tratando de orientar con previsión las acciones de la universidad para contribuir a las soluciones pertinentes de los mismos.

Para el desarrollo del plan se han comprometido los diferentes actores sociales del desarrollo interno y externo institucional y por lo tanto se han

identificado las condiciones y características de los aspectos de la vida institucional que han posibilitado el cumplimiento o no de su función social y la formulación de objetivos, estrategias y políticas de desarrollo, desagregados en programas, subprogramas, debidamente identificados y valuados.

La universidad que se analiza en este caso, como organización específica que tiene su propia racionalidad, pero inscrita dentro del conjunto de las relaciones constitutivas del proceso de construcción social, ha generado sus propios mecanismos de planeación que permiten sus relaciones con el entorno y consigo misma, ya que la universidad tiene como finalidad la formación integral de personas en las diferentes dimensiones del conocimiento y la cultura, y debe propender porque sus recursos sean utilizados con una racionalidad económica tal que le permita participar activamente en la direccionalidad del proceso de construcción social con sentido e interés universal.

Así el concepto de desarrollo aplicado a la universidad está centrado en el sujeto social que es beneficiario de su función institucional y en las poblaciones objetivo que puedan constituir el destino de sus procesos de investigación y extensión; significa además el desarrollo de un proceso de cambio cualitativo en la forma de organizar su actividad para alcanzar nuevos niveles de excelencia en la formación integral de personas, en los procesos de creación, adaptación y difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura; presentándose así una oportunidad de acrecentar su liderazgo científico y cultural.

Para abordar el diseño del plan que se analiza se tuvieron en cuenta los fundamentos legales que establece la ley orgánica del plan de desarrollo, donde se establecen los lineamientos generales para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y control de los planes de desarrollo. En sujeción a dicha norma y el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, el plan de desarrollo debe estar conformado por una parte general y un plan de inversiones.

La parte general del plan es de carácter estratégico y contendrá el diagnóstico, los objetivos estratégicos y las políticas que guiarán la acción de la entidad.

El componente plan de inversiones es de carácter operativo y comprende la descripción de los programas, subprogramas y proyectos de inversión así como también de los presupuestos plurianuales donde se proyectan los costos más importantes del plan general. Además la elaboración del plan obedece a principios generales como:

- **Autonomía:** Las entidades ejercerán libremente sus funciones en materia de planeación con estricta sujeción a las atribuciones que le asignan la Constitución y las leyes.

-
- **Coordinación:** Los planes de desarrollo deben garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias del orden territorial y nacional.
 - **Participación:** Durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, se debe velar porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana.
 - **Viabilidad:** Las estrategias, programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.
 - **Coherencia:** Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste.

En la elaboración del plan de desarrollo de la universidad se establecieron parámetros teórico-metodológicos y operativos que facilitaron la gestión y coordinación de diversos equipos de trabajo que en su momento participaron del proceso, el cual implicó tres fases: Primero, definición del perfil de la universidad, incluyendo una reseña histórica y la caracterización global de la institución a partir de sus programas académicos. Segundo, establecimiento de un diagnóstico prospectivo en un horizonte decenal, lo que supuso el análisis de la universidad en dos niveles: exógeno y endógeno. El primer nivel se refiere al entorno donde se encuentra inmersa la institución y, por lo tanto, a la articulación entre academia y contexto social y económico. El segundo nivel, a los aspectos que determinan la vida interna de la institución. La tercera fase se refiere a la formulación de áreas, estrategias, programas y proyectos.

Como componente detallado de manera especial, en este plan se incluye el proceso de autoevaluación institucional. De acuerdo con lo explicitado en el plan, la comunidad académica de esta universidad ha venido tomado consciencia de que es de vital importancia propiciar su mejoramiento continuo, como estrategia para transformar su proceso educativo, con miras a responder a los retos que le impone la sociedad actual, en función de los acelerados avances tecnológicos y científicos en todos los campos del saber. Para ello la universidad debe evaluar su quehacer y su misión desde la perspectiva social, económica, académica e investigativa y así, valorar cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos en función de los compromisos con ella misma y la sociedad.

El proceso de autoevaluación es presentado y desarrollado con el objetivo expreso de construir colectivamente un modelo teórico-metodológico para consolidar el sistema de autoevaluación en la universidad que integre todos

los subsistemas institucionales, a partir de la calidad de la educación superior, de la cultura investigativa y de la autonomía universitaria. Del objetivo general anterior se desprenden otros específicos encaminados a presentar lineamientos de política institucional en torno al proceso de autoevaluación de la universidad, buscando con ello facilitar la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que imparte la institución. Así mismo otro objetivo específico se orienta a dinamizar los procesos de autoevaluación al interior de la universidad, para que sus resultados se conviertan en las herramientas que permitan corregir las fallas, consolidar las fortalezas y realizar la proyección a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de lograr una competitividad y equidad en el contexto de la educación superior. Además un tercer objetivo enfatiza la intención de institucionalizar la cultura de la autoevaluación como herramienta de todos los procesos académicos, administrativos y financieros, en busca de la excelencia, mediante la planeación, acción, evaluación y auto-corrección.

Desde el punto de vista metodológico en la realización del proceso de autoevaluación se aplicó el método de Investigación-Acción-Participativa (IAP), el cual permitió involucrar a la comunidad universitaria mediante la realización de doce talleres: En la primera etapa de este proceso se dio una formación de asesores expertos en materia de autoevaluación, para la consolidación de líderes que coordinaron los procesos en cada uno de los subsistemas que se definieron. En la segunda etapa se dio la operacionalización con los líderes formados y los representantes asignados por cada uno de los programas académicos con los cuales, además de reflexionar sobre la conceptualización de la autoevaluación, se dejó muy en claro por qué evaluar, qué y cómo evaluar. En la tercera etapa se hizo la socialización de los resultados obtenidos en todo el proceso.

En esta universidad el plan de desarrollo se asume como derrotero que señala los ejes estratégicos para el desarrollo de la institución y fundamentalmente como un componente vital de una propuesta integral para la modernización de la universidad, que incluye además una reforma organizacional y la definición de las líneas institucionales de investigación.

CASO CLAVE PDI -F

En la universidad seleccionada como caso clave F, se analiza su plan de desarrollo al que formalmente denominan “Plan de Ciencia y Tecnología para el período 1995-2005”. El plan inicia con una serie de reflexiones relacionadas con la evidente necesidad de transformación y modernización de las instituciones para afrontar con éxito los retos que los procesos de apertura y competitividad han generado a nivel interno y en el contexto internacional. Se afirma en el plan que la universidad juega un papel de trascendencia en el esquema social y económico, por su incidencia en su proyección, a través de su labor de formación del capital humano, el más valioso; por su tarea en el proceso de apropiar, adaptar y desarrollar nuevos

conocimientos y aplicaciones; y por los servicios de apoyo y asesoría a los sectores económicos y sociales.

En este contexto de reflexión el plan de desarrollo de ciencia y tecnología de esta universidad fue elaborado en un marco de integración y participación efectiva de sus estamentos y tiene como objetivos fundamentales: El mejoramiento continuo de la calidad de sus actividades académicas, el fortalecimiento del desarrollo regional y el bienestar de la comunidad universitaria.

Este plan contiene los lineamientos generales, estrategias de crecimiento y programas institucionales de desarrollo para un decenio, dividido en dos quinquenios de gestión. Como marcos de referencia fundamentales se tomaron los planes y políticas del Gobierno Nacional y Regional y la normatividad de la Educación Superior Colombiana; así como la Política Nacional de Ciencia y Tecnología.

El proceso de formulación del plan comprende la amplia participación y compromiso de los estamentos universitarios y representantes de los sectores económicos y sociales de la región.

El plan orienta el desarrollo de la universidad fortaleciendo su calidad académica y reafirmando su posición como primer centro de educación superior dentro del contexto regional y su área de influencia.

Las políticas y estrategias institucionales que rigen el plan enfatizan el crecimiento académico hacia los postgrados, el desarrollo de la investigación y la extensión, creando alternativas de mayor participación para los diferentes sectores de la población.

Los nuevos planes y programas tienden prioritariamente al desarrollo cualitativo del sistema y subsistemas de acreditación institucional.

El plan tiene a la base una serie de objetivos que lo orientan: el primer objetivo es el de incorporar al desarrollo institucional políticas y programas gubernamentales y los programas de desarrollo económico y social de la región; el segundo, plantear políticas y estrategias de desarrollo con base en el análisis de las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas como resultado del proceso de autoevaluación de la institución; el tercero, definir estrategias de desarrollo académico coherentes orientadas prioritariamente al desarrollo cualitativo de la institución; el cuarto, orientar el crecimiento académico de la universidad con base en estrategias de integración y diversificación concéntrica; el quinto, optimizar el uso de recursos institucionales con programas que permitan la movilidad, reasignación y replanteamientos de los mismos; el sexto, establecer alternativas de presencia institucional para mayor cobertura en la prestación de servicio a la región.

Desde el punto de vista metodológico se precisa que la coordinación del proceso de participación de los estamentos institucionales en la formulación

del plan de ciencia y tecnología de la universidad, estuvo a cargo de la vicerrectoría académica, con la asesoría del comité central de autoevaluación y planeación institucional, el comité curricular central y el comité central de investigación y extensión. La asesoría y coordinación de la información estuvo a cargo de la oficina de planeación, que además sirvió de soporte al proceso de diseño, elaboración y ejecución del nuevo plan de desarrollo.

En este proceso de planeación participativa se coordinaron las siguientes actividades: Exposición ante los directivos de la institución del diseño, modelo y metodología del plan; seminario taller sobre los lineamientos del plan y programas generales; talleres con cada una de las facultades sobre crecimiento estratégico, análisis de la matriz DOFA³⁹ y presentación de instrumentos de recolección de información; seminario taller y análisis sobre estrategias de crecimiento, matriz DOFA y reingeniería de procesos para los subsistemas de apoyo académico; talleres de reforzamiento para la elaboración de programas y subprogramas en facultades y departamentos.

La generación de propuestas y retroalimentación para el diseño y desarrollo del plan se hizo con base en la participación de las facultades y departamentos, de acuerdo con la estructura orgánica de la universidad y los organismos de dirección y apoyo académico, administrativo y de bienestar universitario.

El proceso de formulación del plan de ciencia y tecnología de esta universidad cumplió con las siguientes etapas: Instalación del comité central de autoevaluación y planeación Institucional y presentación de lineamientos generales; taller con el comité central de autoevaluación para precisar los lineamientos y fijar los objetivos del plan de desarrollo; definición de mecanismos de participación de los estamentos y de responsabilidades y tareas; presentación de informes de los comités de trabajo y evaluación por parte del comité central de autoevaluación y planeación institucional; definición de objetivos, políticas, programas y estrategias del plan; presentación del documento inicial del plan ante los sectores económicos y sociales de la región; y finalmente, presentación del documento del plan ciencia y tecnología de la universidad ante los organismos institucionales de dirección universitaria para su aprobación y adopción.

En este plan se establece como camino metodológico y como estrategia de desarrollo institucional un modelo propio de autoevaluación. En este sentido se asume la autoevaluación institucional como un proceso desarrollado por etapas que permite determinar el funcionamiento de los logros de la institución en relación con sus objetivos y que tiene como finalidades: mejorar la organización, sus programas y su capacidad técnica

39 El Análisis DOFA es una técnica propia de la planeación estratégica corporativa en la cual se hace un cruce de variables del contexto externo de la institución que se planifica, en términos de Amenazas y Oportunidades, y del contexto interno en términos de Fortalezas y Debilidades.

y garantizar la aceptabilidad de su calidad general. La puesta en marcha del proceso evaluativo implicó la definición de actividades y lógicamente la asignación de responsabilidades para su ejecución de acuerdo con la estructura organizacional de la universidad. El modelo propuesto supuso una real y efectiva participación de los estamentos universitarios en todas y cada una de las etapas del proceso planteado e implicó el compromiso de la comunidad académica para asegurar el cumplimiento de los propósitos y de las actividades que se definieron.

Las etapas generales previstas en este proceso de autoevaluación fueron las siguientes:

- Diseño del proceso: integración del grupo de coordinación, examen de información disponible, análisis conjunto de la situación y provisión de recursos necesarios.
- Definición de estándares: Variables, indicadores, secuencia y amplitud del proceso.
- Recopilación de información: Existente, nueva, hechos, opiniones, revisión de archivos, encuestas, entrevistas e informes.
- Desarrollo del proceso: Análisis del entorno, análisis de políticas y objetivos, análisis de subsistemas y análisis de resultados.
- Informe: Presentación, análisis, revisión y mejoras.
- Verificación: Evaluación externa de pares, evaluación oficial y mejoras
Decisiones: DOFA, planes de cambio y mejoras.

El compromiso institucional ante el proceso evaluativo se ha centrado en los siguientes aspectos:

- Voluntad directiva para asumir su liderazgo y apoyar de manera efectiva su implementación.
- Participación activa de todos los estamentos universitarios.
- Designación de grupos responsables.
- Apertura para asimilar el proceso.
- Integración dentro del plan de desarrollo y su proyección presupuestal.
- Creación de una cultura de evaluación permanente.
- Desarrollo de modelos y procedimientos.

-
- Definición de prioridades.
 - Asignación de recursos institucionales.
 - Consideración efectiva de los resultados para la toma de decisiones.

El desarrollo de este modelo le ha permitido a la universidad, de manera progresiva, asumir los retos que se le plantean frente a la ciencia y la tecnología, la sociedad, la economía y en general las actuales demandas académicas.

CASO CLAVE PDI -G

En la universidad abordada como caso clave G, el proceso de planeación se considera como una gestión que reconoce e integra las necesidades, potencialidades y expectativas propias, así como las de su entorno y medio ambiente, con el objeto de orientar, conducir y coordinar las acciones que resuelvan algunos de los problemas y necesidades que afronta la institución, para proyectarla a los que ella debe ser en el quinquenio 1997-2002.

Para elaborar la propuesta de gestión se partió del análisis del plan de desarrollo 1985-1990 y de los resultados de los talleres de evaluación prospectiva realizados entre 1994 y 1995, los que han sido la base para la formulación de este plan de desarrollo, con el cual se espera que la universidad se acerque aún más al verdadero desarrollo del conocimiento, la ciencia y la tecnología. Con este plan de desarrollo prospectivo, se pretende que la universidad convierta en procesos tangibles su misión y Proyecto Educativo Institucional, con miras a alcanzar la excelencia académica y la eficiencia administrativa, para asumir el reto de la acreditación institucional y de sus programas académicos, como un acto de rendición de cuentas ante la sociedad. El documento del plan se presenta a la comunidad universitaria para que sea la herramienta con que se cuente para encarar el futuro inmediato y para que sea considerado como guía, en torno a la cual, se deben inscribir todas las acciones y proyectos desde las distintas unidades académicas y administrativas para lograr sus propósitos institucionales.

Este plan de desarrollo prospectivo pretende definir las condiciones del ser y del deber ser de la universidad, y es la oportunidad para que todos los estamentos, basados en las experiencias del pasado y con una visión retrospectiva del futuro, gestionen desde el presente las acciones tendientes al cambio institucional.

Un antecedente práctico de este plan fue la realización de un seminario taller sobre evaluación prospectiva de la universidad. Durante este evento se presentaron los fundamentos de la prospectiva y, al mismo tiempo, se aplicó este enfoque a un proceso de autoevaluación institucional. Luego retomando los resultados obtenidos se planteó la realización de otro taller sobre este tipo de planeación, buscando dar continuidad al trabajo previo

y fortalecer el proceso de planeación institucional con la elaboración de un plan de desarrollo estratégico 1996-2002. Se generó así la participación no sólo de los directivos, sino también la representación en el proceso de los diferentes estamentos de la universidad: profesores, estudiantes, empleados y obreros.

En primer momento se hizo un análisis situacional del sistema institucional de la universidad, tratando dar respuesta a la pregunta: ¿Quiénes somos como universidad?. La respuesta consistió en la elaboración de un completo análisis de los subsistemas que componen la universidad, para explicar la dinámica institucional.

Posteriormente, se realizó un análisis estructural de la universidad para revisar las relaciones existentes entre los factores del análisis situacional y definir cuales deberían ser intervenidos de manera prioritaria y urgente.

En un tercer momento los grupos de trabajo de cada uno de los subsistemas respondieron a las preguntas: ¿Para dónde vamos?, ¿Hacia dónde nos lleva la actual situación de la universidad en el año 2002, en caso de que no se intervenga, en forma directa y explícita la actual situación?. El propósito de esta etapa consistió en indicar las tendencias más sobresalientes del desarrollo de la universidad y el estimativo de los escenarios probables y deseables para el año 2002 en la universidad. La pregunta ¿hacia dónde queremos ir? aportó el conocimiento de las tendencias de desarrollo de los diferentes subsistemas dinámicos, lo mismo que el estimativo de escenarios probables, constituyeron el material suficiente para que la universidad tomara posición frente a las posibilidades que depara el siglo XXI. La pregunta ¿hacia dónde podemos ir? se refleja en la acción proactiva de la universidad y consiste en construir la institución de acuerdo con su visión.

Con base en los resultados obtenidos en el proceso anterior, se entró en la etapa de elaboración del plan de desarrollo de la universidad, en el cual como elementos guía, se incluyen propósitos, objetivos, estrategias, planes de acción y declaración de compromisos que, discutidos y reconocidos por la comunidad universitaria, se constituyen en orientadores para la gestión y para la toma de decisiones. Así se garantiza el cumplimiento de la misión de la universidad y la búsqueda permanente de la visión. En su contenido, el plan de desarrollo explicita el compromiso de la universidad con los procesos de modernización y democratización de la sociedad, al tomar como rumbo orientador las necesidades, los intereses, las potencialidades y las expectativas, tanto de su interior como de su entorno.

Este plan se fundamentó en los siguientes principios:

- Participativo. A través de los espacios de participación se pretende motivar la comunidad universitaria en la búsqueda de una congruencia de intereses en torno al plan.

-
- **Holístico.** El plan debe incorporar el proyecto de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y debe constituirse en un elemento integrador.
 - **Transformador.** La flexibilidad y dinámica del plan debe permitir una disposición permanente al cambio.
 - **Contextualizado.** Que fundamente sus líneas de acción atendiendo a intereses, expectativas y problemáticas intra y extra universitarias.
 - **Prospectivo.** Que permita, mediante la creatividad y la imaginación, alcanzar los escenarios viables y deseados.
 - **En consecuencia** la direccionalidad del plan pretende la excelencia académica; las finanzas sanas y la eficiencia administrativa.

En el plan de desarrollo que se analiza se señalan como objetivos generales los siguientes: Definir el rumbo para el desarrollo de la universidad en los próximos cinco años; precisar las áreas de gestión, académicas y administrativas para el cumplimiento de la misión de la universidad y el logro de su visión; definir los propósitos, los objetivos, las estrategias y los planes de acción, en función de proyectos que permitan el logro de los propósitos institucionales con base en los principios de excelencia académica, eficiencia administrativa y finanzas sanas; y reafirmar el liderazgo de la universidad en la región y el país.

Atendiendo a las tendencias económicas, políticas, sociales, culturales, educativas y de ciencia y tecnología, se señala en este plan un escenario particular como el más probable para su cumplimiento, el cual se caracteriza por: la globalización de la economía; la formación de mega bloques económicos y científico-tecnológicos; vertiginosos avances en ciencia y tecnología; movimientos mundiales por la conservación del medio ambiente; el conocimiento como una forma de poder; comunidades más inteligentes y exigentes; aumento constante de la competencia en el sector educativo; aumento de la presión por cupos para la educación superior, por una población escolar en aumento; tendencia a la educación sin fronteras, educación para todos e innovaciones curriculares; tendencia y necesidad del reciclaje profesional; sobreoferta de profesionales y disminución del empleo; exigencia de profesionales generadores de empresa; y creciente intercambio científico y tecnológico.

Desde el punto de vista metodológico en este plan se privilegiaron los siguientes momentos en su diseño y elaboración:

- **Análisis Situacional:** Para obtener la información en esta fase del análisis situacional se aplicó la metodología del Ábaco de “Francois Regnier”. La importancia del ábaco radica en que permite medir la actitud del grupo de actores de la universidad frente a un tema determinado.

Proporciona la manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente a una situación dada. El ábaco como técnica prospectiva sirve para calificar y clasificar eventos, calificar y clasificar problemas y sirve de punto de partida para el proceso de planeación.

- **Análisis Sistémico Estructural:** Consistió en encontrar las relaciones existentes entre los factores señalados en el primer análisis y, por otro, encontrar la explicación de la actual situación del sistema universidad. Se precisaron variables claves que determinan el presente dentro de una visión sistémica de la realidad de la universidad.
- **Previsión de Tendencias hacia el Futuro:** Respondió a la pregunta: ¿para dónde vamos?. Se realizó extrapolando y proyectando una variable dada y observada en el pasado y el presente, en la cual la única variable de modificación es el tiempo. Se trató de identificar algunas tendencias relevantes hacia el futuro, en un horizonte de tiempo de cinco años.
- **Elaboración de Escenarios de Futuro:** Respondió a la pregunta: ¿hacia dónde queremos ir?. El objetivo de esta fase fue elaborar los escenarios viables y deseables hacia el año 2002.
- **Elaboración del Modelo Estratégico Prospectivo.** Respondió a la pregunta: ¿hacia dónde podemos ir?. Se hizo por medio de líneas de acción planteadas de manera general, con la esperanza que se actualicen las acciones periódicamente y se planteen nuevas, teniendo en cuenta el cambio de las circunstancias y los actores de la universidad, para alcanzar resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo de cinco años. Por lo anterior, el plan de desarrollo se estructuró en cinco subsistemas que son: cultura organizacional; currículo; investigación; proyección universitaria; y administrativo financiero.

CASO CLAVE PDI -H

En la institución universitaria abordada como caso clave H se seleccionó para la formulación de su plan de desarrollo elementos de planeación estratégica y de gerencia de proyectos. Se eligió un modelo gerencial que permite determinar el futuro deseable y una metodología que hace posible el trabajo participativo. En este ejercicio planificador, la planeación se asume como una función gerencial de la mayor importancia por ser el inicio de todo proceso de gestión, aglutinante de las otras funciones de gerencia y referencia permanente. Esto sugiere la obligada coherencia entre la planeación propiamente dicha y el modelo gerencial que le vaya a servir de soporte. Este último debe estar previamente definido para dar referencia y línea a la planeación. Lo anterior se acentúa cuando de planeación estratégica se trata, como es el caso del plan que se analiza. En este proceso también se plantea la planeación como función indelegable de la alta dirección. El plan estratégico debe conducir rápidamente a impregnar e incidir sobre las realidades sensibles y concretas de la universidad.

Para estos propósitos la metodología simplifica al máximo la formulación del plan para hacer énfasis en su ejecución, utiliza la gerencia de proyectos como complemento a la planeación estratégica y libera a esta última de asuntos que puedan ser resueltos por aquella. El modelo implementado en este plan trasciende los límites naturales de la planeación estratégica, dando cabida al desarrollo de proyectos que permitan su materialización. De esta forma, la planeación estratégica y la gerencia de proyectos se complementan vigorosamente produciendo un efecto de sinergia que supera las limitaciones inherentes al tratamiento aislado de cada una de ellas. El modelo pretende aglutinar, integrar, unir, articular, los distintos esfuerzos de la universidad alrededor de los propósitos y las causas comunes. Para ello, la participación de todos se hace necesaria, tanto a nivel de la formulación del plan como del desarrollo de los proyectos. Las nuevas realidades de todo tipo que enfrentan hoy en día nuestras organizaciones indican la necesidad de flexibilizar los planes estratégicos para que sean capaces de adaptarse al ambiente volátil del medio externo actual. En el modelo privilegiado se hace especial énfasis en las labores de monitoreo y seguimiento al plan y a los proyectos y prevé los instrumentos necesarios para dar el cambio de rumbo cuando las circunstancias lo exijan.

Para abordar el trabajo de planeación se consideró necesario identificar un modelo gerencial que le permitiera a la universidad ubicar el papel de la planeación en el contexto de la acción gerencial. Para ello se plantea un marco teórico explícito: La evolución de las ideas gerenciales, a lo largo de la historia organizacional, presenta dos periodos: El primero, llamado Cerrado, se cuenta desde el inicio de la organización formal de la institución hasta el año de 1970 y es denominado Enfoque Administrativo. El segundo período, el Abierto o de la Nueva Gerencia, que se presenta desde ese entonces hasta el presente. Aquí se diferencia Administración y Gerencia: Las empresas enfrentan dos tipos de problemas: Verticales y Horizontales. Se define como problema vertical aquel que puede resolver una persona o un área, se caracteriza por el individualismo y la repetición ya que las soluciones son conocidas. Y problema horizontal como aquel en cuya solución intervienen muchas áreas, sus condiciones son contrarias a las anteriores: trabajo en equipo y creatividad.

Por su parte una organización realiza dos tipos de acciones; Sobre lo existente, aquellas que apoyan la producción de bienes o servicios que ya se ofrecen al medio, y sobre lo nuevo, referidas a la renovación y al cambio. Al vincular lo existente y lo nuevo con los problemas verticales y horizontales se observa que de la continuidad del trabajo sobre lo existente, los problemas de allí derivados tienden a volverse verticales. Mientras que la solución a los problemas que genera lo nuevo no es conocida dando lugar a la necesidad del trabajo colectivo. La gestión de lo existente y de lo nuevo es radicalmente diferente, por lo tanto se introducen las siguientes denominaciones: Administración, conjunto de instrumentos para el manejo de problemas verticales. Gerencia, herramientas para la renovación y el cambio de una

entidad, es decir, para la solución de problemas horizontales.

Una vez definido el modelo gerencial de soporte se determinó si la cultura de la institución correspondía a un modelo cerrado o abierto de administración; entendiendo por modelo cerrado aquel cuyos paradigmas son la autocracia, el individualismo y el continuismo. Y por modelo abierto aquel que maneja los paradigmas de administración participativa, trabajo en equipo e innovación. Para luego determinar las acciones que permitan lograr el estado deseado.

En este punto se consideró, luego de una evaluación organizacional, que la universidad cuenta con las estructuras organizacionales necesarias para trabajar bajo un sistema participativo, sin embargo no se hace uso adecuado de ellas, excluyendo contadas excepciones. Esto debido a la falta de motivación porque las opiniones se diluyen en el proceso desde su nacimiento hasta llegar a las cabezas donde se toman las decisiones. La universidad apenas está aprendiendo a trabajar en equipo. Actualmente los grupos que existen, en general, se han formado para atender objetivos puntuales. No hay sentido de institución, la feudalización es un hecho, el trabajo de cada unidad académica es individualista. La única innovación durante los últimos años ha sido la reforma académica, la cual está aún en proceso de implementación. El nivel directivo central de la universidad asume el compromiso frente al plan de desarrollo. Para lograr un compromiso de los otros niveles es necesario buscar herramientas adecuadas para vincular toda la comunidad universitaria en la ejecución del plan.

En la metodología utilizada para la elaboración del plan estratégico de la universidad se tienen en cuenta las siguientes consideraciones: Concebir la planeación estratégica orientada hacia aspectos de innovación y al manejo de los problemas organizacionales bajo el pensamiento horizontal. Lograr una rápida respuesta a través de la materialización de los proyectos que den vida a las estrategias. Realizar el proceso de manera participativa, logrando compromiso de todas las esferas de la comunidad universitaria. Adoptar una política rigurosa respecto a las evaluaciones del plan. La metodología de los proyectos permite un seguimiento periódico a cada una de las acciones formuladas.

Este plan estratégico se realizó en dos niveles y temáticas. Primero en un nivel corporativo de la universidad, en el cual se trabajó con la alta dirección de la institución, equipo que conocía con anterioridad la metodología y el diagnóstico realizado por un grupo base que ya había tenido experiencias en vigencias anteriores al participar en la elaboración de un plan de desarrollo.

A este nivel el plan contiene como plan corporativo lo siguiente:

- La definición de la situación actual, para lo cual se elaboró una matriz DOFA (debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas). El método

utilizado es la lluvia de ideas, se realiza un primer filtro para evitar la repetición de variables y elegir las que son realmente de tipo corporativo. Las variables identificadas son enumeradas y cada participante escoge, de acuerdo con su importancia, la mitad más uno de ellas cuando el número de variables es par, o la mitad más medio, si el número es impar, para luego asignarles un puntaje entre uno y el número de variables escogidas, siendo el mayor valor para la más importante. Una vez todos los participantes califican las variables se suman los puntajes y se elige la variable de máximo valor y todas aquellas cuyo puntaje sea mayor o igual al 80% de su valor.

- La misión institucional ya definida en procesos de planeación anteriores.
- La definición de Objetivos y Estrategias: se realiza utilizando la metodología del “rompecabezas”. A partir de la matriz DOFA, definida antes, se arma un conjunto de objetivos y estrategias, maximizando las variables positivas (fortalezas y oportunidades), y minimizando los efectos de las negativas (debilidades y amenazas). Es importante aclarar que los objetivos deben ser fines, resultados o puntos de llegada, y las estrategias deben ser medios que permitan el logro de los objetivos. El conjunto de objetivos y estrategias será óptimo en la medida de su menor número de elementos.
- La definición de índices de gestión: una vez determinados los objetivos es necesario establecer para cada uno de ellos los índices de gestión que permitan hacer un seguimiento y control del plan, es decir un punto de partida y el crecimiento o decrecimiento esperado a través del tiempo. La evaluación de estos índices se realiza periódicamente y permite medir el logro de los objetivos. En este mismo primer nivel el plan contiene una serie de proyectos corporativos. Una vez definidas las estrategias del plan corporativo, se identifican los proyectos asociados a ellas. En esta universidad cada estrategia dio origen a un proyecto. Se conformaron grupos para definir en cada proyecto sus objetivos, alcances, beneficios y acciones, es decir, para formular los proyectos. El segundo nivel anunciado corresponde al funcional de las facultades y unidades administrativas: Cada facultad eligió un grupo de apoyo para elaborar su respectivo plan estratégico, lo propio le correspondió a las unidades administrativas. La metodología utilizada fue la misma empleada para el plan corporativo.

CASO CLAVE PDI -I

En la universidad seleccionada como caso clave I, la enunciación formal del plan de desarrollo para la vigencia 1998-2000, se parte de una reflexión sobre los desafíos del siglo XXI: “La modernización de la educación superior es inminente, especialmente estos tiempos cuando la revolución del conocimiento científico, tecnológico y administrativo compromete a los

estamentos educativos encargados de esta actividad a prepararse y ser protagonistas constantes para alcanzar la productividad y competitividad educativa. El siglo XXI está acompañado de turbulencias en las distintas áreas y esferas de la sociedad y la economía, y es la universidad de este siglo, que se prepara desde hoy a la llamada a visionar, interactuar y trabajar en esos escenarios. De esta manera, además de las estructuras locativas, en una nueva universidad, se deben privilegiar otros aspectos como el talento humano, el administrativo, la academia, la investigación, la proyección y la imagen corporativa. Aspectos necesarios hoy y en el futuro, si se tiene en cuenta que la gerencia de la educación y su ambiente están circunscritos a los perfiles organizacionales y los tipos de planeación que se implementen”.

De conformidad con lo anterior, la universidad que se analiza está llamada, muy especialmente a afrontar estos retos del nuevo milenio. Para esto hay la necesidad de continuar implementando los procesos de participación y compromiso real de la comunidad universitaria. De esta manera será posible la realización y proyección que se presenta en el plan de desarrollo a consideración de todos los estamentos universitarios de la región y la zona de influencia de la institución.

El plan es un conjunto de propuestas integrales armadas de acuerdo con las pautas de las distintas evoluciones de la universidad, la ciencia y el mundo, todo esto con el soporte del recurso humano: estudiantes, docentes, trabajadores, administrativos, egresados y la comunidad en general, quienes son ante todo el elemento indispensable para poner en marcha este ambicioso proyecto. Además, el resultado final del mismo está dirigido a ellos, el principal recurso de toda empresa universitaria.

Se presenta a la luz pública la propuesta de acción y gestión contenida en el plan como la vía que conducirá a la universidad por el camino de la productividad y la competitividad.

En este ejercicio de planeación además de la misión institucional inherente a la universidad misma, se explicita una misión específica para el plan: Es misión del plan y el programa de mejoramiento de la universidad participar, fomentar y contribuir a la formación, la investigación y la extensión hacia el desarrollo de la universidad, la sociedad y el Estado.

Sin separarse de la misión institucional de la universidad, esta propuesta tiene como compromiso alcanzar el crecimiento y desarrollo productivo-competitivo de la región por medio de sus egresados y profesionales en general. El compromiso es más profundo por el protagonismo en la formación de conocimiento, en la enseñanza y en la creación de estructuras investigativas y de autogestión para el hombre del nuevo siglo.

En este plan también se parte en su formulación de una concepción de universidad, asumida como la sede en la cual la sociedad y el Estado permiten el florecimiento de la más clara consciencia de la época. Allí

pueden reunirse hombres que en calidad de docentes y alumnos tienen la única misión de aprehender la verdad. Porque el que en algún lado tenga lugar una incondicional indagación de la verdad constituye un derecho del hombre como hombre. Este concepto de valor trascendental y de fortaleza filosófica, unido al derecho fundamental de la educación como función social y determinante acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a la los demás bienes y valores de la cultura son el soporte del plan de desarrollo y gestión de esta universidad que se aborda.

El plan es un documento analítico-normativo que busca resolver, fundamentalmente, problemas organizacionales y estructurales determinantes de líneas de acción estratégicas, para generar cambios internos en su estructura académico-administrativa, como también cambios hacia el sector externo, aprovechando oportunidades, tendencias, ciclos y la diversidad tecnológica para enfrentar los retos y problemas que rodean y rodearán a la universidad en el nuevo siglo.

Por lo tanto, la universidad siempre estará sujeta al principio de la búsqueda de la verdad, del fortalecimiento del conocimiento, de las estructuras administrativas y financieras y de formar al hombre para la sociedad.

El plan propone la definición de perfiles que reflejen la situación actual de la universidad, las políticas generales, la pertinencia de la estructura frente al desarrollo de la región, el contexto general a gestionar y proyectar en cinco aspectos centrales: macrogerencia, educación, tecnología e investigación, extensión y desarrollo, y gestión internacional. Todas éstas líneas basadas en estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el fin de promover la superación de la universidad para el nuevo milenio.

El hecho de aprehender la verdad en todos sus aspectos (académicos, funcionales, administrativos, laborales, financieros, de extensión, entre otros), obliga a la universidad a apropiarse de esquemas de reestructuración; pero una reestructuración con modernización, eficiencia y productividad, sin confundirla en el accionar de las presiones sociales y políticas sin atenuaciones formativas. Es este plan su contenido está definido por un conjunto de lineamientos y planteamientos de modernización, de introducción de ambientes ecuanímenes de administración y gerencia; de cambios estructurales en los niveles organizativos para transformar en forma sustantiva y adjetiva las actividades que generan desidia y aumento de costos administrativos. En general se busca con este plan integrar el conocimiento científico, el trabajo productivo, el capital y los modos de producción para que la educación y la investigación, como elementos catalizadores sean factores decisivos del cambio hacia la transformación, la autogestión y el desarrollo en todos los aspectos que competen al alcance de la verdad del conocimiento.

Durante la historia previa de funcionamiento y proyección de esta universidad la institución ha experimentado múltiples situaciones y trans-

formaciones académicas, administrativas, investigativas, extensivas y financieras. Sin embargo, estructuralmente está sujeta a caracterizaciones y proyectos inconclusos que no determinan el desarrollo en el futuro. Es esto lo que hay que revisar y plasmar en este plan de desarrollo de la universidad.

El carácter del programa que se presenta está concebido bajo el enfoque sistémico y apoyado por técnicas fundamentales de la metodología de la planeación estratégica situacional. El conjunto de planteamientos esbozados se sugieren como elementos primordiales para armar el plan indicativo de la universidad, y los planes operativos ajustados año por año en el período 1997-2001. Para el desarrollo de este nivel, se destaca que en esta universidad en distintos momentos de su existencia, se han realizado encomiables esfuerzos tendientes a cambiar las estructuras y crear las condiciones para superar prácticas empíricas que no llegaban a la verdad institucional y así de esta manera, proyectar su trabajo de forma organizada y planificada. Los intentos han sido múltiples, sin embargo, varias veces se han visto truncados por intereses extraacadémicos en los momentos críticos. Esta necesidad interna de fortalecer la institución aún más en la extensión y la pertinencia, se imbrica a las exigencias del medio externo y de la comunidad internacional que ve a la región como polo de desarrollo del país.

Estos justificables apremios en todas las fases, han hecho ineludible el diseño de una propuesta institucional de trabajo, cuyo objetivo general sea promover la transformación, más no el cambio desde el punto de vista estructural, cuantitativo y cualitativo; que eleve a la excelencia los macroprocesos de la universidad en términos de eficiencia institucional, cobertura y pertinencia académica y calidad de procesos.

En cuanto a los métodos y los propósitos, para el diseño del plan se consideró a la universidad como un sistema general compuesto de diversos elementos (ordenados) que se interrelacionan. Se definieron varios subsistemas particulares ubicando las especificidades académicas, científicas, investigativas, integración universitaria, formación avanzada, vinculación universitaria, extensión y, en general todo el quehacer real de la universidad.

El resultado de esta propuesta reúne el sentido general de la comunidad universitaria, sus estamentos y la sociedad externa a la universidad, quienes en varias sesiones, bajo el enfoque sistémico y la metodología de la gerencia estratégica, plantearon ideas, proyectos, estrategias y acciones que recogen en lo posible todas las preocupaciones dándoles así una proyección institucional. Este plan refleja la amplia participación de universitarios, directivos, comunidad, trabajadores, quienes han articulado sus ideas y proyectos en cuanto a las problemáticas generales de la región.

Por otro lado, la planeación y la organización administrativa deben ser un instrumento para la proyección de un verdadero desarrollo institucional

ordenado y moderno, lo cual permitirá lograr fines, formular estrategias de política educativa, laboral, financiera, de excelencia institucional en todos los frentes y a su vez establecer prioridades y lograr metas. Para el efecto el plan propone de manera general siete macro orientaciones que son el soporte de las estrategias de gestión; entre las cuales se destaca el establecer un sistema de planeación y sistematización universitaria que, basado en el plan de desarrollo de la institución, coordine el quehacer universitario.

Desde el punto de vista estructural el plan parte de presentar un perfil situacional de la institución y un análisis ambiental externo, desde diversas categorías y variables. Seguidamente se plantean los fundamentos del programa de gestión en cuatro vertientes generales. Los fundamentos están soportados sobre una estructuración científica conceptual que determina la lógica y la filosofía de la nueva universidad, con esquemas diferentes que cambien los paradigmas ortodoxos que posee la institución.

Las bases del esquema fueron las líneas estratégicas de macrogerencia, educación, tecnología e investigación, extensión y desarrollo y gestión internacional. Estos cinco aspectos estuvieron rodeados de un ambiente de modernización y eficiencia, actualización, participación y pluralismo ideológico, competitividad, productividad y pertinencia. Cabe resaltar que el plan encierra como componentes básicos las funciones sustantivas de la academia, es decir, la docencia, la extensión y la investigación.

La cobertura del plan se ubica en la globalización e interactividad de todas las acciones que le competen a la universidad y especialmente donde existen vacíos actualmente, y acciones de proyección hacia el futuro.

Después de los fundamentos del plan se definen las estrategias y acciones, precisando las áreas estratégicas, sus objetivos, indicadores, estrategias y proyectos macro.

Recuperación de sentido del proceso de planeación a partir de la lectura comprensiva transversal de 23 casos de PDI

Una vez presentado de manera integral el análisis de cada uno de los anteriores Planes de Desarrollo, a continuación incluimos la sistematización de los otros 23 PDI, pero ahora desagregado el estudio en términos de las mismas cuatro categorías de comprensión:

- Seguimiento y evaluación en el PDI.
- Componentes de la estructura formal del PDI.
- Proceso de formulación del PDI.

-
- Fundamentos conceptuales subyacentes en el PDI.

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 23 PDI que fueron motivo de análisis en esta investigación. 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 el 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 constante problemática en los 23 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 y se aspira que se desarrolle y evalúe el plan; los principios teóricos que aquí se sistematizan han sido “extraídos” del documento completo del plan; obviamente recogidos siempre de manera textual.

Desde el punto de vista metodológico se incluyen los conceptos de más recurrencia⁴⁰ explícita en los 23 PDI; iniciando por el de mayor recurrencia y descendiendo en el listado hasta llegar a los conceptos que sólo se

40 Entiéndase aquí recurrencia como la repitencia de los mismos conceptos en los textos formales de cada uno de los PDI que se analizan, lo que determina que sean conceptos significativos.

establecieron como presentes en dos de los PDI. Aparecen a continuación sistematizados un total de 40 conceptos contenidos de manera expresa en los PDI; sin embargo y como delimitación metodológica fundamental solo se hace una metalectura, léase una lectura comprensiva, de 12 de ellos 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.

Esta metalectura se hace confrontando los conceptos contenidos en cada PDI en relación con un “concepto referencial” que hemos formulado en la investigación a partir de una síntesis comprensiva de los desarrollos teórico-conceptuales elaborados y argumentados en los capítulos precedentes. Los conceptos referenciales, ubicados siempre como puntos de partida, se precisaron como expresiones coherentes con los postulados teóricos emergentes de nuevos procesos de planeación, obviamente particularizados en ámbitos organizacionales-institucionales universitarios. El establecimiento de la coherencia entre lo contenido en cada PDI y el concepto de referencia se traduce en la identificación de agotamientos y problemas de la planeación y así mismo en puntos de fuga o potencialidades que dan cuenta de nuevos principios y en especial posibles nuevas prácticas de planeación.

La decisión sobre cuáles de los conceptos subyacentes se debían describir o cuales se sometían al proceso de contrastación con la construcción teórica central de esta investigación, contenida en los capítulos precedentes, estuvo determinada por la correlación entre tales conceptos y las categorías conceptuales privilegiadas en la investigación. Aquellos conceptos contenidos en algunas de las dos categorías investigativas centrales, la planeación y la organización-universidad, han sido revisados aquí nuevamente en perspectivas de lograr la señalada metalectura de los mismos. En este proceso de sistematización éstos se denominan “conceptos centrales”.

Para facilitar su rastreo a cada concepto se le asignó un código. Ejemplo:

C-19 PDI-Planeación

C	Indica concepto.
19	Indica el número de orden del concepto.
PDI	Indica que se encontró en un Plan de Desarrollo Institucional –PDI-
Planeación	Denominación específica del concepto encontrado.

Al finalizar el enunciado textual de cada concepto aparece otro código. Ejemplo:

PDI-01

PDI	Indica que es un texto de un Plan de Desarrollo Institucional –PDI-
01	Indica el número interno de identificación de la institución a la que pertenece. ¹

Conceptos centrales subyacentes en los PDI

Planeación: En 19 de los 23 PDI analizados no se hace explícito el concepto de planeación, mientras que sólo en 4 de ellos 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, a partir de lo contenido en los PDI analizados, que sigue siendo muy acentuada la definición de la planeación como un proceso de instrumentalización, más que como un ejercicio de comprensión de sentido de la realidad compleja de una organización.

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 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.

Plan: De los 23 PDI analizados, sólo 2 de ellos hacen explícito el concepto de Plan como uno de sus referentes, mientras que 21 no lo hacen.

En consonancia con el análisis anterior, en el concepto de plan, que se expresa solo en dos de los PDI, se resalta el carácter mediático del mismo; 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 planificable determinado, 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. 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 solo 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 que le es propia desde su propio fundamento epistémico.

Plan de Desarrollo: De los 23 PDI analizados, 7 de ellos hacen explícito el concepto de Plan de Desarrollo y 16 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 una 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 autorregula, en perspectiva de alcanzar mayores y mejores niveles de coherencia entre su autodeterminación misional y sus prácticas de desempeño derivadas de sus funciones misionales.

De la conjunción de los conceptos plan y desarrollo surge como concepto de naturaleza compleja: “plan de desarrollo”, asumido 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 esta investigación con los conceptos expuestos sobre plan de desarrollo contenidos en los PDI, es evidente como aspecto crítico que en éstos 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.

Planeación Estratégica: Sólo 5 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 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, metodológica e instrumental 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 modelo⁴¹.

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.

41 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.

Plan Estratégico: De los 23 PDI analizados 2 de ellos hacen explícito el concepto de plan estratégico como uno de sus referentes y 21 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.

Universidad: De los 23 PDI analizados, 10 de ellos hacen explícito el concepto de universidad como uno de sus referentes fundamentales. Es crítico el hecho de que si bien el escenario de planeación es una institución universitaria, no es explícito en todos los casos la concepción de la misma. En 13 PDI no se referencia, lo cual determina la ausencia de referentes significativos para el proceso de planeación.

En los casos en los cuales se incluye de manera expresa el concepto de universidad, el ejercicio planificador contará con un marco de entendimiento y de orientación teleológica. En un proceso de planeación, en este caso en el ámbito institucional universitario, siempre es importante que se defina la naturaleza de la organización social en la cual se desarrolla y la perspectiva teórica desde la cual se asume y gestiona la misma.

A partir de los conceptos explícitamente contenidos en los 10 PDI aludidos, que luego se detallan, se establece que en ningún caso se aborda la universidad como una organización compleja y autopoiesica, como un sistema abierto. Todos los planteamientos se quedan en afirmaciones sobre las funciones misionales de la universidad; son definiciones con arreglos a fines; es decir, se define la universidad por su deber ser como institución formadora, pero en ningún momento se la reconoce como sistema autoeco-organizado, inserto en un contexto sistémico de mayor orden que la interpela y que a su vez es interpelado por ella. El reduccionismo prevalente en estos conceptos es evidencia de la postura teórico conceptual también reduccionista desde la cual se asume y desarrolla el proceso de planeación en los contextos universitarios.

Calidad: De los 23 PDI analizados 7 de ellos hacen explícito el concepto de calidad como uno de sus referentes y 16 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 en contextos sociales sobre los cuales impacta y de los cuales recibe impacto. La pregunta que surge 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; esto 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.

Excelencia Académica: De los 23 PDI analizados 5 de ellos hacen explícito el concepto de Excelencia Académica como uno de sus referentes, mientras que 18 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 proceso de parametrización de la calidad, expresado 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 la excelencia académica se refiere fundamentalmente a la búsqueda de los más altos niveles y estándares de calidad, particularmente a los procesos de aprendizaje y formación de los sujetos que se forman en las organizaciones-universitarias y al fortalecimiento de las comunidades académicas institucionales.

Competitividad: De los 23 PDI analizados, 2 de ellos hacen explícito el concepto de competitividad y los otros 21 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.

Participación: De los 23 PDI analizados 5 de ellos hacen explícito el concepto de participación como uno de sus referentes, mientras que los otros 18 no lo hacen. Además de la recurrencia que tuvo en 5 PDI, este concepto se analizó por considerar que una nueva racionalidad de los procesos 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.

Políticas: De los 23 PDI analizados 2 de ellos hacen explícito el concepto de políticas como uno de sus referentes y los otros 21 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 una 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.

Estrategia: De los 23 PDI analizados 2 de ellos hacen explícito el concepto de estrategia y los otros 21 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”, 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.

Evaluación: De los 23 PDI analizados 2 de ellos hacen explícito el concepto de evaluación como uno de sus referentes y los otros 21 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.

Conceptos secundarios subyacentes en los PDI.

Como se señaló al inicio de este proceso de metalectura, léase de interpretación de los textos formales de los PDI, nuestra intencionalidad es recuperar y construir sentido en torno de realidades concretas de procesos de planeación, en este caso en contextos organizacionales universitarios, con el propósito de contrastar tanto las problemáticas como los aportes en relación con los principios emergentes de nuevos procesos de planeación ya sustentados. Para el caso de los conceptos subyacentes en los PDI, los 12 conceptos establecidos con algún nivel de recurrencia se clasificaron como “conceptos centrales”; los cuales ya fueron sistematizados y comentados en el numeral anterior. Por su parte los otros 39 se han clasificado como “conceptos secundarios” porque a pesar de ser de gran significación para el desarrollo de la organización-universidad que se planifica a través de los PDI, no traducen en sí mismos concepciones en torno al proceso de la planeación o a conceptos afines.

No obstante lo anterior, a continuación se reseñan todos los conceptos secundarios por cuanto de su lectura y de su correlación con los conceptos centrales se colige una unidad de sentido en torno a los referentes conceptuales que de manera explícita están caracterizando y determinando los PDI analizados.

En procesos de investigación posteriores se podrían hacer lecturas de sentido desde otras categorías como las de desarrollo curricular universitario, educación y pedagogía universitaria, etc. Por esto último, a manera de ejemplo se hace metalectura comprensiva de dos de estos conceptos secundarios: “educación” y “formación integral”. Insistimos en que esta misma lectura y otras de mayor profundidad y desde otras perspectivas se podrían hacer desde nuevos intereses investigativos.

Lo que sí queda ratificado al sistematizar estos conceptos secundarios es que en general en los PDI analizados la fundamentación teórico-conceptual es limitada y dispersa, inclusive se podría afirmar que pobre y restringida a apreciaciones vagas más que a principios teóricos sólidos.

Los siguientes son todos los “conceptos secundarios” explícitamente contenidos en los PDI con una recurrencia de dos o más frecuencias: Educación, Formación Integral, Autonomía, Investigación, Extensión, Globalización, Acción Educativa, Bienestar Universitario, Convivencia, Investigación y Docencia, Cultura Organizacional, Acreditación, Flexibilidad, Ingresos Corrientes, Educación Continua, Docencia, Educación Superior, Responsabilidad Social, Currículo, Departamentos, Equidad, Informática, Vida Universitaria, Tecnología, Pertinencia, Democracia, Administración y Recursos de Capital.

Proceso de formulación de los PDI

Una característica de calidad de un Plan Educativo Institucional está determinada por el hecho de que él mismo dé 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 de ellos 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 22 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.

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, recordada 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 bitácora 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, sólo 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 mas 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.

COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN A PARTIR DE LA LECTURA DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES

Los Proyectos Educativos Institucionales son otro de los textos de planeación de una organización-universidad. Generalmente cuando se piensa en los procesos de planeación universitaria el foco de atención se centra en los Planes de Desarrollo Institucional, dejando de lado los PEI. Este hecho traduce la fractura que se vive en los procesos de planeación en contextos universitarios. A los PEI se les reconoce y atribuye una racionalidad ante todo académica y pedagógica, mientras que en los PDI la racionalidad fundamental subyacente es administrativa y gerencial. Tanto PEI como PDI son expresiones de un proceso de planeación del desarrollo universitario, por este motivo también se asumió el PEI como objeto empírico de esta investigación.

Fundamentos conceptuales subyacentes en los Proyectos Educativos Institucionales -PEI-

Seguidamente se presenta una síntesis comprensiva de los principales conceptos subyacentes en los textos declarativos formales de los Proyectos Educativos Institucionales -PEI- de las instituciones de educación superior que fueron motivo de análisis en este proceso investigativo como uno de sus referentes empíricos de contrastación. 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 el PEI son los que se consideran de mayor importancia y relevancia y que de su concepción depende la orientación del proceso de planeación y su correspondiente ejecución, seguimiento y evaluación.

Al igual que en el análisis de los PDI, desde el punto de vista metodológico, se incluyen los conceptos de más recurrencia explícita en los 26 PEI analizados; iniciando por el de mayor recurrencia y descendiendo en el listado hasta llegar a los conceptos que sólo se establecieron como presentes en dos de los PEI.

Aparecen a continuación sistematizados un total de 11 conceptos contenidos de manera expresa en los PEI; sin embargo y como delimitación metodológica fundamental sólo se hace una metalectura, es decir, una lectura comprensiva, de sólo dos de ellos por considerar que son los que de forma directa hacen evidente, a manera de “objeto empírico” la concepción subyacente de la planeación, derivada de los textos analizados.

Esta metalectura se hace confrontando los conceptos contenidos con un concepto de referencia ubicado como punto de partida; éste último se formuló en coherencia con los postulados teóricos emergentes de nuevos procesos de planeación, obviamente particularizados en ámbitos organizacionales-institucionales universitarios. El establecimiento de la coherencia entre lo contenido en cada PEI y el concepto de referencia se traduce en identificar agotamientos y problemas de la planeación y así mismo en establecer puntos de fuga o potencialidades que dan cuenta de nuevos principios y en especial nuevas prácticas de planeación.

Nuevamente aquí la decisión sobre cuáles de los conceptos se describían o cuáles se sometían a un proceso de contrastación con la construcción teórica central, contenida en los capítulos precedentes, estuvo determinada por la correlación entre tales conceptos y las categorías conceptuales privilegiadas en la investigación. Aquellos conceptos contenidos en algunas de las dos categorías investigativas trabajadas, la planeación y la organización-universidad, han sido analizados en perspectivas de hacer la ya señalada metalectura de los mismos. En este proceso de sistematización éstos se denominan “conceptos centrales”, incluyéndose 2 de este tipo.

Para facilitar su rastreo a cada concepto se le asignó un código. Ejemplo:

C-21 PEI- EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

C	Indica concepto.
21	Indica el número de orden del concepto.
PEI	Indica que se encontró en un Proyecto Educativo Institucional –PEI–
Evaluación Institucional	Denominación específica del concepto encontrado.

Al finalizar el enunciado textual de cada concepto aparece otro código. Ejemplo:

PEI-01

PEI	Indica que es un texto de un Proyecto Educativo Institucional –PEI–
01	Indica el número interno de identificación de la institución a la que pertenece. ²

Conceptos centrales subyacentes en los PEI

Evaluación institucional: De los 26 PEI analizados 4 de ellos hacen explícito el concepto de evaluación, referido esta vez a los procesos de acreditación y autoevaluación institucional; los otros 22 PEI no hacen expreso este referente.

La evaluación institucional es un proceso que le permite a una organización-universidad tomar conciencia sobre su estado de desarrollo a partir de una lectura histórica e integral de su realidad, con el propósito de definir, consolidar, ajustar y reorientar el marco de pensamiento y de actuación de la institución. Se le considera como un subproceso de la planeación por cuanto desarrolla justamente el momento comprensivo de nuevos procesos de planeación institucional.

En los dos PEI en los que se incluye este concepto como un referente expreso se plantea una concepción realmente de vanguardia toda vez que se asume la evaluación institucional como un proceso pedagógico-cultural; como un ejercicio de indagación, de investigación, de análisis comprensivo orientado a una finalidad de desarrollo; como una oportunidad para “arrancar significados de la realidad”; esto último denota un entendimiento de la evaluación institucional como proceso interpretativo de la realidad, como una vía reflexiva orientada hacia las acciones de cambio y transformación.

Proyecto Educativo Institucional: De los 26 PEI analizados, únicamente 2 de ellos hacen explícito el concepto de PEI como uno de sus referentes; los otros 24 no lo hacen de manera expresa. Este es un punto crítico por cuanto una de las premisas básicas de nuevos procesos de planeación es que la naturaleza de todo plan, su concepción y su intencionalidad, debe estar conceptualizada y definida de manera expresa.

Un Proyecto Educativo Institucional es a la institución lo que la Constitución Política es a un Estado, su marco de definición y entendimiento, su carta de navegación y orientación, el contenido de su identidad y su naturaleza; es la política de las políticas de desarrollo de la institución. Es proyecto por cuanto denota un proceso histórico y por tanto inacabado y siempre en construcción. Es educativo por cuanto su intencionalidad está derivada del encargo misional que tiene la institución universitaria de contribuir en la formación integral del individuo y el desarrollo del proyecto cultural de la organización. Es institucional por cuanto tiene un carácter corporativo; es decir expresa la visión compartida de una organización; es el soporte de la realidad instituida de una entidad viva y autopoietica como es la universidad.

En los dos PEI que describen la naturaleza de este instrumento de planeación, éste se asume como propuesta académica que define las funciones misionales de la universidad. Un aspecto importante es que se concibe el PEI como factor constitutivo de la comunidad académica que lo ha formulado; como marco de regulación y de acción de todos los actores institucionales.

Conceptos secundarios subyacentes en los PEI

Nuevamente en este punto se recogen los conceptos secundarios encontrados a partir de la sistematización de los 26 PEI.

En otros procesos de investigación derivados de esta tesis doctoral se podrían hacer lecturas de sentido desde otras categorías. Una vez más queda ratificado al sistematizar estos conceptos secundarios que en general en los PEI analizados la fundamentación teórico-conceptual es limitada y dispersa.

Los siguientes son todos los “conceptos secundarios” explícitamente contenidos en los PEI con una recurrencia de dos o más frecuencias: Investigación, Educación, Docencia, Proyección o Extensión, Evaluación del Conocimiento, Saber, Conocimiento, Hombre y Comunidad.

Proceso de formulación de los PEI

Una característica de calidad de un Proyecto Educativo Institucional está determinada por el hecho de que él mismo de cuenta de manera clara y expresa del proceso mediante el cual se hizo su formulación. En este sentido se precisa que de los 26 PEI en análisis, 7 de ellos caracterizaron de manera expresa y formal el proceso de formulación del plan. Vale la pena resaltar que en estos planes se describe el proceso metodológico que permitió la participación de amplios sectores estamentales de las instituciones que formulaban su respectivo proyecto.

Componentes de la estructura formal de los PEI

La estructura formal de cada uno de los 26 PEI 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 resalta que la estructura de los 26 PEI se definió a partir de tres factores, cada uno de los cuales fue determinante en cada caso particular; aunque en general se deduce que los cuatro factores determinaron todas las estructuras: El primer factor permitió incluir componentes, desagregados o articulados, por cada función misional de la universidad y por sus áreas fundamentales de desarrollo. El segundo factor permitió definir componentes siguiendo la lógica de la planeación estratégica en su vertiente corporativa (Contexto, misión, visión, políticas, análisis estratégico situacional, prospectiva, etc.). El tercer factor permitió incluir componentes según las áreas académicas y la estructura orgánica propia de cada universidad (Vicerrectorías, facultades, departamentos, programas, institutos, etc.).

A partir de lo anterior, se evidencia de manera contundente que si bien en el PEI la racionalidad básica es la académica y pedagógica, a diferencia de la administrativa y gerencial que prevalece en un PDI, en el diseño del primero sigue primando la lógica de estructuración y ordenamiento del segundo. Se ha dado una yuxtaposición de métodos y estructuras por cuanto PEI y PDI se han concebido y organizado como si fueran instrumentos de igual naturaleza; reconociendo que obviamente les une en común el ser instrumentos de planeación del desarrollo de una misma entidad organizativa como es la universidad.

Seguimiento y evaluación en los PEI

De igual modo como se anotó en el análisis de la prescripción del seguimiento y la evaluación en los PDI, en los PEI también es determinante definir la concepción, los procesos, procedimientos e indicadores para su desarrollo. También en los PEI se considera que otra característica de calidad la constituye la prescripción formal que se haga respecto a su sistema de seguimiento y evaluación; en consonancia con la perspectiva teórica y el modelo de planeación privilegiado.

No obstante, lo anterior sólo en 5 de los 26 PEI que se analizaron se encontró de manera expresa la prescripción de los subprocesos de seguimiento y evaluación.

Niveles y estrategias de participación:

El nivel de participación de los diferentes actores, estamentos e instancias durante el proceso de formulación del PEI es otro de los factores que determinan la calidad de un plan.

De esta manera se concluye la lectura comprensiva de los textos formales de formulación de los PDI y los PEI de las diferentes instituciones que permitieron el abordaje empírico de los procesos de planeación. A continuación y como un desarrollo práctico derivado de esta investigación se sistematiza y plantea la naturaleza y alcances del proceso de “resignificación” como una estrategia que permite la transformación de las prácticas de planeación de las instituciones universitarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. *"A Concept or corporate planning"*. Jhon Willey & Sons New York. 1970.
- ALDANA VALDES, Eduardo. *"Colombia: Al filo de la oportunidad"*. Tomo I. 4ed. Tercer Mundo Editores. Santafé de Bogotá. 1998.
- _____. *"Planeación y Estrategia"*. 1ed. MUD Unidad Editorial. Santafé de Bogotá 1995.
- ALVARADO, Sara Victoria. GAITAN R., Carlos Arturo, ROJAS C., Carlos y otros. *"Proceso de Construcción Teórica, Métodos y Técnicas en la Investigación Social"*. Modulo 2. 2ed. CINDE. Manizales. 1992.
- _____. *"El Proceso de Análisis de Información en la Investigación en Ciencias Sociales"*. Modulo 3. 1ed. CINDE. Manizales. 1990.
- _____. *"Como elaborar un Proyecto de Investigación en Ciencias Sociales"*. Modulo 4. 1ed. CINDE. Manizales. 1990.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *"Introducción a la Planeación"*. 15ed. Editorial Lumen. Buenos Aires 1995.
- ANDERSON J.R. (1993), *"Problem solving and learning"*. Review American Pssychologist, 1993.
- ANGULO, F. *"Proyecto Docente Investigador"*. Universidad de Cádiz. 1995.
- APPLE, M.W. *"Política Cultural y Educación"*. Morata. Madrid. 1996.
- ARENDT, H. (1997): *"¿Qué es la política?"*. Paidós. Barcelona. 1997
- ARGANDOÑA, Augusto. BALLESTA, José, FUENTES, Carlos y otros. *"La Universidad en la Sociedad del Siglo XXI"*. 1ed. Fondo de Cultura Económica de España. Madrid. 2001.
- ASCUN. *"Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Hacia una Agenda de la Educación Superior en Colombia"*. 1ed. Corcas Editores Ltda.. Santafé de Bogotá. 1998.
- AVILA PENAGOS, Rafael. *"La Educación y el Proyecto de la Modernidad"*. 2ed. Antropos. Santafé de Bogotá. 1998.
- BACHELARD, Gastón. *"El Derecho de Soñar"*. Fondo de Cultura Económica. Mexico. D.F. 1993.
- _____. *"Poética del Espacio"*. 1ed. Fondo de Cultura Económica. México. D.F. 1992.
- BALANDIER, Georges. *"El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales. Elogio de la fecundidad del movimiento"*. Gedisa. Barcelona 1997.

-
- BARNETT, Ronald. "Los Límites de la Competencia". 1ed. Barcelona: Gedisa, 2001. 286p. ISBN 84-7432-851-9.
- BATTRAM, Arthur. *"Navegar por la Complejidad: Guía Básica sobre la Teoría de la Complejidad en la Empresa y la Gestión"*. 1ed. Granica. Barcelona. 2001.
- BECK, GIDDENS, A y LASH, H, S. *"Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno"*. Alianza. Madrid. 1997.
- BERGUER, Gastón. *"Phnomemologie du temps at prosepctive"*. PUF. París. 1964.
- BERMAN, Marshall. *"Brindis por la Modernidad"*. En: Colombia el despertar de la modernidad. 3 ed. Ediciones Foro Nacional por Colombia. Bogotá.1998.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *"Teoría General de los Sistemas"*. 1ed. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá. 1994.
- BETTELBEIM, Charles. *"Planeación y Crecimiento Acelerado"*. 5ed. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1984.
- BIRCH. *"Droit et planification de l' educación"*. UNESCO París. 1993
- BLUET, J.C. y ZEMOR, J. *"Prospective géographique: méthode et direction de recherches"*. Metra. Vol. IX No. 1970.
- BONILLA CASTRO, Elssy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. *"Más Allá del Dilema de los Métodos: La Investigación en Ciencias Sociales"*. 3ed. La Norma. Bogotá. 2005.
- BOTERO URIBE, Darío. *"El Derecho a la Utopía"*. 2ed. Universidad Nacional. Santafé de Bogotá. 1997.
- BOWMAN, Cliff. *"La Esencia de la Administración Estratégica"*. 1ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1996.
- BULLINGTON, J. y KARLSON, G. *"Introduction to phenomenological psychological research"*. Scandinavian Journal of Psychology. 1984.
- CALVINO, Italo. *"Seis Propuestas para el Próximo Milenio"*. 1ed. Ediciones Siruela. Madrid. 1989.
- CAMPO, J. Rafael y RESTREPO J. Mariluz. *"FORMACIÓN INTEGRAL: Modalidad de la educación posibilitadora de lo humano"*. Universidad Javeriana. Bogotá. 1999.
- CAPRA, Fritjof. *"Las Conexiones Ocultas: Implicaciones Sociales, Medioambientales, Económicas y Biológicas de una Nueva Visión del Mundo"*. 1ed. Editorial Anagrama. Barcelona. 2003.
- CARDONA GONZÁLEZ, Silvio; DÍAZ G., Álvaro y GARCIA G., Luzmila. *"Educación y Sociedad"*. 1ed. Centro Editorial Universidad Católica de Manizales. Manizales 1998.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Ontología de la Creación*. 1ed. Santafé de Bogotá: Ensayo y Error, 1997. 320p.

CASTELLS, Manuel. *"The education of city planners in the information age"*. Bekeley y Planning Journal, vol. 12. 1998.

CEPEDA LÓPEZ, Guillermo; MIRANDA CÁRDENAS, Ana C., PÉREZ PIÑEROS, María D., y otros. *Fundamentos Teóricos y Práctica de la Autoevaluación de Programas Académicos en la Educación Superior*. 1ed. Santafé de Bogotá: Ceja, 1999. 161p. ISBN 958-683-108-6.

COLÓM, Antoni y DOMÍNGUEZ, Emilia. *"Introducción a la política de la educación"*. Ariel. Barcelona. 1997

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. *"Apreciaciones de Condiciones Iniciales: Guía de Procedimientos CNA"*. 1ed. Corcas Editores Ltda. Santafé de Bogotá, 1996.

_____. *"Guía de Procedimientos"*. 3ed. Corcas Editores Ltda . Santafé de Bogotá. 1997.

_____. *"Guía para la Autoevaluación con Fines de Acreditación de Programas de Pregrado"*. 2ed. Corcas Editores Ltda. Santafé de Bogotá. 1997.

CUBILLOS REYES, Constanza. *"Saldo Rojo: Crisis en la Educación Superior"*. 1ed. Planeta Colombiana Editorial S.A. Santafé de Bogotá. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. 5ed. McGrawHill. Santafé de Bogotá 1999.

DAS, J.p. KAR, Binod C. PARRILLA, Rauno K. *"Planeación Cognitiva: Bases Psicológicas de la Conducta Inteligente"*. 1ed. PAIDÓS. Madrid. 1998.

DELORS, Jacques. *"La Educación encierra un tesoro"*. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana Ediciones. UNESCO. Bogotá. 1996.

DENNETT, Daniel C. *"La Actitud Intencional"*. 2ed. Gedisa, S.A. Barcelona. 1998.

DENZIN. N.K. y Lincol, Y.S. *"Introduction: entering the Field of Qualitative Research"*. En N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative research*. Londres. 1994.

DESLAURIERS, Jean Pierre. *"Investigación Cualitativa: Guía Práctica"*. 1ed. RU-DECOLOMBIA. Ediciones Papiro. Pereira 2004.

DONMOYER, R. *"The forms and functions of qualitative research in the United States"*. Comunicación presentada en la reunión anual de la American Educational Research Association. San Francisco. 1992.

DRUCKER, Peter F. *"La Sociedad Post Capitalista"*. 1ed. Editorial La Norma S.A. Bogotá. 1994.

_____. *"Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI"*. 1ed. Editorial La Norma S.A .Bogotá. 1999.

ECO, Umberto. *"Cómo se hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura"*. Gedisa. México. 1987.

-
- ELIAS, Nortbert. *"Sobre el Tiempo"*. 2ed. Fondo de Cultura Económica S.A México. 1997.
- ELLMAN, Michael. *"La Planeación Socialista"*. 1ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1983.
- ESCAMEZ, J y Otros: *"Planeación de Programas en Educación No Formal"* En SARRAMONA, J. "La educación no formal". CEAC. Barcelona. 1992.
- FALS BORDA, Orlando. *"Participación Popular: Retos del Futuro"*. 1ed.: Tercer Mundo Editores. Bogotá. 1998.
- FEYERABEND, P. *"Contra el método: Esquema de una Teoría Anarquista del Conocimiento"*. Ariel, Barcelona. 1975.
- FRANCOIS, Charles. *"Introducción a la prospectiva"*. Pleamar. Buenos Aires. 1977.
- FRIED SCHNITMAN, Dora. *"Nuevos Paradigmas Cultura y Objetividad"*. 1ed. PAIDOS. México. 1995.
- FRIEDMAN, R. *"Innovation, Flexible Response and Social Learning : A Problem in the Theory of Meta-Planning"*. Publicado en "Planning Theory in the 1980's", editado por R. Burchell y G.Sternlieb
- GABIÑA, Juanjo. *"El Futuro Revisitado: La Reflexión Prospectiva como arma de estrategia y decisión"*. 1ed. Alfaomega S.A. México 1996.
- _____. *"Prospectiva y planeación territorial: hacia un proyecto de futuro"*. 1ed. Alfaomega S.A. México. 1999.
- GALILEA O., Sergio. *"Los desafíos metodológicos de la planeación latinoamericana: algunas cuestiones básicas"*. Memorias XVI del Congreso Interamericano de Planeación. *"Políticas y estrategias de planeación ante los nuevos desafíos del subdesarrollo"*. Sociedad interamericana de planeación, Sociedad Puertorriqueña de Planeación y Escuela Graduada de Planeación, Universidad de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico, 1988.
- GARCIA CANCLINI, Néstor. *"Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la Modernidad"*. 1ed. Editorial Grijalbo. México 1990.
- GARCIA DE RUIZ, Sonia y SALAZAR PUENTES, Israel. *"La Evaluación como componente del PEI: Un enfoque práctico para realizarlo"*. 1ed. Libros & Libres S.A. Santafé de Bogotá. 1996.
- GILLES DELISLE, Pierre Collette. *"La Planeación del Cambio: Estrategias de adaptación para las organizaciones"*. 1ed. Ingramex, S.A. México. 1988.
- GODET, Michel. *"De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia"*. Alfaomega. Santafé de Bogotá. 1996.
- _____. *"The crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach"*. Pergamon Press. USA. 1979
- GOLDFEDER, Guitela y AGUILAR Eduardo. *"Planeación y Administración: Un Enfoque Integrador"*. 1ed. Trillas. México. 1998.

-
- GÓMEZ BUENDÍA, Hernando. *“Educación: La Agenda del Siglo XXI. Hacia un Desarrollo Humano.”* 1ed. Tercer Mundo Editores. Santafé de Bogotá. 1998.
- GOODNOW, J.J. *“Social aspects of planning”*. En S.L. Friedman, E.K. Scholnick y R.R. Cocking (comps.) *“Blueprint for Thinking”*. Cambridge University Press. Nueva York. 1987.
- GREENO, J. RILEY, M.S. y GELMAN, R. *“Conceptual competente and children’s counting” Cognitive Psychology*. 1984.
- GUBA, E. G. y LINCOLN, Y. S. N. *“Competing Paradigms in Qualitative Research”*. En N.K Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications. 1981.
- GUIDDENS, Anthony. HABERMAS, Jürgen. JAY, Martín y otros. *“Habermas y la Modernidad”*. 3ed. Catedra. Madrid. 1994.
- HABERMAS, Jürgen. *“Ciencia y Técnica como Ideología”*. Editorial Tecnos, Madrid, 1968.
- _____. *“Conocimiento e Interés”*. Madrid. Ediciones Tauros, 1982.
- _____. *“Teoría de la Acción Comunicativa I: Racionalidad de la Acción y Racionalización Social”*. 1ed. Santillana S.A. Madrid. 1999.
- _____. *“Teoría de la Acción Comunicativa, II: Crítica de la Razón Funcionalista”*. 1ed. Santillana S.A. Madrid. 1999.
- HABERMAS, Jürgen; LIOTARD, Jean Francois., BERMAN, Marshall y otros. *“Colombia: El Despertar de la Modernidad”*. 3ed. Santafé de Bogotá: Ediciones Foro Nacional por Colombia, 1998.
- HACKING, Ian. *“La Domesticación del Azar: La Erosión del Determinismo y el Nacimiento de las Ciencias del Caos”*. 1ed. Gedisa. Barcelona. 1995.
- HANDY, Charles; AL RIES & JACK TROUT, PORTER, Michael y otros. *“Repensando el Futuro: Los Negocios, los Principios, los Mercados, la Competencia, el Liderazgo y el Mundo”*. 2ed. Impreandes. Bogotá. 1998.
- HANSON, N.R., *“Patrones de descubrimiento. Observación y explicación”*. Alianza Universidad. Madrid, 1997.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *“La Gestión en la Incertidumbre”*. Ediciones DEUSTO S.A. Bilbao. 199.
- HAYES-ROTH, B y HAYES-ROTH, F. *“A cognitive model of planning”*, Cognitive Science. 1979.
- HEIDEGGER, Martín. *“El Concepto del Tiempo”*. 1ed. Editorial Trotta, S.A. Madrid. 1999.
- HIRSCHMAN, Albert O. *“La Estrategia del Desarrollo Económico”* 4ed. Fondo del Cultura Económica. México. 1981.

-
- HOYOS, VÁSQUEZ Guillermo. “*Elementos Filosóficos para la Comprensión de una Política de Ciencia y Tecnología*”. En: Colombia el despertar de la modernidad. 3 ed. Ediciones Foro Nacional por Colombia. Bogotá. 1998.
- HUERTAS, Franco. “*El Método PES*”. 1ed. Fondo Editorial Altadir. Santafé de Bogotá. 1994.
- ICFES. “*Seminario Nacional Teoría y Praxis de la Gestión de Instituciones de Educación Superior*”. 1ed. ICFES. Santafé de Bogotá. 1997.
- ILPES. “*Discusiones sobre Planeación*”. 19ªed. Siglo veintiuno editores. México. 1997.
- INBAR, Dan E. “*Planning For Innovation in Education*”. 1ed. París: UNESCO, 1996. 109p. ISBN 92-803-1161-1.
- JACOB, E. “*Qualitative research traditions: A review*”. Review of Educational Research, 57. 1987
- JARAMILLO, Luis Javier. “*Aprender a Investigar: Ciencia, Tecnología, Sociedad y Desarrollo*”. Modulo 1. 3ed. ICFES. Santafé de Bogotá. 1999.
- JIMÉNEZ EGUIZÁBAL, Alfredo. “*Política Educativa: Fundamentos y Perspectivas Críticas*”. 1ed. Centro Universidad Católica de Manizales. Manizales. 1999.
- JIMÉNEZ REDONDO, Manuel. “*Teoría de la Acción Comunicativa*”. 4ed. Taurus Ediciones. Madrid. 1987.
- JOUVENÉL, Bertrand de. “*L’art de la conjecture*”. Sédeis. París, 1972.
- JR GEORGE, Claude S. “*Historia del Pensamiento Administrativo*”. 1ed. Prentice Hall. México 1974.
- KAPLAN, Marcos. “*Sociedad, política y planeación en América Latina*”. Universidad Nacional Autónoma de México, 1989.
- KOZIKOWSKI, Zbigniew. “*Técnicas de planeación macroeconómica*”. Editorial Trillas. México. 1988
- KREITLER, S. y KREITLER, H. “*Conceptions and processes of planning: The developmental perspective*”. En S.L. Friedman, E.K. Scholnick y R.R. Cocking (comps.) *Blueprint for Thinking*. Cambridge University Press. Nueva York, 1987.
- KUHN, T.S. “*La Estructura de las Revoluciones Científicas*”. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá. 1998.
- LAKATOS, Imre. “*La Metodología de los Programas de Investigación Científica*”. Alianza. Madrid. 1983.
- LATHER, P. “*Critical frames in educational research: Feminist and post-structural perspectives*”. Theory into Practice. 1992.
- LAVIN H., Sonia. “*Educación y Desarrollo Humano en América Latina y el Caribe*”. 1 ed. Santafé de Bogotá. 1996.
- LEÓN GUEVARA, Judith; HERNÁNDEZ DÍAZ, José María, ESPINA BARRIO, Ángel. Doctorado en Educación: “Fundamentos de Política Educativa ante el

Relevo Milenar -Documento institucional-". 1ed. Centro Editorial Universidad Católica de Manizales. Manizales. 1999.

LEONTIEV, A.N. "Activity consciousness, and personality" Englewood Cliffs, p. 87-104. "The problem of activity in psychology" p. 37-71. M.E. Sharpe. Nueva York. 1979.

LURIA, A. R. "Lenguaje and cognition". Jhon Wiley & Sons. Nueva York. 1982.

LLINÁS, Rodolfo R. "El Cerebro y el Mito del Yo: El Papel de las Neuronas en el Pensamiento y el Comportamiento Humanos". 1ed. Editorial Norma. Bogotá. 2003.

LONDOÑO ANGEL, Edgar A. "Lenguaje, Realidad y Racionalidad: Paradigmas de la Investigación de las Ciencias Sociales". 1ed. Alejandria Libros. Bogotá 2004.

LORINO, Philippe. "Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades". 1ed. Alfaomega. México 1995.

LUHMANN, Niklas. "Sistemas Sociales". 2ed. Anthropos. Madrid. 1998.

_____. "Teoría de la Sociedad y Pedagogía". 1ed. Lima. Paidós, 1996.

_____. "Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo". 1ed. Anthropos. Madrid. 1997.

_____. "Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría". 2ed. Barcelona. Paidós. 1997.

MARTINEZ MIGUÉLES, Miguel. "El Paradigma Emergente". 2ed. Trillas. México. 1997.

MASSÉ, Pierre. W. "Le plan ou l'anti-hasard". Gallimard. París. 1965.

MATURANA R, Humberto. "El Árbol del Conocimiento". 13ed.: Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 1996.

_____. "Biología de la Cognición y Epistemología". Temuco. 1ed. Editorial universidad de la frontera. Santiago de Chile. 1990.

_____. "¿La realidad objetiva o construida?. Fundamentos biológicos de la realidad". Volumen 1. 1ed. Anthopos. Universidad Iberoamericana. México. 1994.

_____. "La Objetividad: Un Argumento para Obligar". 1ed. Dolmen Ediciones S.A.. Santiago de Chile. 1997.

MATUS, Carlos. "Chimpancé, Machiavello y Gandhi". 1ed. Fondo Editorial Altadir. Venezuela. 1995.

_____. "Adiós, Señor Presidente: Gobernantes y Gobernados". 3ed. Fondo Editorial Altadir. Venezuela. 1994.

_____. "Política, Planeación y Gobierno". 2ed. Fondo Editorial Altadir. Washington D.C. 1987.

-
- MATUS, Carlos. BERELLI, Walter. BURBANO, Luis Carlos y otros. *“Método MAPP: Método Altadir de Planeación Popular”*. 1ed. Fondo Editorial Altadir, Santafé de Bogotá 1994.
- MAX-NEEF, Manfred; ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN, Martín. *Desarrollo a Escala Humana: Una Opción para el Futuro*. 1ed. Medellín: Proyecto 20 Editores, 1997. 122p.
- MERELLO, Agustin. *“Prospectiva. Teoría y Práctica”*. Guadalupe, Buenos Aires. 1973.
- MERLEAU-PONTY, M. *“La Estructura del Comportamiento”*. Hachette. Buenos Aires. 1976.
- MERRIAN, S. B. *“Case Study Research in Education”*. San Francisco, CA: Jossey Bass. 1988.
- MIKLOS, Tomas y TELLO, María Elena. *“Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro”*. 4ed. Limusa, S.A. México, 1994.
- Miller, G. A. GALANTIER, E. H. y PRIBAM, K.H. *“Plans and structure of behavior”*. Holt, Rinehart & Winston . Nueva York. 1960.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, Jhon. *“El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Caos”*. 1ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1997.
- MOJICA SASTOQUE, Francisco. *La Prospectiva: Técnicas para Visualizar el Futuro*. 2ed. Santafé de Bogotá: Legis, 1993. 144p. ISBN 958-653-016-7.
- _____. *Análisis del Siglo XXI: Concepto de Prospectiva, Escenarios y Tendencias que Permiten Hacer un Examen del Próximo Siglo*. 1ed. Santafé de Bogotá: Alfaomega, 1998. 185p. ISBN 958-682-101-3.
- MORENO GARZÓN, Adonai; GALLARDO, Yolanda. *Aprender a Investigar: Recolección de la Información. Módulo 3*. 3ed. Santafé de Bogotá: ICFES, 1999. 152p. ISBN 958-9279-14-7.
- _____. *Aprender a Investigar: Análisis de la Información. Módulo 4*. 3ed. Santafé de Bogotá: ICFES, 1999. 166p. ISBN 958-9279-15-5.
- MORGAN, Gareth, *Images of Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1998.
- MORIN, Edgar. *“El Método I. La Naturaleza de la Naturaleza”*. 4 ed. Cátedra-Teorema. Madrid. 1997.
- _____. *“El Método II: La Vida de la Vida”*. 4ed. Cátedra-Teorema, Madrid. 1998.
- _____. *“El Método III: El Conocimiento del Conocimiento”*. 3ed. Cátedra-Teorema, Madrid. 1997.
- _____. *“El Método IV: Las Ideas. Su Hábitat, su Vida, sus Costumbres, su Organización”*. 1ed. Cátedra-Teorema. Madrid: 1998.

-
- _____. *“Introducción al Pensamiento Complejo”*. 2ed. Gedisa S.A. Barcelona. 1998.
- _____. *“Ciencia con Conciencia”*. Anthropos. Barcelona, 1984.
- MORRISEY, George L. *“Pensamiento Estratégico: Construya los Cimientos de su Planeación”*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México. 1996.
- _____. *“Planeación a Largo Plazo: Creando su Propia Estrategia”*. 1ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996.
- _____. *Planeación Táctica*. 1ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 133p. ISBN 968-880-736-2.
- MURCIA PEÑA, Napoleón. *“Imaginarios de las Jóvenes Escolares ante la Clase de Educación Física”*. 1ed. Kinesis. Armenia. 2005.
- MURCIA PEÑA, Napoleón, JARAMILLO ECHEVERRI, Luis Guillermo. *“Investigación Cualitativa: Una Guía para Abordar Estudios Sociales”*. 1ed. Kinesis. Armenia. 2003.
- NEWELL, A. Shaw, J. C. y SIMON (1958^a), *“Chess-playing problems and the problem of complexity”*, IBM Journal of Research and Development, 2,320-335. (1958b) *“Elements of a theory of human problem solving”*, Psychological Review, 65.
- NOGUERA CALDERÓN, Camilo. LINARES PRIETO, Patricia. *“El Proceso de Constitución de las Bases de la Educación Superior: Una Tarea Inconclusa de la Sociedad”*. 2ed. Corcas Editores. Santafé de Bogotá. 1998.
- ORTEGA y GASSET, J. *“Investigaciones Psicológicas”*. Revista de Occidente. Madrid. 1981.
- ORTEGÓN, Edgar y MEDINA VASQUEZ, Javier E. (Compiladores). *“Prospectiva: Construcción Social del Futuro”*. 1ed. ILPES. Santiago de Cali. 1997.
- ORTIZ ROZO, J, Alirio. *“Guía General para la Autoevaluación de la Universidad”*. 1ed. UNINCCA-UNED. Santafé de Bogotá. 1994.
- PARRASANDOVAL, Rodrigo. *“Escuela y Modernidad en Colombia: La Universidad”*. 1ed. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá. 1996.
- PAZ, Octavio. *“La búsqueda del presente”*. En: *“Colombia: el despertar de la modernidad”*. Ediciones Foro Nacional por Colombia. 1998.
- PENAGOS AVILA, Rafael. *“La Educación y el Proyecto de la Modernidad”*. 2ed. Anthropos. Santafé de Bogotá. 1998.
- PEREZ GUTIERREZ, Luis. *“Nuevos Estilos de Universidad”*. Cámara de Representantes. Pensadores Políticos Colombianos. 1ed. Imprenta Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá. 1993.
- POPPER, K. *“La Lógica de la Investigación Científica”*. Tecnos, Madrid. 1973

-
- PORTER LUIS. *“La Universidad de Papel: Ensayos Sobre la Educación Superior en México”*. 1ed. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2003.
- PRIGOGINE, Ilya. *“El Fin de las Certidumbres”*. 1ed. Tauros. España. 1997.
- _____. *“El Nacimiento del Tiempo”* 3ed. Tusquets Editores. Madrid. 1998.
- PRIGOGINE, Ilya. *“El fin de las certidumbres”*. Traducción de Pierre Jacomet. Santillana, S.A. Taurus. Madrid. 1998.
- RAUSEPP, E. *“Creative growth games”*. Harvest. New York, 1978.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio. GIL FLORES, Javier. GARCIA JIMÉNEZ, Eduardo. *“Metodología de la Investigación Cualitativa”*. 1ed. Aljibe S.L. Málaga. 1996.
- RODRÍGUEZ PARRA, Jaime. *“Artificios de la Mente: Perspectivas en Cognición y Educación”*. 1ed. Círculo de Lectura Alternativa Ltda. Bogotá. 2003.
- SAAVEDRA Guzmán, Ruth. *“Planeación participativa: ¿Un desafío?”* Revista interamericana de Planeación. Volumen XXVI, número 104, octubre – diciembre. San Antonio Texas U.S.A. 1993
- SAAVEDRA GUZMÁN, Ruth. CASTRO ZEA, Luis Eduardo. RESTREPO Q., Olga y ROJAS R., Alberto. *“Planeación del desarrollo”*. 1ed. Fundación Universidad Jorge Tadeo. Santafé de Bogotá. 1998.
- SABATINI, Francisco. *“Relación entre la investigación científica y la planeación”*. Revista Interamericana de planeación. Sociedad Interamericana de Planeación. Vol. XXII, números 91 y 92, julio – diciembre de 1990.
- SAGASTI, Francisco. *“Elementos para la Reflexión sobre las tendencias recientes de la planeación en América Latina”*. Memorias del XVI Congreso Interamericano de Planeación. “Políticas y estrategias de planeación ante los nuevos desafíos del subdesarrollo”. Sociedad Interamericana de Planeación, Sociedad Puertorriqueña de Planeación y Escuela Graduada de Planeación, Universidad de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico, 1988.
- SACHS, Wladimir. (Coord). *“Técnicas para la planeación prospectiva del desarrollo nacional”* Fundación Javier Barrios Sierra. Documento institucional. México. 1980.
- SÁNCHEZ AGESTA, L.. *“Principios de Teoría Política”*. Editorial Nacional. Madrid. 1979.
- SÁNCHEZ BUITRAGO, Jorge Oswaldo. *“Evaluación y Desarrollo Institucional”*. 1ed. Centro Editorial Universidad Católica de Manizales. 1994.
- SANDOVAL CASILIMAS, Carlos A. *“Investigación Cualitativa”*. 1ed. Corcas. Santafé de Bogotá. 1997.
- SAUTTER, Hermann; MORALES PARRA, Jorge, MUÑOZ G., Germán y otros. *“Temas Fundamentales para la Educación en el Siglo XXI: Economía, Política, Cultura, Democracia, Currículo, Desarrollo Local”*. 1ed. Centro Editorial

Universidad Católica de Manizales y Fundación Konrad -Adenauer- Stiftung. Manizales. 1999.

SCHANK, R.C. y ABELSON R.P. “*Scripts, plans, goals, and understanding*”. Hillsdale, NJ, Erlbaum (trad. cast: “*Guiones, planes, metas y entendimiento*”, Paidós. Barcelona, 1977.

SCHIEFELBEIN, F. “*Teoría, técnicas, procesos y casos en el planeamiento de la educación*”. El Ateneo. Buenos Aires. 1978.

SCHOLNICK, E. K y FRIEDMAN, S. L. “*The planning construct in the psychological literature*”. Cambridge University Press. Nueva York. 1987.

SHOTTER, Jonh. “*Realidades Conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje*”. Amorrortu editors. Buenos Aires. 2001.

SEARLE, Jhon R. “*La Construcción de la Realidad Social*”. 1ed. Paidós, Barcelona. 1997.

SENGE, M., Peter. “*La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje*”. 1ed. Granica. Barcelona. 1998.

_____. “*Escuelas que Aprenden: Un Manual de la Quinta Disciplina para Educadores, Padres de Familia y todos los que se interesen en la Educación*”. 1ed. Editorial Norma. Bogotá. 2002.

SENGE, M., Peter; KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richar y otros. “*La Danza del Cambio: Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*”. 1ed. Editorial Norma. Bogotá. 2000.

SPENCER, Brown, “*The Laws of Forms*”. London, Journal Press, N. York 1972.

STAKE, R. E. “*El Arte Investigativo del Estudio de Caso*”. : Sage publications. Thousand Oaks, CA. 1995.

STUFFLEBEAM D. L y SHINKFIELD A. J. “*Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*”. Piados- MEC. Madrid. 1987.

TAYLOR W. Frederick. “*Dirección científica de la empresa*”. 1899.

TINBERGEN, Jan. “*La Planeación del Desarrollo*” 6ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1974.

TESCH, R. “*Qualitative Research: Analysis and Software*” Bristol: The Falmer Press. 1990

TOFFLER, Alvin. “*La Tercera Ola*”. 13ed. Plaza & Janés Editores, S.A. Barcelona. 1997.

TOULMIN, Stephen. “*La Comprensión Humana*”. Editorial Alianza.

UNESCO. “*Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*”. París. 1999.

-
- URICOECHEA, Fernando. *“La Profesionalización Académica en Colombia: Historia, Estructura y Procesos”*. 1ed. Tercer Mundo. Bogotá. 1999.
- VAN MANEN. *“Researching lived experience”*. Althouse . Londres: 1990
- VARELA, Francisco, *“Principles of Biological Autonomy”*, North Holland. N. York, 1979.
- VATTIMO Gianni. *“En Torno a la Posmodernidad”*. 1ed. Anthopos. Barcelona. 1994.
- _____. *“Ética de la Interpretación”*. 1ed. Paidós. Barcelona. 1991.
- _____. *“La Sociedad Transparente”*. 3ed. Paidós. Barcelona.
- _____. *“El Fin de la Modernidad”*. 7ed. Gedisa. Barcelona. 1998.
- _____. *“Hermenéutica y Racionalidad”*. 1ed. Editorial La Norma. Santafé de Bogotá. 1994.
- VIGOTSKY, L.S. *“Thought and language”* edición y traducción a cargo de A. Kozulin, Cambridge. M.A, The MIT Press (Trad. Cast.: Pensamiento y Lenguaje. Paidós. Barcelona. 1986.
- VON BERTALANFY, Ludwig. *“Teoría General de Sistemas”*. Petrópolis, Vozes, 1976.
- WOLCOTT, H.F. *“Posturing in qualitative research”*. En M.D. LeCompte, W.L. Millroy y J. Preissle (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research in Education*. Nueva York. 1992.
- WHEATLEY, Margaret. *“Seminar on Self-Organizing Systems”*. Sundance. (Inédito). Utah. 1997
- WENGER, Etienne, *“Communities of Practice”*. Healthcare Forum Journal. julio – agosto de 1996.
- YEHEZKEL, Dror. *“Enfrentando el futuro”*. Fondo de Cultura Económica. México, 1990.



