

EL PROCESO DE FORMULACION DE UN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI): REFLEXIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LA EXPEDICIÓN ACADÉMICA EN EL LICEO CELEDÓN

FORMULATION PROCESS OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN (IDP): REFLECTIONS FROM THE ACADEMIC EXPERIENCE IN ISSUING CELEDON LICEO

Sánchez, J. O.¹; Ortiz, A. L.²; Sánchez, I. M.³

Fecha de recepción: 14-05-2012 / Fecha de aceptación: 12-07-2012

RESUMEN

Este artículo hace parte de los resultados finales y las elaboraciones discursivas logradas en el marco del Proyecto Expedición Celedón en el año 2011, en su componente académico de Formulación del Plan Decenal de Desarrollo (PDI). El Proyecto está sustentado en procesos de investigación que han generado conocimiento científico, relevante en lo académico y pertinente en lo social, a partir de la sistematización del proceso y los resultados del ejercicio de participación comunitaria que condujeron a la estructuración del PDI. Se sustenta la naturaleza del PDI sobre la base de la concepción de la naturaleza misma de la institución educativa, asumida desde una perspectiva emergente como tejido social, como red de comunicaciones y sentidos, como fusión de componentes formales y sociales, como unidad sistémica compleja, como escenario avocado a la incertidumbre... como organización construida y que se construye socialmente. Se plantea el PDI como expresión de un ejercicio comprensivo y reflexivo sobre la realidad, formal y social de la institución educativa. En esta experiencia se sustenta que más allá del propio PDI, lo importante es la interpelación de la

1. Docente de planta de la Universidad del Magdalena-CADE: RUDECOLOMBIA-. Doctor en Educación (Universidad de Salamanca -España-). Magister en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica Nacional- Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE). Licenciado en Educación con especialidad en Administración Educativa (Universidad Católica de Manizales). Bachiller Pedagógico (Escuela Normal Superior para Varones de Manizales). Miembro de los grupos de investigación CEMPLU (Calidad educativa en un mundo plural) y GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar).

2. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad Pedagógica de Holguín, Cuba. Doctor Honoris Causa en Iberoamérica, Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa (CIHCE), Lima. Perú. Magister en Gestión Educativa en Iberoamérica, CIHCE, Lima, Perú. Magister en Pedagogía Profesional, Universidad Pedagógica y Tecnológica de la Habana. Experto en Afectividad, Formación por Competencias, Creatividad, Lúdica y Pedagogía Problemática. Contador Público. Licenciado en Educación. Docente de planta de tiempo completo de la Universidad del Magdalena. Editor de la Revista Praxis, de la Facultad de Ciencias de la Educación. Director del grupo de investigación Desarrollo y Evaluación de Competencias (GIDECOM), categoría A-1 en Colciencias. Investigador de la línea de investigación Pedagogía e Interculturalidad del Doctorado en Ciencias de la Educación.

3. Docente de planta tiempo completo de la Universidad del Magdalena, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación. Doctor en Calidad Educativa en un Mundo Plural de la Universidad de Barcelona - en España. Diploma de Estudios Avanzados en Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación - Universidad de Barcelona. Maestro en Educación Especial Homologación Ministerio de Educación de España. Licenciado en Necesidades Educativas Especiales de la Universidad del Magdalena. Normalista en Etnoeducación convenio Etnoeducación Magdalena - Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta. Director del Grupo Calidad Educativa en un Mundo Plural - CEMPLU, coordinador de la línea de formación doctoral "Pedagogía e Interculturalidad" del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena en convenio con RUDECOLOMBIA.

cultura institucional para fortalecer la organización educativa bajo los rasgos de una institución autogenética, que al tiempo que se preserva y se revoluciona, mantiene su identidad. Se trata de un proceso de planeación que reconcilia el manejo de los discursos pedagógicos y administrativos en función del desarrollo de una organizacional que ante todo es educativa y en consecuencia pedagógica, dado el carácter reflexivo y transformativo que define el proceso de planeación.

Palabras clave: Plan de desarrollo; institución educativa; construcción social de la realidad; resignificación.

ABSTRACT

This article is part of the final results and the discursive developments achieved in the framework of the project Expedition Celedon in 2011 in its academic component of formulation of the ten-year Development Plan. (PDI). This project is based on research processes that have generated relevant scientific knowledge in academia and relevant social; from the systematization of the process and the results of the exercise of community involvement that led to the structuring of the PDI. Underlying the nature of lecturers and researchers on the basis of the conception of the nature of the educational institution; assumed a perspective emerging as social fabric, as communications network and senses, such as merger of formal and social components such as complex systemic unity, as avocado uncertainty... as an organization built scenario and that is socially constructed.

Keywords: Development plan, educational institution, social construction of reality, resignification.

INTRODUCCION

“Todo plan siempre debe estar listo, pero también debe estar por hacerse, porque en definitiva todo plan es una apuesta que a partir de la razón y del sentimiento se enfrenta al nuevo imperio que nos domina, el de la incertidumbre...”

Desde hace varios años el tema de la crisis y la recuperación del Liceo Celedón ha ocupado la atención en los diversos sectores del distrito de Santa Marta (Colombia), debido a todo el bagaje cultural que dicha Institución ha representado a lo largo de la historia regional y nacional. Son muchos los logros que se le atribuyen al Liceo, y es gracias a ese prestigio que se concibió una estrategia interinstitucional pensando en recuperarlo y fortalecerlo como patrimonio educativo y cultural.

Es así como desde el año 2011 se inició un ambicioso proyecto denominado “Expedición Liceo Celedón”, bajo el lema “Entrando en el corazón proyectamos un mejor futuro”, liderado por Ecopetrol, la Alcaldía Distrital de Santa Marta y la Universidad del Magdalena. Estas organizaciones unieron sus esfuerzos para sacar adelante un proyecto que tendrá grandes repercusiones en la sociedad de Santa Marta, en la región Caribe y en todo el territorio nacional.

Desde el Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena se ha liderado el proceso de asesoría y acompañamiento para la transformación de las prácticas educativas y pedagógicas del Liceo Celedón. Este ejercicio ha permitido la reapropiación de los principios, formas y medios que regulan la gestión

del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) del Liceo. El proceso ha implicado la realización de diversos seminarios y talleres que han contado con la participación de los directivos docentes, docentes, representantes de los líderes estudiantiles y padres de familia.

Metodológicamente el proyecto de investigación que respalda este artículo se concibió desde la perspectiva de la investigación cualitativa, partiendo de un problema científico que conjugó, tanto interrogantes epistémicos referidos a la fundamentación de la naturaleza de un PDI, como desde el punto de vista empírico referidos al proceso seguido para la formulación de dicho Plan en el Liceo Celedón. Lo que se expone aquí en este artículo es una sistematización del proceso de formulación del PDI en términos de reflexiones teóricas.

Se trató de una investigación de naturaleza cualitativa caracterizada por un interés tanto teórico como comprensivo y de transformación social. Se ejecutó a partir de un estudio de casos único (Denzin & Lincon), en el Liceo Celedón. En atención a su carácter multimetódico, esta investigación utilizó, de manera triangulada, diferentes tipos de abordajes metodológicos, articulados todos ellos desde la racionalidad recursiva y compleja de la denominada complementariedad etnográfica.

Dentro de la red de problemas de esta investigación, en particular se aborda en este artículo la siguiente pregunta: **¿Cuáles han sido los soportes conceptuales, los trayectos metodológicos y los soportes técnicos considerados en el proceso de formulación del PDI del Liceo Celedón?**

METODOLOGÍA

Trayectos metodológicos recorridos

La investigación que se menciona se concibió y desarrolló en lo fundamental como una investigación de naturaleza cualitativa en el sentido planteado por Deslauriers (2004) cuando afirma que *“...la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social”*.

Fue una investigación que privilegió un tipo de abordaje y de intencionalidad básica, a partir de su pretensión e intención de aportar en la fundamentación epistémica de una perspectiva teórica emergente en el campo de la administración de las organizaciones, denominada la *“construcción social de la realidad”*; asumida y conceptualizada esta última en función de los procesos de planeación institucional; teniendo para ello como referente empírico fundamental para tal construcción teórica el proceso de formulación del PDI del Liceo Celedón. En este sentido, parte de los resultados del proceso investigativo se expresan en un conjunto de elaboraciones discursivas, de naturaleza teórica, que dan cuenta de la naturaleza conceptual, los trayectos metodológicos y los soportes técnicos para la formulación de un PDI.

En lo fundamental, esta también fue una investigación regulada desde un claro propósito interpretativo que permitió comprender las prácticas de planeación de una institución educativa particular, a partir de la cual es posible transferir

dichos aprendizajes sociales a otros contextos organizacionales educativos. En síntesis: fue una investigación que se movió en el binomio comprensión-transformación, lo cual determinó que también se sucediera entre el binomio desarrollo teórico-desarrollo social.

A partir de la pluralidad metodológica aceptada en la investigación cualitativa, se contemplaron las siguientes modalidades de triangulación según lo propuesto por Denzin (1978) y Janesick (1994) (Rodríguez, 1996, 70): Triangulación de datos, ya que se recogieron diferentes tipos de información cualitativa, utilizando distintas fuentes complementarias; triangulación del investigador, ya que hicieron parte del estudio varios investigadores, quienes complementaron sus visiones y aportes; triangulación teórica, ya que se utilizaron diferentes perspectivas para interpretar la información recolectada, a partir de las diferentes categorías manejadas en la investigación; y, triangulación metodológica, ya que se privilegió un abordaje multimetódico. Dada la pluralidad metodológica que se privilegió en esta investigación, se hizo un abordaje múltiple de la realidad objeto de estudio, retomando planteamientos propios de la investigación comparada, la etnografía, el método biográfico, el estudio de casos, y el análisis de contenido, entre otros.

El trayecto de la investigación es abordado desde la perspectiva de la complementariedad dado que *“...mientras en un proceso de investigación explicativo se determinan unas variables y sus dimensiones desde un marco teórico configurador que da cuenta de la estructura general del estudio; en una investigación desde la complementariedad, las estructuras se van descubriendo, o configurando progresivamente, a medida que se interactúa con el fenómeno sujeto de estudio.”*

(Murcia&Jaramillo, 2000, 95). Desde esta perspectiva de la complementariedad esta investigación transcurrió a manera de un gran círculo investigativo, de primer orden, el cual estuvo constituido a su vez por dos círculos investigativos de segundo orden, entendidos estos como secuencias que configuran una unidad de trabajo investigativo claramente diferenciables entre sí, pero en una estrecha relación de complementariedad. El desarrollo de los dos círculos configuró un círculo mayor que los contiene y que marcó el trayecto de esta investigación. Todos estos círculos confluyeron y se dinamizaron a partir de los problemas y objetivos de la investigación. Los siguientes dos círculos se tuvieron en cuenta en el proceso investigativo: Círculo 1: Construcción teórica de la categoría “Planeación y planes de desarrollo institucional”. Círculo 2: Comprensión del proceso de formulación del PDI del Liceo Celedón. A su vez, dentro de cada uno de estos círculos investigativos se consideraron los siguientes tres momentos metodológicos de investigación: Momento 1, preconfiguración de la realidad; momento 2, configuración de la realidad; y momento 3, reconfiguración de la realidad.

RESULTADOS

Hacia una concepción emergente de la planeación como soporte epistémico para la formulación de un PDI

A partir de los resultados de la investigación *“Hacia un paradigma emergente de la planeación: resignificación desde las instituciones universitarias”*, se sustentó un concepto emergente de planeación; aquí se retoma y adapta dicho concepto a la planeación educativa y en particular a la planeación del desarrollo de las organizaciones educativas: La planeación educativa 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 educativos y sociales, los cuales se definen a partir de la valoración crítica e interactiva del ayer, del hoy y de 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 educativa, asumida esta como entidad social viva, histórica, sistémica y autopoietica, permite la apropiación de la realidad organizacional educativa, en la complementariedad de sus dimensiones instituida e instituyente, y en la definición de referentes prescriptivos, regulativos y evaluativos, de pensamiento y de acción, que median, de manera dialéctica, la anticipación y la acción; orientado desde una teleología que siempre está en movimiento y en construcción.

A continuación la desagregación de este concepto referencial: ***La planeación educativa es un proceso...***; no es una acción aislada 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 deviene con arreglo a fines y nuevas posibilidades.

...que orientan y regulan la actuación humana y social en contextos organizacionales educativos 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 permitir que toda actuación humana y colectiva se mantenga y autoajuste en función de una finalidad expresa, la cual tiene sentido en un contexto organizacional educativo 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 educativa 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 educativa, asumida esta 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, las cuales se producen y autoreproducen en una dinámica vital permanente.

...permite la apropiación de la realidad organizacional educativa, 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 educativa, 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 organizacional educativo 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 ya en función de él.

...orientado 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 educativa inacabada y en constante movimiento y desarrollo.

Atendiendo a esta nueva concepción, el proceso de planeación contribuye a la comprensión del estado de desarrollo de las organizaciones educativas en las cuales se sucede el proceso planificador, 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 organizaciones educativas y 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 organizaciones educativas, y se convierte en vía 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 organizaciones educativas en las cuales se desarrollan procesos de planeación.

El proceso de formulación de un PDI en una organización educativa debe estar guiado e iluminado, entre otros, por las siguientes características esenciales:

- **Personalizador:** Todo actor interviniente en el proceso de planificación en una organización educativa es útil e importante en virtud de su dignidad humana y de la especialidad de todos sus dones y atributos personales. El proceso de planificación se asume como una experiencia de crecimiento personal, por eso todo individuo participante debe encontrar en él una nueva oportunidad de desarrollo íntimo. Dado que es tan importante definir planes teórica-

mente sólidos, como también gestar procesos culturales de planificación que lleven a la transformación, cada persona involucrada no solo aporta información, sino que entrega toda su esencialidad personal para lograr un cometido de desarrollo, y en esa entrega cada persona sale redimensionada y enriquecida; por eso el proceso de planificación es personalizador.

- **Humanizante:** En consecuencia con la característica anterior y dado que el plano de realización integral de toda persona es el conglomerado social, a través del proceso de planificación no solo crece y se enriquece cada individuo, sino también la colectividad de la cual es parte, en este caso la comunidad académica de la organización educativa. Por eso el proceso de planificación es humanizante, por cuanto contribuye a la construcción y consolidación de un nuevo “ethos” cultural y social basado en el cultivo y desarrollo de la persona humana y de la interacción comunitaria.
- **Participativa:** En virtud de su naturaleza estratégica, la formulación y ejecución del plan de desarrollo de la organización educativa no es responsabilidad exclusiva de los actores que son protagonistas, pues cada persona es clave dada la calidad e importancia de las lecturas diversas de la realidad; es decir, resalta la necesidad de confluencia de diferentes cosmovisiones personales, como fuente fecunda de la discusión crítica y la construcción colectiva de rutas significativas de desarrollo personal e institucional de la organización educativa.
- **Motivante:** El proceso de planificación del desarrollo de la organización educativa ha de ser gratificante para todos los actores y estamentos intervinientes. Tradicionalmente en los “diagnósticos” la lectura se hace sobre los puntos difusos y problemáticos, sobre las dificultades y los desaciertos; esto es importante, pero el quedarse solo ahí ha ocasionado abordajes e intervenciones equivocadas y distorsionadas de la realidad. Es necesario también reflexionar sobre potencialidades, aciertos y fortalezas; estos aspectos son verdaderos gérmenes portadores de futuro en el proceso de planificación.
- **Reflexivo:** No basta con especular sobre la realidad institucional de un escenario planificable desde una lectura empírica; es necesario que la teoría sea tamiz de comprensión; por eso lo reflexivo alude al abordaje comprensivo, interpretativo y recuperador de sentido de las realidades planificables, articulando la lente teórica con la lente fáctica. La toma de conciencia lleva indefectiblemente al cambio, por eso lo reflexivo es definitivo en cuanto lectura compleja de la realidad.
- **Holístico:** Desde la teoría de la complejidad las estructuras son mucho más que suma de partes, son cúmulos de energía en movimiento en los que coexisten, interperándose, dimensiones físicas y dimensiones culturales; por ello el proceso de planificación debe, sinérgicamente, abordar la organización educativa, asumirla integralmente a pesar de que sea válida la categorización para efectos de abordaje de dicha realidad. A un escenario de naturaleza compleja como lo es una organización educativa, le corresponde una lectura también compleja que capte todas sus dimensiones como una sola realidad integrada.
- **Transformador:** El proceso de planificación tiene valía en la medida en que genere movimientos, pero no solo físicos; en principio mentales pues estos son el anticipo de los cambios físicos; la calidad del plan debe ser estimada no solo por su solidez teórica o consistencia técnica, sino, y sobre todo, por

la capacidad de transformación generada, por el progreso posibilitado, por la cultura de planificación cimentada.

- **Formativo:** En un proceso de planificación estratégica se prevé la formación de todos los actores para garantizar su participación efectiva, porque no se trata de aportar información de manera fría y mecánica, sino de tener conciencia de la naturaleza y lógica del proceso planificador. Lo educativo es inherente a un proceso de planificación alternativo dada la necesidad de formar a los actores planificadores en los aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos del proceso.
- **Contextualizado:** El proceso de planificación, así como la dinámica organizacional de una organización educativa en cuanto escenario planificable privilegiado, no se da en el vacío, siempre existen factores externos de diversa naturaleza que ejercen influencia sobre dicho proceso; por ello es indispensable ajustar el uso de sensores sociales que acompañen la dinámica de planificación con los imperativos y desafíos derivados de los momentos y dinámicas sociales.
- **Fundamentado:** Como se plantea en las características precedentes, el proceso de planificación de una organización educativa exige superar una lectura unidimensional y apriorística de la realidad. Siempre es necesario hacer todos los análisis comprensivos desde sólidos soportes teóricos.
- **Prospectivo:** Es inherente a todo ejercicio de planificación su vocación por la anticipación racional del futuro; en este caso se trata de un ejercicio que concilia en una perspectiva dialéctica la lectura del pasado -retrospectiva-, del presente -coyuntura- y del futuro -proyectiva-, para lograr así una comprensión integral de una organización educativa.

- **Creativo:** Lo creativo alude a la capacidad de producción nueva a partir de experiencias o de la inventiva sobre el futuro. Todo proceso de planificación debe generar cambios alternativos con inmensas audacia y temeridad para transgredir los órdenes existentes que por lo general amarran y frenan la emergencia de lo nuevo, de lo creativo. Este es uno de los grandes desafíos de este nuevo ejercicio de planificación del desarrollo institucional de una organización educativa.

CONCLUSIONES

La formulación de un plan educativo de desarrollo institucional

En coherencia con la concepción anterior, el tipo de planeación que se plantea como perspectiva para el fortalecimiento del quehacer académico y gerencial de una institución educativa supera los ejercicios técnicos en los cuales lo que importa es la escritura de planes educativos; aquí lo realmente importante es la aportación a los procesos de consolidación institucional a partir de la generación y afianzamiento de una verdadera “cultura de la planeación”, en la cual, antes que los documentos propositivos, los cuales son valiosos, lo significativo es la apropiación y vivencia que se tenga de ellos. En este texto se argumenta la naturaleza del proceso de planificación que se desea privilegiar.

El Plan de Desarrollo y todo lo que él implica debe concebirse y cualificarse a la luz de lo explicitado en la misión institucional, porque toda estrategia administrativa debe pensarse e implementarse a partir del “proyecto político” que define la naturaleza de la entidad que se planifica. En tal sentido, si bien en la base de un plan de desarrollo subyace una lógica gerencial, en cuanto herramienta



de dirección, en el caso universitario la racionalidad determinante es la académica, porque de lo que se trata no es de gestar o potenciar cualquier tipo de desarrollo, sino un desarrollo académico, con todo lo que ello significa.

En consecuencia con lo anterior, el proceso de formulación del PDI se debe sustentar en lo fundamental desde los mismos referentes del proyecto educativo de la organización escolar que se planifica.

En estas reflexiones se asume la planeación como subproceso de la gerencia, concluyéndose que esta es susceptible de ser planificada. Por eso el punto de partida es la definición de un modelo de planeación que como tal incluye un componente conceptual, un componente metodológico y un componente técnico. El componente conceptual explicita la base epistémica del proceso de planificación y los sustentos teóricos que subyacen en el ejercicio planificador; su propósito es delimitar el marco de comprensión y desarrollo del proceso. El componente metodológico define los momentos del proceso de planificación y las unidades planificables que lo expresan tales como misión, visión, proyectos, etc. El componente técnico traduce la fundamentación conceptual y metodológica en instrumentos de planificación que guíen el proceso. La confluencia de estos tres componentes permite hablar de un “modelo de planeación” que de manera orgánica establece una ruta de actuación desde lo fundante hasta lo operativo, desde lo epistémico hasta lo técnico.

En este proceso de formulación se asume que el ejercicio de planificación se sustenta en tres fuentes de planeación que lo fundamentan: La teoría, la realidad y los sueños. La primera fuente, la teoría, es el foco iluminador de la realidad para

su lectura crítica y reflexiva, aportando la comprensión desde la ciencia y evitando la mirada plana, unidireccional y empírica. El propósito de privilegiar diversos referentes es que sirvan como resignificadores de la vida institucional al lograr que por medio de ellos emerjan nuevos retos y desafíos para el desarrollo de la Institución. La segunda fuente, la realidad, es el escenario inmediato y concreto del proceso de planificación, es el plano de actuación y realización de los diferentes actores intervinientes en el proceso planificador; es el espacio de concreción del quehacer humano. Aquí la realidad educativa no es asumida solo como hechos naturales o físicos, sino también como tejido cultural y simbólico, representaciones y abstracciones humanas construidas desde el lenguaje. La tercera fuente, los sueños, aporta el espacio de construcción de ideales que conectan con la dimensión creativa y trascendente inherente a cada persona.

En cuanto a los momentos de planeación se parte de precisar que el proceso de formulación del PDI se debe sustentar en una perspectiva de planificación interactiva. En la base de este enfoque subyace una comprensión integral de la realidad educativa en la cual se concilia una lectura objetiva y subjetiva, un abordaje “complejo” del escenario que se planifica. En este enfoque la noción de tiempo también es integral dado que el escenario que se planifica es abordado desde una perspectiva temporal que integra las lecturas del pasado, del presente y del futuro. Igualmente, en dicho enfoque se privilegia la secuenciación dialéctica de momentos y no de etapas, porque el ejercicio de planeación debe corresponder a la naturaleza y dinámica de la unidad que se planifica. Se habla de momentos porque no se trata de una secuencia mecánica de etapas o pasos, sino de un entrelazamiento de subprocesos que se suceden

de manera dialéctica e interactiva. El énfasis en uno de los momentos no significa que al pasar a otros no se pueda regresar, por el contrario, cada nuevo paso exigirá con seguridad volver sobre momentos ya transitados para enriquecer el proceso. El proceso privilegiará cuatro grandes momentos: El comprensivo, el prospectivo, el estratégico y el operacional.

En el momento comprensivo de la realidad la lógica mental básica que está en la base es la interpretativa y la comprensiva. En este sentido se debe efectuar el abordaje de la institución con el propósito de valorar integralmente el estado de desarrollo. La intención comprensiva invita a que la lectura de la realidad educativa no sea plana, solo en términos de síntomas de problemas o expresiones de acierto; la mirada debe enfocarse a desentrañar las causalidades, tanto de las dificultades y aspectos por mejorar como de los factores de éxito y desarrollo. Para lograr esta comprensión se exige una lectura crítica de la realidad institucional mediada por el análisis conceptual desde los referentes teóricos y por los grandes sueños y desafíos. Desde el punto de vista formal, este momento se expresará en la construcción de árboles comprensivos de la realidad. En el momento prospectivo la lógica mental básica es el ejercicio de construcción de los ideales que orientarán el quehacer institucional en función de su desarrollo. Este momento le imprime el sello particular y propio a la gestión institucional; por este motivo la expresión de este momento debe concatenarse con los ideales definidos en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.). El momento prospectivo se desarrolla y concentra a partir de los resultados del momento comprensivo de la realidad educativa, la apropiación conceptual de los referentes teóricos universales y los sueños y aspiraciones de la comunidad universitaria.

En el momento estratégico el ejercicio mental básico es el de construcción de caminos de intervención para hacer posible el logro de lo propuesto en el momento prospectivo. Este momento señala los grandes procesos que es necesario adelantar en el período de gestión. Al igual que el momento descrito anteriormente, también aquí es vital sustentarse en la comprensión de la realidad actual de la institución y los desafíos derivados de la teoría y los sueños que animan a la comunidad universitaria. Desde el punto de vista formal este momento se concreta en la definición de árboles estratégicos.

En el momento operacional la lógica mental básica es el ejercicio de concreción de los ideales prospectivos y de los caminos estratégicos en proyectos específicos. Los proyectos de desarrollo son la unidad básica de planificación y gestión.

Finalmente, y a manera de conclusión, se insiste en que la planeación es ante todo una actitud vital del ser humano que, a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de su inteligibilidad para superar el presentismo, diseñando y haciendo posible un futuro mejor en el cual la creación se apoye 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.

Planear no tiene un fin en sí mismo, es ante todo un ejercicio mediador entre la realidad educativa 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 a su naturaleza epistémica y conceptual, es decir, a 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, F. (1995). *Proyecto Docente Investigador*. Universidad de Cádiz..
- Castoriadis, C. (1997). *Ontología de la Creación*. 1ed. Santafé de Bogotá: Ensayo y Error. 320p.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ed. McGrawHill. Santafé de Bogotá.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. N. (1981). "Competing Paradigms in Qualitative Research". En N.K Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kuhn, T.S. (1998). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá.
- Martínez, M. (1997). *El Paradigma Emergente*. 2ed. Trillas. México.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Segundo borrador. Septiembre de 1987. Washintong D.C.
- Miklos, T. & Tello, M. E. (1994). "Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro". 4ed. Limusa, S.A. México.
- Morin, E. (1998). *Introducción al Pensamiento Complejo*. 2ed. Gedisa S.A. Barcelona.
- Morin, E.; Ciruana, E. & D. Motta, R. (2003). *Educación en la era planetaria*. Gedisa editorial. Barcelona.
- Porter, L. (2003). "La Universidad de Papel: Ensayos Sobre la Educación Superior en México". 1ed. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (1996). "Metodología de la Investigación Cualitativa". 1ed. Aljibe S.L. Málaga.
- Sandoval, C. A. (1997). "Investigación Cualitativa". 1ed. Corcas. Santafé de Bogotá.