

# QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER EN PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Luis Felipe Gómez Restrepo, S.J.

Rector de Seccional

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Jornada Intersemestral de Reflexión

Melgar, 2015

## Planear una comunidad educativa

La pregunta de este panel, **qué hacer y qué no hacer en una planeación**, nos coloca en el campo de los medios y también de los fines. Es necesario comenzar preguntando por el para qué de la planeación universitaria. Y la respuesta no es independiente de la identidad de cada institución.

En una conversación con el **Padre General** que fue trabajada en el reciente encuentro de rectores de las universidades de la Compañía en Melbourne, se nos presenta un panorama frente al que debemos estar generosos y dispuestos y hacia el que debemos orientar nuestra planeación.

Dice el General: “no se trata de encontrar dónde podemos tener éxito en las universidades, sino cómo podemos hacer a nuestro mundo un poco mejor”<sup>1</sup>.

Una cualidad fundamental de la universidad es que es una **comunidad educativa**. Una comunidad que necesita y construye una institucionalidad para vivir, y que a la vez debe saber tomar distancia de la misma para renovarla.

La teoría de la planeación nos indica que planear implica **hacer elecciones y priorizar** en correspondencia con los principios y naturaleza de una organización. Entonces, debemos preguntar: ¿cuáles son las implicaciones que tiene la naturaleza comunitaria para la planeación universitaria? Podemos encontrar algunas de éstas en tres **notas características de la Universidad**.

---

<sup>1</sup> Nicolás, Adolfo, S.J. Conversación sobre el tema de la justicia social con el Superior General de la Compañía de Jesús. Marzo 18 de 2015.

## QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER EN PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Luis Felipe Gómez Restrepo, S.J.

- Primero: **La cientificidad**. La comunidad educativa universitaria se caracteriza por la comunicación argumentada. Sabe que la discusión racional construye consenso.
- Segundo: **La universalidad**. Una comunidad educativa universitaria es compleja. Es heterogénea. En ella convergen diferentes maneras de comprender y valorar la realidad.
- Tercero: **La corporatividad**. Esta comunidad puede articular esa complejidad frente a un horizonte, teórico y práctico, integrado por el ser humano y sus necesidades.

Así, la planeación universitaria no debe agotarse en proponer un escenario de “éxito” para la institución, sino que debe proyectar un horizonte de sentido para la comunidad que convierta la misión en un reto que la movilice.

En ese horizonte, el éxito debe pasar a ser un indicador que exprese que **la comunidad educativa está viva**. Es decir, de que todos los que hacen parte de ella están comunicándose lo que tienen y pueden para el bien de los demás.

En otras palabras, no se planea solo para lograr una visión, sino para comprender y direccionar lo que hacemos y realizarnos a través de ello. Planear una comunidad es el ejercicio de buscar el **sentido colectivo**, de los que somos y de lo que queremos devenir, mediante un proceso de discernimiento, creativo, que asume riesgos. Desplegar la planeación es construir ese sentido en el trabajo conjunto, en el día a día. El reto está en ser congruentes.

### **La planeación: una actividad encarnada en las personas**

Desde esta perspectiva es muy relevante comprender que la planeación es una actividad **encarnada en las personas**. Es necesario hablar de planeación complementada con el liderazgo ejercido por la comunidad educativa. Y hablo de liderazgo, más que de capacidad de gestión. Y aquí vale una pequeña cita

del Padre General: “distinguir entre liderazgo y gestión. No es lo mismo. El gestor hace las cosas bien. El líder hace buenas cosas”<sup>2</sup>.

En una institución a cada instancia de **gobierno y liderazgo** corresponde una responsabilidad deontológica. Sin embargo, sin el liderazgo y compromiso de las directivas, no hay proceso de planeación que valga: implica la voluntad para rendir cuentas, para reconocer las debilidades y elaborar planes de mejoramiento, que pasan no pocas veces por destinar recursos para la planeación. Así como la comunicación asertiva y el compromiso con lo pactado.

**Liderazgo y planeación** se implican mutuamente. Liderazgo sin planeación se expresa en personalismos. Planeación sin liderazgo no pasa de un ejercicio estéril. Para que haya vida en la Comunidad tanto la planeación como el liderazgo deben asegurar el principio de libertad.

### ¿Qué hacer y qué no hacer?

Por ser la planeación un ejercicio complejo, abordaré la pregunta del panel desde el marco metodológico que sugiere el llamado Ciclo de Deming o espiral de la calidad.

**Lo primero es formular el plan.** Para esto debemos reconocer y hacer explícitos los valores que compartimos. Este reconocimiento no allana la dificultad que supone la heterogeneidad de la *universitas*, ni obvia los problemas que derivan del diferente nivel de desarrollo y de recursos de las distintas unidades de la universidad. Es una base común para el diálogo, en la que podamos encontrar pretensiones de validez para nuestros argumentos y que nos permite elaborar una visión compartida y apostarles a unas metas grandes y audaces.

**Compartir unos valores** es la condición de posibilidad para que cada integrante de la comunidad asuma como propia la planeación. En un escenario

---

<sup>2</sup> Nicolás, Adolfo, S.J. Conferencia sobre Liderazgo Ignaciano. Encuentro con superiores y directores de obra de la Provincia de Castilla. Valladolid, 6 de mayo de 2013.

ideal, deben confluír el sentido de pertenencia a la comunidad y el nivel de asunción del plan.

Con base en la claridad sobre este punto, lo que sigue es construir un puente pragmático para ir de la misión a la visión. En esto nos ayuda la literatura sobre buenas prácticas de planeación. Será necesario:

- **Información:** un diagnóstico de la institución, validando las fortalezas existentes, pues no empezamos de cero, y uno del entorno, que aporten líneas de base adecuadas sobre estudiantes, profesores e instancias académicas y administrativas.
- **Prospectiva:** mirada del futuro y del entorno con realismo, con incertidumbre y riesgo conocidos.
- **Propósitos:** pocas y concretas metas, que se expresen en un reducido número de indicadores clave con un horizonte de tiempo. Es el resultado de elegir y optar.
- **Participación:** espacios de discusión argumentada sobre las metas e indicadores, en los que se encuentren el liderazgo de las directivas y el de profesores y estudiantes.
- **Alianzas de futuro:** sembrar compromisos entre personas en posiciones clave, que serán los socios del plan. Esto implica pensarnos más allá de lo reglamentario, pensarnos como personas, como equipos de trabajo, no como funcionarios, sino como aliados; para devenir en una comunidad de colaboradores de una misma misión.
- **Alineación:** todos los planes que se formulen para las instancias académicas y administrativas deben alinearse a los propósitos definidos. Al respecto las facultades tienen que aportar mucho.
- **Comunicación:** comunicar con claridad y completamente el plan formulado y el proceso de su formulación a toda la comunidad educativa.

Ahora bien, **¿qué no hacer en esta fase de la elaboración del plan?** Lo primero es no hacerlo por cumplir con un requisito que no va a hacer parte de la vida y de las decisiones de la universidad. Lo segundo es no tener en cuenta a las personas como interlocutores válidos. Esto se evidencia en algunos procesos en los que, aun contando con espacios de participación, se termina

imponiendo un plan desde las directivas. Lo tercero es no hacer una planeación dentro de la zona de confort de las directivas, donde no haya “riesgos”. De esta manera se termina construyendo un plan que nace muerto.

Lo segundo es el **despliegue o ejecución del plan**. Aunque es lo segundo para efectos del ciclo de Deming, en realidad no hay una separación temporal claramente marcada entre esta fase y la anterior. En esta parte, la planeación se hace realidad y esto dependerá de la manera como se realizó la fase anterior. Si no se tuvieron en cuenta las diferentes realidades y expectativas de los estudiantes, egresados, profesores e instancias académicas y administrativas, es difícil pensar en una planeación articulada para toda la universidad, porque son estos actores e instancias los que efectivamente harán realidad el plan y pondrán su esfuerzo. Dependerá, además, de cómo se asuman ciertas renunciaciones, sobre todo, cuándo se definen recursos, personas y presupuesto.

En la relación entre estos dos momentos se encuentra el mayor riesgo de la planeación. Por esto será necesario:

- **Ratificación:** confirmar constantemente que los propósitos o metas siguen encajando en todos los planes de las unidades. Además, comprobar y activar las alianzas de futuro que se establecieron.
- **Articulación:** insistir en la articulación de lo financiero, lo físico, lo tecnológico y lo académico y en la alineación de los planes de todas las instancias.
- **Liderazgo:** poner en juego un efectivo liderazgo en red, para mantener el compromiso con el plan y para compartir el futuro deseado sin que cada quien lo asuma a su manera.

Luego viene el **monitoreo** de lo que está sucediendo y con él, el aprendizaje sobre nosotros mismos.

En este nuevo momento, sucede que nos enfrascamos en la **cultura de los informes** y el esfuerzo que estos documentos suponen nos da la impresión de estar cumpliendo con el cometido de esta tercera fase. Esto no se debe hacer. Sino más bien mantener vivo el carácter participativo y comunicativo de la planeación.

Menos informes y más comunicación permitirán **ajustar la planeación**, que será el objetivo de la última fase de la espiral de la calidad, gracias a una mejor comprensión de lo que somos y de lo que podemos. En esta última fase serán necesarios nuevos debates, llegar a nuevos consensos, y, tal vez, asumir nuevos desafíos.

### **La planeación: un medio para salir de sí**

Quiero terminar proponiendo otro interrogante que complementa la reflexión de este panel: **¿Por qué hacer todo este esfuerzo?**, por qué no simplemente optamos por una planeación de las diferentes instancias que sea distribuida y desconectada, o por qué no nos preocuparnos por hacer bien nuestro trabajo, construyendo la alta calidad en nuestras funciones sustantivas, sin necesidad de un plan establecido en los términos antes descritos.

**La planeación es un medio por el que optamos como comunidad.** Y no lo hacemos porque creamos en que esconde la promesa de llevarnos al “éxito” institucional, sino porque lo podemos aprovechar para facilitarnos el cumplimiento de nuestra misión. Una misión que nos lanza a transformar el país, que nos exige salir de nosotros mismos.

El sentido último de la planeación es la **construcción de sujetos** que se hacen plenamente humanos en el proceso. La planeación está al servicio de la humanización de quienes la realizan, la comunidad educativa, y de aquellos para quienes se realiza, la sociedad.

Además posee un **carácter histórico**, que tiene ver con la dimensión ético - política de la planeación, con la pertinencia y la responsabilidad de una institución social como la universidad. Las planeaciones universitarias asumen y responden al rol que la sociedad espera de la universidad. Es necesaria una mirada crítica que reconozca los intereses y poderes sociales y económicos que están orientando las agendas de la universidad contemporánea. La pregunta sigue latente: ¿Cuál es el tipo de universidad que estamos transitando y promoviendo con esta manera de planear?

**QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER EN PLANEACIÓN UNIVERSITARIA**

Luis Felipe Gómez Restrepo, S.J.

El **Papa Francisco**, en su primera audiencia pública en la Plaza de San Pedro, nos invitaba precisamente a aprender a salir de nosotros mismos. La planeación nos puede inspirar e impulsar para hacerlo.

Salir “para ir al encuentro de los demás, para ir hacia las periferias de la existencia, movernos nosotros en primer lugar hacia nuestros hermanos y nuestras hermanas, sobre todo aquellos más lejanos, aquellos que son olvidados, que tienen más necesidad de comprensión, de consolación, de ayuda”<sup>3</sup>.

Quiero invitarlos a que el contenido que buscaremos dar a las Megas, en estos días de trabajo, nos plantee un verdadero reto en este sentido. Que éstas nos permitan dar saltos no graduales y discretos, sino cambios grandes. Y que la planeación nos focalice en aquello que podemos y debemos aportar de manera diferencial para construir un mejor país.

---

<sup>3</sup> Papa Francisco. Audiencia General. Plaza de San Pedro. Miércoles 27 de marzo de 2013.