

Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior

Autor:

Sergio Gómez Castanedo

Resumen

La planificación estratégica universitaria vive momentos de auge en América Latina y el Caribe. Ante el aumento de la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre, las Instituciones de Educación Superior de nuestra región necesitan mirar al futuro y construirlo. Para ello, generalmente han optado por aplicar la planificación estratégica. Priorizar la visión y los ejercicios prospectivos es el elemento que debe aplicarse para subsistir y desarrollarse en los tiempos de la globalización y el cambio de época. Una reflexión sobre los aspectos a tener en cuenta en esa construcción de futuro y en la propia existencia de la tecnología social que implica la planificación estratégica se realiza como resultado de una investigación documental con anclaje en la práctica, y alcanza, como reflexión final, que los cambios que se producen en el mundo actual y en la educación superior exigen la anticipación y la construcción o creación de las opciones de futuro para los miembros de las IES y del entorno, al proveer las acciones que llevan al cumplimiento de sus propósitos.

Palabras claves: planificación estratégica, prospectiva, escenarios, Instituciones de Educación Superior.

Introducción

Ante la complejización creciente de las relaciones humanas, el deterioro del medio ambiente, la globalización neoliberal y los cambios tecnológicos producidos de forma trepidante, se han desarrollado y continúan procesos hasta el momento inéditos en el devenir: está ocurriendo un cambio de época. Los cambios suceden más rápido que antes porque el hombre se ha vuelto “más dinámico y activo”.

El conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva fundamental, que, según muchos, ya suplanta al capital financiero en cuanto a guiar la economía mundial. El capital humano pasa a primer plano como muestra de la preeminencia del capital intelectual.

La planificación estratégica universitaria vive momentos de auge en América Latina y el Caribe. Las instituciones de Educación Superior de nuestra región necesitan mirar al futuro y construirlo. Para ello, usualmente, han aplicado la planificación estratégica. Priorizar la visión y los ejercicios prospectivos son los elementos que se avizoran deben aplicarse para subsistir y desarrollarse en los tiempos de la globalización. Una reflexión sobre los aspectos a tener en cuenta en esa construcción de futuro y en la propia existencia de la tecnología social que implica la planificación estratégica, se realiza como resultado de una investigación de tipo descriptivo documental que se acoge a los paradigmas cuantitativo y cualitativo.

Se realizó una revisión bibliográfica y posterior análisis de la información. Se cotejaron resultados de investigaciones del autor y del colectivo donde labora.

1. Situación actual de la planificación estratégica en las universidades.

Los cambios de paradigmas, derivados de los avances de las ciencias y de las nuevas formas que asumen las tareas económicas, han revolucionado la educación superior e influyen, profundamente, en su imagen, metas y propósitos. La gran información generada debe ser acopiada, relacionada, ordenada, manejada y utilizada.

Hoy se requieren habilidades para aprender, asimilar críticamente, incorporar de manera sistemática, comunicar y establecer mediaciones y categorías operativas que permitan al individuo integrarse en equipos de trabajo que les faciliten actuar de modo eficaz sobre su

realidad. Con ese fin es necesario apropiarse de una cultura general integral suficientemente amplia, lo cual facilitaría estudiar profundamente una especialidad. Además, esta cultura general integral sirve de pasaporte para una educación permanente, en la medida en que supone un aliciente e igualmente sienta las bases para el aprendizaje para toda la vida, como indicara el Informe Delors (1999).

La planificación estratégica universitaria es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado; busca que las instituciones determinen, con la mayor claridad posible, su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Se constituye en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la formación de los estudiantes, así como en la prestación de sus servicios. Este ideal se alcanza sólo con el esfuerzo organizado de la comunidad universitaria.

¿Que es la Planificación?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Aunque la previsión está presente, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro se realice.

¿Qué es la Estrategia?

El concepto de estrategia vinculado a la planificación, considera varias dimensiones que resultan claves. Estas son:

Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a mediano o largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;

Establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.

En la universidad, la planificación estratégica debe contribuir a tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. Debe ser entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones principales. Permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea

de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo la convicción en torno a que el futuro deseado es posible.

La planificación estratégica puede ser definida como un proceso y un instrumento. En el caso de las IES podemos señalar la existencia de insumos: estudiantes, docentes, literatura especializada, infraestructura, investigación, etc., y resultados, como graduados, elevación del nivel de los docentes. Proceso, en cuanto plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros en la búsqueda de determinaciones, vías y oportunidades, tanto como estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Instrumento, en cuanto constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios. No constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo, permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguirse para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de sus miembros en alcanzarlas. En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

Describir lo que la organización debería ser en el futuro, prácticamente, dentro de los próximos tres a cinco años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.

Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

2- Una nueva perspectiva: la prospectiva

¿Cuál será el Futuro de la planificación estratégica universitaria?

El futuro de la planificación estratégica es el de su acercamiento paulatino y fusión final con la planificación prospectiva.

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación, están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Siguiendo a Baena (2004) podemos aseverar que la planificación prospectiva se caracteriza por poseer:

1. Visión sistémica: sirve para lograr una comprensión más completa del conjunto de elementos que caracterizan al sistema constituido por el fenómeno estudiado y por su entorno, las variables que lo afectan y sus interrelaciones. Como se señalaba más arriba, atendiendo a la complejidad creciente e incertidumbre propias de los tiempos actuales. Asimismo, tiene en cuenta las estrategias de los actores y los parámetros cuantitativos y cualitativos que intervienen en mayor o menor grado. (Majul Zamudio 2003 Págs. 56-58 y Almuiñas, 1999 P. 20)

2. Participación: es un proceso de reflexión colectiva que toma en cuenta las opiniones de todos los involucrados para que los miembros de una organización puedan desarrollarse, comprenderla mejor y ser más eficientes. Promueve el consenso y el compromiso entre actores sociales, así como favorece la creatividad.

3. Continuidad y flexibilidad: se realiza de manera continua, considerando la modificación de los planes para adecuarlos a los cambios dinámicos del entorno. Todos tienen que aprender a aprender por medio del rediseño de decisiones y planes. Flexibilidad se refiere a la capacidad de la organización para cambiar el plan estratégico ante el surgimiento de amenazas y oportunidades. Permite eliminar obstáculos cuando el cambio es necesario.

4. Aprendizaje organizacional: las organizaciones reflejan necesariamente las transformaciones y renovaciones producidas por la continua gestión y adquisición de conocimientos, cultura y valores de cada uno de los individuos que las conforman; con ello, el aprendizaje organizacional se presenta como el proceso por medio del cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, herramientas, comportamientos y valores. El aprendizaje ocurre en la medida en que se detectan y corrigen errores o se encuentran nuevas formas más eficaces de actuación. Y se incorporan en la diaria solución y planteamiento de problemas. Es el proceso de generación de conocimiento a través del aprovechamiento del aprendizaje individual y la potenciación de los saberes en la organización. (Gómez, S. 2005, P. 4)

5. Creatividad e innovación: la creatividad entendida como la capacidad humana de enfrentarse con un conflicto nuevo y encontrar la respuesta; y la innovación, como la producción, asimilación y aprovechamiento exitoso de una primicia o idea, es descubrir algo diferente. Con ellas se pretende encontrar soluciones nuevas y de futuro a diferentes problemáticas que enfrentan las universidades. Ofrecen soluciones originales.

El análisis prospectivo es un ejercicio de previsión fundado en una perspectiva holística, integral, en lugar de las visiones parciales o desintegradoras de los acontecimientos de la vida social. Al armonizar los elementos cuantitativos y cualitativos, posibilita el diseño de las imágenes de los futuros deseados, base para determinar los factibles y construirlos; a su vez, incluye incorporación y posterior integración de tres elementos que resultan claves para el ejercicio prospectivo: el alerta prospectiva, la voluntad estratégica y la movilización colectiva frente a las amenazas y oportunidades del entorno en función de los objetivos estratégicos.

Hoy existen diferencias en los enfoques de planificación estratégica y prospectiva; sin embargo, para que en el mundo de creciente incertidumbre y complejidad subsistan y se desarrollen las universidades, en particular, las públicas, es necesario que a la planificación estratégica le sea insuflado el aire del largo plazo (que subyace en el significado de su propia definición y de la decisión con múltiples alternativas).

Entre la estrategia y la prospectiva hay una relación de conectividad que las hace complementarias. No obstante, existen diferencias:

- La estrategia no va más allá de los cinco años, mientras que la prospectiva considera un plazo más largo: de diez a veinte años o más. A pesar de ello, esto es relativo y flexible.
- La estrategia se orienta a predecir el futuro basándose en datos históricos, mientras que la prospectiva se orienta a crear futuro.
- La estrategia se focaliza en objetivos operativos muy concretos y limitados; la prospectiva tiene objetivos más amplios, ya que permite construir mapas de futuros posibles sobre desarrollo socioeconómico, desarrollo organizacional, nuevos productos, etc.
- La estrategia, en la práctica, suele contemplar variaciones numéricas de entre alternativas similares; la prospectiva propone alternativas sustancialmente diferentes entre ellas (escenarios). El estilo de elaboración es distinto: la estrategia la realizan los líderes y sus equipos especializados, estos proponen las líneas a seguir a quienes han de encargarse de su implementación. La prospectiva es más participativa; luego, un proceso más complejo; no obstante, los resultados obtenidos son más sólidos. Los participantes en ejercicios prospectivos se implican más al poder constatar que sus criterios han sido tenidos en cuenta. De este modo, se van configurando conclusiones desde visiones compartidas, con las cuales los participantes se vinculan, y otorgan a los resultados firmeza, cohesión y

durabilidad. Como señalara Echarry (2002): “Prospectiva y estrategia no son dos categorías autónomas, sino heterónomas, dependientes entre sí”.

La prospectiva busca y abre los caminos a seguir. Redefine la estrategia. Organiza nuevas perspectivas o nuevas concepciones; en este sentido, la prospectiva guía a la estrategia en su diseño e implementación.

La vinculación de la estrategia y la prospectiva es importante, porque forman parte del pensamiento estratégico, cuestión fundamental para la dirección de una organización tan compleja como la universidad.

Entre la prospectiva y la planificación educativa existen similitudes como las siguientes: ambas hacen referencia al futuro; tienen carácter utilitarista; movilizan un gran número de actores; parten del diagnóstico/crítica, entre otras. Asimismo, se diferencian en que la prospectiva fomenta el diálogo; el camino es el objetivo (acción/tendencia); tiene en cuenta el pasado y presente, y la planificación parte del pasado; la prospectiva parte del futuro y tiene en cuenta el presente y, en determinados momentos, también el pasado; en la prospectiva se consideran futuros múltiples, mientras la planificación considera futuro único.

Para el desarrollo de la planificación estratégica universitaria es imprescindible lograr una perspectiva de largo, mediano y corto plazo, donde se privilegie el período “a lo lejos” que representan el ámbito estratégico y, visiones de corto plazo que representa el plano operativo. Pongamos un ejemplo: el desarrollo del talento humano en una facultad o División universitaria. Para eso es indispensable visualizar el desarrollo de la ciencia y la tecnología que servirán como referencia a las carreras que se estudien. Esto es una tarea de largo plazo. Como una carrera universitaria dura entre cuatro y seis años (en el EEES la mayoría, cuatro años; en América Latina y El Caribe, comúnmente, entre cuatro y cinco, así como en Cuba, donde la Medicina se extiende hasta seis); la infraestructura, el respaldo bibliográfico en diferentes soportes, las plataformas didácticas y los profesores capacitados plenamente son, entre otros, algunos de los elementos a considerar con influencia clara en el mediano plazo. La preparación de dichos profesores, la construcción o adecuación de los locales, la producción de literatura, etc., son elementos a considerar para el corto y el mediano plazo. Todo ello nos señala el devenir, el vínculo entre pasado, presente y futuro. No podemos, únicamente, pensar en el futuro a partir del pasado, pero sí tenemos que construir el futuro en el presente.

Ya la planificación estratégica actual tiene en cuenta diferentes escenarios, sólo que en ocasiones no son múltiples; la tendencia ha sido, precisamente, hacia los escenarios “tendenciales”, utilizando la previsión, aunque solamente en el sentido proyectivo, sin tener en cuenta las señales débiles que producirán posibles rupturas y, por lo tanto, cambios radicales en la orientación. Reiteramos que, hasta estos momentos, la prospectiva ha ayudado a la planificación estratégica; a partir de ahora, su papel ha de ser, guiarla.

El autor de este trabajo quiere significar que la planificación prospectiva vincula lo mejor del pronóstico con el tratamiento de los valores y el sentido humanista.

Los procesos de aprendizaje basados en los escenarios representan ciclos continuos de actividad orientados a cumplir tres funciones esenciales:

- La función cautelativa, para prever los riesgos y comprender su naturaleza.
- La función emprendedora, para descubrir alternativas estratégicas precedentemente ignoradas.
- La función cognitiva, para organizar y entender eficazmente un conjunto de datos de naturaleza económica, técnica, política, social y competitiva; en apariencia, incoherente, y traducirlos en esquemas útiles para sustentar y perfeccionar el juicio de los decisores.

¿Para qué emplear la Prospectiva en la planificación estratégica de la Educación Superior?

- Identificar y analizar los problemas actuales importantes que pudieran afectar a la institución. Una vez clasificada la información externa, es necesario identificar y evaluar los problemas importantes con posible influencia interna.
- Detectar y analizar las señales débiles de problemas emergentes que pudieran afectar a la universidad. Además de la identificación de los problemas actuales, el análisis del entorno trata de detectar las señales débiles de ese entorno externo que pudieran suponer un problema en el futuro.
- Reflexionar acerca de los posibles problemas futuros que tendrán un impacto significativo sobre la organización. Los directivos universitarios deben ir más allá de lo que ya conocen y meditar sobre la naturaleza del sector educacional en el país, así como del entorno regional y de la institución, en el futuro.
- Fomentar el pensamiento estratégico en toda la institución.

- Proporcionar información organizada para el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización. (Almuiñas, 1999; Gómez, S. 2010)

Existe un criterio consensuado al señalar que la Prospectiva es la anticipación del futuro con el objetivo de tomar acciones adecuadas en el presente, que nos lleven a situaciones deseadas y en lo posible, no inesperadas.

El futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que lo vuelve probable. Los escenarios son la expresión de la visión en distintos niveles.

Alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere la definición de lo que se desea y lo que se puede, vinculando sus objetivos; igualmente es necesario precisar las estrategias, las tácticas y los insumos que se aplicarán desde el presente hacia el futuro previsto; asimismo, evaluar, prospectivamente, tanto lo alcanzado como cada nuevo estadio, conforme el proceso avanza, y, reajustando, de modo permanente, los fines y los medios para actuar en consecuencia con la debida oportunidad. Se realizan los ajustes a la planificación tantas veces como sea necesario y existan los recursos.

En la planificación prospectiva, a diferencia de la tradicional y hasta de la estratégica, el futuro deseado se determina y diseña primero, de forma creativa y libre de restricciones; mientras, el pasado y el presente no se consideran como restricciones, sino hasta un segundo momento cuando se tiene la imagen del futuro deseado y se exploran cuáles serían los futuros factibles. (Sach, 1980. p. 43).

El ejercicio prospectivo, para contribuir a la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica, debe incluir grados de tolerancia hacia la ambigüedad; pluralidad de perspectivas; focalización hacia los problemas culturales concebidos para comprender problemas bien estructurados que se desarrollan en la regularidad y que pueden ser explicados a partir de una causalidad lineal unívoca.

En las IES, el trabajo prospectivo debe estar encauzado más hacia la transformación que a la anticipación. Ello implica que muchas de las actividades desarrolladas deben ir más al esfuerzo de cambio y conocimiento profundo de la realidad y los sueños, que a anticipar los futuros que podrán existir.

La composición humana de una IES (Institución de Educación Superior) es heterogénea. Al analizar su estructura, nos damos cuenta de que existe una gran diversidad en la formación y grado académico de sus integrantes, lo que puede favorecer o representar un obstáculo al formar grupos o equipos interdisciplinarios para el desarrollo de tareas específicas relativas a estudios prospectivos.

Resulta muy importante desarrollar, al mismo tiempo, una estrategia que permita contar con la motivación y capacitación adecuada de los integrantes de los equipos responsables para planificar, diseñar, ejecutar, evaluar y asesorar en la utilización de los resultados obtenidos en la planificación prospectiva.

Para diseñar y luego construir los futuros, no sólo hay que acudir a los datos históricos y a los de las extrapolaciones, sino también y, en gran medida, a las estimaciones, a las intuiciones de personas, a los criterios de expertos, es decir, a los actores, hacedores de su propio destino.

Los métodos e instrumentos empleados por la planificación prospectiva pueden ayudar a mejorar esa construcción, pero son los hombres los que deciden cómo van a vivir.

Los métodos de prospectiva han de servir para elaborar un cuestionario de hipótesis razonables, incluso contradictorias y divergentes acerca de posibles cambios en el entorno.

3- ¿Dónde se emplea la planificación estratégica y prospectiva?

El enfoque prospectivo ha estado presente desde los años setenta del siglo XX, en qué, por una parte, la planificación estratégica irrumpía en el medio académico y por otra, la prospectiva daba pasos fundamentales para su consolidación como disciplina.

Entre los organismos de las Naciones Unidas que se han dedicado a monitorear los posibles futuros educativos, la UNESCO ha sido la más prolífica en plantear escenarios, intentando articularlos con los valores y las trayectorias particulares de cada una de las naciones. En nuestra área, IESALC y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), son dos de las agencias internacionales que han trabajado en la construcción de escenarios, sobre todo, vinculados a la formación y capacitación universitaria y a su relación con la innovación. La Unión Europea realiza estudios prospectivos que han llevado a la implantación del controvertido sistema de Bolonia. En las universidades se han desarrollado algunos estudios prospectivos (exploratorios, normativos, etc.) en temáticas

como administración gubernamental y empresarial y ciencias biológicas, intentando develar cuáles debieran ser los derroteros de la enseñanza para responder al porvenir; en universidades como la de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT, ambos en Estados Unidos), así como en la UNAM: Definición de las líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (ANUIES,1999); Futuros de la Universidad: UNAM 2025 (Martínez Fernández et al.,1996); Estrategia metodológica para la construcción del perfil de egreso del Ingeniero Agrónomo en México (Ysunza, 2002); en México; Determinación de posibles escenarios futuros de centros universitarios municipales adscritos a la Universidad de La Habana, (Ortiz, 2008) en Cuba; y en otros países que tratan diferentes temáticas a nivel internacional, nacional o institucional.

Para el diseño de planes de desarrollo se ha utilizado la metodología prospectiva en diversas IES, como las Universidades del Valle, Externado y otras, en Colombia; igualmente, la de Baja California Sur, La Salle y otras, en México y otros países latinoamericanos; en Cuba se emplea el enfoque prospectivo junto a otros, en distintas IES, como la Universidad de Matanzas y el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, (CEPES) de la Universidad de La Habana.

La disposición por adelantarse a los conocimientos que serán influyentes en el porvenir aparece como una prioridad para aquellas instituciones como las universitarias, cuya responsabilidad social es formar ciudadanos como profesionales

Un ejemplo de plan estratégico con enfoque prospectivo es el de la Universidad La Salle (ULSA) en México, los pasos o etapas seguidos en su diseño son los siguientes:

- Sistematización histórica de la ULSA.
- Descripción de contextos para el año 2020.
- Clarificación conceptual.
- Elaboración de escenarios.
- Desarrollo de perfiles y de estrategias de planificación y desarrollo.

Otro ejemplo de utilización de la prospectiva para el plan de desarrollo y el trabajo cotidiano es el de la Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER), de Colombia, ellos reconocen cuatro etapas en su trabajo de diseño, que son:

- Fase de Antecedentes
- Fase de Ejecución
- Fase de Sustentación
- Fase de Legado a la Sociedad

En el proceso desarrollado se tuvieron en cuenta:

- Factores de Cambio
- Análisis Estructural
- Análisis de Actores
- Análisis de Escenarios
- Análisis de las Estrategias

En el reconocido estudio UNAM 2025 se presentan de la siguiente manera: la selección de áreas y vectores, el análisis retrospectivo, el diagnóstico de la situación actual, la identificación del futuro tendencial, la definición de los elementos portadores del futuro, y la elaboración de los futuros.

En las universidades cubanas la práctica de la planificación prospectiva es muy reciente. Como parte de la dirección estratégica se ha venido incorporando en las universidades de La Habana y otras. En el CEPES se utiliza una combinación de planificación estratégica y prospectiva. De los 11 momentos que integran el modelo, el segundo (variables de impacto), está dirigido al análisis del contexto externo (local, nacional, internacional). Se trata de identificar aquellas situaciones trascendentales que justifican un cambio de orientación en el rumbo actual de las IES. Conceptualmente, estas variables son aquellos fenómenos u hechos relevantes que ya están presentes en el contexto o que, potencialmente, pueden surgir como posibles gérmenes de cambio de las IES en el futuro. En esta fase, se deben identificar dichas variables, caracterizarlas, definir sus posibles impactos en el desarrollo institucional y, en función de ello, clasificarlas como amenazas u oportunidades del entorno, que están o pudieran influir favorable o negativamente en el funcionamiento y el rumbo futuro de la institución. Asimismo, se pueden utilizar técnicas Prospectivas como: Ábaco Reignier, Matriz de Análisis Estructural y Juego de Actores.

El análisis del pasado – retrospectiva - es parte también del proceso y tiene un valor importante, pues contribuye a entender las estrategias institucionales utilizadas en el pasado o

los impactos de determinadas políticas para poder explicar las situaciones que se presentan, actualmente, en el entorno o en el interior de la IES; es decir, en este caso, se convierte en un elemento referencial o contextual importante para la toma de decisiones.

En la elaboración del Diagnóstico pueden emplearse diferentes técnicas, tales como: Árbol de Problemas y Logros, Sinéctica, Tormenta de Ideas, Ábaco, Evaluación Prospectiva.

La visión de futuro de la IES es otro de los momentos que implica un compromiso compartido por la comunidad universitaria y, por eso, se convierte en uno de los más importantes del proceso de planificación a mediano y largo plazo.

La elaboración de la Visión se pudiera sustentar tanto en situaciones históricas y tendencias probables del futuro, como en la construcción de otros escenarios deseables y posibles de alcanzar. Existen caminos diversos para realizar el ejercicio de reflexión sobre el futuro.

El modelo empleado señala su orientación prospectiva partiendo de los siguientes aspectos: evalúa las Variables de Impacto del Entorno como un Momento inicial que puede dinamizar la Misión y la Visión de Futuro de una IES y de forma integral; considera el Sistema de Valores y el Marco de Políticas y Lineamientos Globales como insumos importantes de los resultados de los restantes Momentos del proceso de planificación; posibilita la participación de diferentes sujetos sociales en el proceso (no sólo de las altas autoridades) y se estructura sobre la base de equipos de trabajo; incorpora el análisis de alternativas de Visiones de Futuro en la IES para seleccionar la más factible de alcanzar. Almuiñas (1999, p.p. 99-100).

Las IES que quieran desarrollar la habilidad prospectiva en su personal directivo, deben establecer mecanismos para crear visiones futuras compartidas que alienten a sus miembros a desarrollar visiones personales. También es necesario desarrollar en las personas integrantes del Consejo Universitario, la capacidad intelectual sistémica u holística, características propias de la prospectiva; siendo el principal postulado que para comprender totalmente la operación de una organización, esta debe ser vista como un todo: ello requiere comprender la interdependencia de los distintos componentes y actores.

La prospectiva no prescinde de la metodología "determinista", sino que la considera sólo una parte del proceso planificador. Se utiliza para definir la situación actual y los futuros factibles; se completa el proceso de planificación al definir el futuro deseado.

Un enfoque metodológico para la planificación prospectiva estratégica en las Instituciones de Educación Superior debiera contener, entre otros, los aspectos siguientes:

1. Determinación del contexto de la universidad por medio de un enfoque sistémico.
2. Formulación de los valores fundamentales expresados como objetivos generales de la universidad y que contribuirán a la construcción del futuro deseado.
3. Diagnóstico de la situación actual mediante la utilización de la matriz DAFO u otra herramienta prospectiva de carácter similar.
4. Definición de un futuro deseado.
5. Análisis de los medios y recursos disponibles en función del futuro deseado.
6. Determinación de los futuros factibles como resultado de la contrastación de la realidad universitaria con los medios disponibles (escenarios).
7. Selección del futuro factible para la universidad teniendo en cuenta el futuro deseado (escenario apuesta)
8. Elaboración de los planes para el establecimiento de las bases del futuro desde ese hacia el presente y su reverso.

Conclusiones

- La aparición de nuevos actores en el campo nacional e internacional señala la existencia de oportunidades y amenazas para las IES: deberá tomarse en cuenta y resolverse a partir de actividades prospectivas.
- La utilidad de la información generada mediante los estudios prospectivos, está indicada porque permite a los directivos contar con una gama amplia de alternativas para visualizar futuros deseables, posibles y factibles; pero su aplicabilidad depende de la capacidad organizacional de planificar hacia el futuro y hacia el entorno, con una orientación estratégica.
- Con la planificación por escenarios las universidades pueden lograr estructurar sistemáticamente la Visión y la Misión, focalizar la agenda estratégica, reducir la complejidad del entorno y manejar la incertidumbre.

- Los escenarios son insumo y no resultado final de la planificación prospectiva.
- El desarrollo del capital humano es requisito fundamental para la aplicación de la planificación prospectiva en las IES. Su papel es el de dinamizar el quehacer de la construcción del futuro, desarrollar una actitud proactiva y expandir los análisis productivos del futuro al presente, para que construyendo un mejor futuro, lograr un mejor presente.
- La disposición por adelantarse a los conocimientos que serán influyentes en el porvenir es una prioridad para aquellas instituciones como las universitarias, cuya responsabilidad social es formar ciudadanos profesionales, lo que requiere el análisis de un horizonte de entre cuatro y seis años, de acuerdo con la carrera que emprendan.
- Los cambios que se producen en el mundo actual y en la educación superior exigen la anticipación y la construcción o creación de las opciones de futuro para los miembros de las IES y del entorno, al proveer las acciones que llevan al cumplimiento de sus propósitos.
- La planificación estratégica universitaria para responder a las realidades del entorno se deberá transformar en planificación estratégica prospectiva.

Bibliografía

1. Almuiñas Rivero, José L.,
1999. Metodología para elaborar el Plan Estratégico en las IES. *Tesis presentada en opción al grado científico de Dr. en Ciencias*. La Habana. Cuba.
2. Amara, Roy.,
1981. The futures field. Which direction now? The Futurist, EEUU.
3. ANUIES
2000. *La Educación Superior en el Siglo XXI, Líneas estratégicas de Desarrollo*". México. <http://web.anui.es.mx/21/4/15.html> Consultado 18 de septiembre de 2008.
4. Baena Paz, Guillermina,
2004. *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. Metadata. México.
5. UNESCO-IESALC,

2008. Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. 2008. Materiales en CD ROM.
6. Delors, Jacques, et. al.
1996. La educación encierra un tesoro. México.
 7. Echarri, José Miguel,
2002. Prospectiva y estrategia: una realidad simbiótica. Ponencia presentada por José Miguel Echarri a la Primera Conferencia Española de Prospectiva. Universidad de Alicante.
 8. Gómez Castanedo Sergio,
2010. *La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES*. Ed. Universitaria. La Habana. 121 PP.
 9. Grobart, F.,
2003. *El nuevo paradigma tecnoeconómico y su incidencia en las relaciones económicas internacionales*. Conferencia Internacional “La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI. La Habana. Cuba.
 10. Majul Zamudio, Yazmín,
2003. *Planeación Prospectiva*. CIECAS. México.
 11. Martínez Fernández, Manuel, et al.
1996. Futuros de la Universidad: UNAM 2025, UNAM, México, 1996, 197 p.
 12. Medina, Javier,
2006. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.
 13. Miklos,
2005. “De conspiraciones e indisciplinas. A la conquista del mejor de los futuros posibles”. *Revista Prospectiva Construyendo Futuros*.
 14. Mojica, Francisco,

1999. *Determinismo y construcción del futuro*. Ponencia pronunciada en el III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva UNESCO-Río de Janeiro 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.

15. Ortiz, Tania,
2008. Diseño de un perfil de formación posgraduada de los profesores universitarios de las SUM Tesis presentada en opción al grado científico de Dr. en Ciencias. Ed. Universitaria La Habana. Cuba.
16. Sachs, M., Wladimir, Et al.,
1980. *Diseño de un futuro para el futuro*. México. FJBS.
17. Van Der, Heijden,
1998. *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*. México.