

Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas

Analytic vision of foresight planning in venezuelan public universities

Vision analytique de la planification prospective dans les universités publiques vénézuéliennes

Yamileth P. Lucena López

Docente investigadora, Universidad Nacional Abierta,
Barquisimeto-Venezuela. Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado, Barquisimeto-Venezuela.
PhD en Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro (UFT),
Barquisimeto-Venezuela.
E-mail: ylucena@ucla.edu.ve

Artículo de reflexión

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: 10/10/2013

Revisado: 11/04/2014

Aprobado: 11/09/2014

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo general analizar el alcance de la planificación prospectiva en la gestión de las universidades públicas venezolanas (UPV) en el contexto de la sociedad de la información Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) y Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET). El estudio fue de tipo documental con un diseño bibliográfico, apoyado en el método analítico, la muestra intencional se orientó a tres UPV con planes prospectivos. Entre las técnicas de recolección de información estuvieron la revisión bibliográfica, la lectura crítica, el análisis de contenido, entre otros. Mediante los resultados se concluyó que las UPV en estudio coinciden en las áreas claves hacia dónde dirigen sus planes prospectivos: docencia, investigación y extensión. Además, uno de los retos de la sociedad de la información para ellas es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) tanto en lo académico como en lo administrativo. Ante esto, la planificación prospectiva es viable en la gestión universitaria. Su alcance es amplio, por considerar el presente para hacer escenarios futuros en concordancia con las áreas claves. Se recomendó la identificación de los aspectos tanto estratégicos como emergentes propios de las universidades, específicamente el dominio de información/conocimiento corporativo y gestión organizacional/nivel estratégico dentro del marco prospectivo.

Palabras clave: entorno cambiante, desafíos, sociedad de la información, universidades públicas venezolanas, visión prospectiva.

Abstract

This work sought to analyze the scope of foresight planning in managing Venezuelan public universities (VPU) within the context of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), and Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) information society. This was a documentary study with a bibliographic design, supported on the analytic method; the intentional simple was aimed at three VPUs with foresight plans. The techniques to gather information included bibliographic review, critical reading, and content analysis, among others. Through the results, it was concluded that the VPUs under study coincide in the key areas toward where their foresight plans are aimed: teaching, research, and outreach. Additionally, one of the challenges for them from the information society is the use of information and communication technologies (ICT) both in academic and administrative issues. Regarding this, foresight planning is viable in university management. Its reach is broad, considering the present to make future scenarios in agreement with the key areas. It was recommended to identify strategic and emergent aspects at the universities, specifically the domain of corporate information/knowledge and organizational management/strategic level within the foresight framework.

Keywords: changing environment, challenges, information society, Venezuelan public universities, foresight vision.

Résumé

L'objectif général de ce travail a été l'analyse de la portée de la planification prospective sur la gestion des universités publiques vénézuéliennes (UPV) dans le contexte de la société de l'information : Université Centre-occidentale Lisandro Alvarado (UCLA), Université Nationale Expérimentale Francisco de Miranda (UNEFM) et Université Nationale Expérimentale du Tachira (UNET). L'étude a été de type documentaire, avec un modèle bibliographique appuyé sur la méthode analytique ; l'échantillon par choix raisonné a été orienté sur trois UPV ayant des plans prospectifs. Parmi les techniques de recueil d'information on compte la révision bibliographique, la lecture critique et l'analyse de contenu. À partir des résultats

on a pu conclure que les UPV étudiées coïncident sur les domaines clés sur lesquels elles concentrent leurs plans prospectifs : enseignement, recherche et extension. De plus, un des défis que la société de l'information établit à ces universités, c'est l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) aussi bien au niveau académique qu'au niveau administratif. Face à cela, la planification prospective est une option viable dans la gestion universitaire. Sa portée est large, puisqu'elle tient compte du présent pour élaborer des scénarios futurs en accord avec les domaines clés. On a suggéré l'identification des aspects stratégiques et des aspects émergents propres aux universités, spécifiquement le domaine d'information/savoir corporatif et de gestion organisationnelle/niveau stratégique dans le cadre prospectif.

Mots clef: environnement changeant, défis, société de l'information, universités publiques vénézuéliennes, vision prospective.

1. Introducción

Actualmente las organizaciones buscan dar respuestas apropiadas a los cambios económicos, políticos y sociales, enfatizándose de forma significativa en los procesos de gestión, es decir, en el cómo y por qué se hacen las funciones dentro de las empresas con el propósito de ser competitivos frente a mercados exigentes.

Sobre este particular, Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1996) acotan: "La gestión es un proceso emprendido por una o más personas, para coordinar actividades de tipo administrativas que conduzcan a resultados satisfactorios en el ámbito político-administrativo, tanto en las organizaciones públicas como las privadas (...)" (p. 12).

En lo relativo a la gestión pública, esta no escapa de los requerimientos y parámetros de la gestión privada, sólo que su espectro de acción será más amplio, con mayor responsabilidad porque atiende las necesidades colectivas. Esto comprende todo un sistema que determina cómo se atienden los intereses públicos siendo imprescindible la formulación tanto de planes como programas que contribuyan a solucionar los problemas de las comunidades a través de las instituciones con fines gubernamentales.

Por esto, la gestión administrativa tiene que sustentarse en herramientas gerenciales que faciliten el logro de los objetivos corporativos para responder a las metas estimadas en un tiempo cónsono con las demandas hechas por el colectivo, en busca de ofrecer bienes y servicios de calidad mediante la correcta administración de los recursos disponibles.

Desde esta perspectiva, en la planificación estratégica o menú estratégico está la prospectiva como herramienta cuya finalidad principal es prever el futuro en función del presente, metodología interesante que reporta beneficios a la gerencia organizacional, más aún en una sociedad cambiante donde el volumen de información aumenta constantemente y la toma de decisiones

institucionales es imprescindible para encaminar los propósitos colectivos que se han trazado o se pretenden alcanzar. Por su parte, Forciniti y Elbaum (2001) señalan "La prospectiva no constituye una mera proyección de los sucesos actuales sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos de cualquier institución u organización en las sociedades contemporáneas" (p. 16).

La dinámica de la educación universitaria no se aparta de la sociedad de la información exigiendo un nuevo rol para las universidades públicas venezolanas (UPV) donde se dé el acercamiento del conocimiento a la población mediante estructuras educativas, gerenciales y operativas flexibles, identificadas con el entorno, capaces de convertirse en los impulsores de la renovación social mediante una educación de calidad que despliegue un abanico de oportunidades. Así, el hecho educativo se convierte en un valor social imprescindible en el desarrollo humano y por ende, del país. Al respecto, Casas (1999) sugiere que a la enseñanza universitaria como un conjunto motor de la organización de las sociedades desarrolladas e igualmente una necesidad impostergable para países en vías de desarrollo.

La era de la innovación sociotecnológica marca en el contexto general una serie de cambios estructurales (socioeconómicos, políticos, entre otros), incluyendo el cuestionamiento de los paradigmas. Como las modificaciones son una constante, la incertidumbre es el principal elemento dentro de la gerencia pública y privada, involucra al elemento tecnológico y al quehacer cotidiano para establecer un nuevo esquema en las interrelaciones entorno-sociedad. Se exige mayor calidad en los procesos, economías productivas, ciudadanos más humanos con alta producción de conocimiento. De acuerdo con Fontela (1996) No está citada en la lista de ref.(agregado) "La revolución de la sociedad de la información no es únicamente un proceso de cambio tecnológico, tiene implicaciones sociales y culturales, que conllevan una modificación profunda de la relación del hombre con la naturaleza" (p. 13).

Dentro de este escenario de transformaciones paradigmáticas, en Venezuela durante el año 1999 ocurre la creación de una nueva constitución orientada a las necesidades sociales en atención a un enfoque integrador que facilita la concepción de un Estado centrado en la justicia social que genera el desarrollo humano mediante la redefinición de las instituciones públicas como agentes impulsores de un cambio institucional al servicio colectivo.

Por su parte, Castellano (2001) sugiere que es a partir de ese momento cuando las universidades venezolanas se abocaron a la programación e instrumentación de procesos de cambio, actuando dentro de un ambiente sociopolítico de muchas dificultades, producto del cambio de paradigma en la política nacional.

Al respecto, diversos autores como Ruiz (s.f.) enfocan sus estudios en el contexto que viven las universidades

venezolanas, señalando aspectos puntuales que deben enfrentar la estructura operativa de las UPV. De esto puede denotarse lo siguiente:

La universidad venezolana de finales del siglo XX y comienzo del XXI, enfrenta dos tipos de situaciones que están íntimamente relacionadas; en primer lugar, están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la universidad, el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, están un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos a la universidad: la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación.

Es así como diversas UPV comienzan a enfocarse con más ahínco en la planificación como herramienta gerencial para el logro de las metas trazadas. Particularmente se encuentran universidades que emplean la planificación bajo una metodología estratégica, balance *scord card*, entre otros, como la Universidad de los Andes y la Universidad Central de Venezuela. Entre las que han empleado la metodología prospectiva, se encuentran la Universidad Centrocidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (UNEFM), la Universidad Metropolitana, entre otras. Esto refleja tendencias por hacer gestiones universitarias más fuertes, coherentes y sustentadas en herramientas modernas acordes con las necesidades sin descartar el entorno.

En tal sentido, el contraste entre el deber ser y el ser, evidencia dos tipos de gerencia, una ideal preparada para convivir con pericia en la sociedad de la información mediante la toma oportuna de decisiones, apoyada en el uso de herramientas gerenciales y una real con estructuras centralizadas resistentes al cambio, con énfasis en procesos operativos-gerenciales levemente modificados.

Como la gerencia es elemento clave como piloto de empuje para el desarrollo de acciones que generen resultados óptimos, la prospectiva puede ser una herramienta viable para facilitar el trabajo en equipo en concordancia con los fines organizacionales para la satisfacción efectiva de las necesidades colectivas en materia educativa.

De lo antes expresado, surgen las siguientes inquietudes investigativas:

1. ¿Cuáles son las categorías claves presentes en los planes prospectivos de las UPV (UCLA, UNEFM y UNET)?
2. ¿Cuáles son los desafíos que se le presentan a las UPV bajo estudio en el contexto de la sociedad de la información?

3. ¿Cuál es el alcance de la planificación prospectiva como herramienta gerencial en la gestión de las UPV?

2. Marco Teórico

2.1. Gestión administrativa

Toda organización, tanto pública como privada, necesita objetivos claros y precisos que al ser ejecutados cumplan con las funciones del proceso administrativo, estando relacionados con la alta gerencia organizacional en la fase de dirección y ejecución.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (2001) gestión significa la acción y efecto de administrar y gerenciar, estando involucrados dos grandes elementos: los medios de producción (materias primas, edificios, técnicas sociales, maquinarias, herramientas, entre otros) y los trabajadores con ubicación distinta dentro del proceso de trabajo. Así, el proceso desarrollado para mejorar y optimizar los medios de producción y la fuerza de trabajo se denomina administración o gestión.

La gestión constituye un ciclo con rasgos cualitativos y cuantitativos relacionado constantemente con los medios de producción y la fuerza de trabajo, delimitada específicamente por los fines de la empresa en función de la calidad y satisfacción del cliente. En relación con este planteamiento, Ivancevich *et al.* (1996) expresan que “La gestión debe trabajar en las fuentes en la que se organizan las mejoras, con el propósito de lograr la mejor calidad del producto-servicio, en la transferencia de este propósito hacia los diferentes integrantes de la organización” (p. 13).

Este proceso se fundamenta en los objetivos deseados y desarrollados mediante la planificación, enmarcados en los resultados, las estrategias y los recursos con miras a generar eficiencia.

2.1.1. Dimensiones de la gestión

La ejecución del proceso administrativo es visto como un sistema integral. Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) sugieren un conjunto de dimensiones interrelacionadas donde se destacan: a) Objetivos y estrategias, b) Prácticas directivas, c) Estructura y organización, d) Métodos, instrumentos y herramientas, e) Cultura y personalidad.

Explicando cada una de estas dimensiones, se puede decir que los objetivos y estrategias se orientan a la fijación de propósitos empresariales en función de las exigencias del mercado, la tecnología adecuada a unas inversiones y los beneficios esperados. Las prácticas directivas son el motor fundamental de la gestión gerencial, ellas se encargan de impulsar la visión corporativa mediante el cumplimiento de la misión con el trabajo en equipo. La estructura y organización se orienta principalmente en la división del trabajo a través de la distribución

de la autoridad de cada uno de los miembros de la organización.

Los métodos, instrumentos y herramientas, involucran directamente los mecanismos de control que emplea la gestión para hacer seguimiento detallado de los procesos internos de la organización de cara con el cumplimiento de los objetivos trazados. La cultura y personalidad están directamente relacionadas con el talento humano de la empresa, es decir, cómo se gestiona para que los trabajadores proyecten su sinergia colectiva en pro del desempeño organizacional para la búsqueda de las metas esperadas con la finalidad de satisfacer las demandas de los clientes (Figura 1).



Las dimensiones de la gestión son pilar de sustento en la operatividad de cualquier organización, más aún en las UPV que al relacionarse con su estructura operativa funcional requirieren la toma de decisiones adecuadas para alcanzar la calidad, ocasionando el equilibrio dinámico del sistema y sus subsistemas.

2.2. Planificación prospectiva

Es una de las herramientas más empleadas en el ámbito gerencial porque genera beneficios puntuales en cuanto a conocer el medioambiente donde opera la organización, identificar su filosofía corporativa, orientar la toma de decisiones y diseñar cursos de acción que respondan a los objetivos corporativos de la organización. Desde esta perspectiva, la planificación prospectiva forma parte del menú estratégico, su propósito fundamental es emplear una metodología gerencial que permita vislumbrar el futuro amparándose en el presente.

Por su parte, las organizaciones educativas son instituciones que en su estructura cuentan con un cuerpo

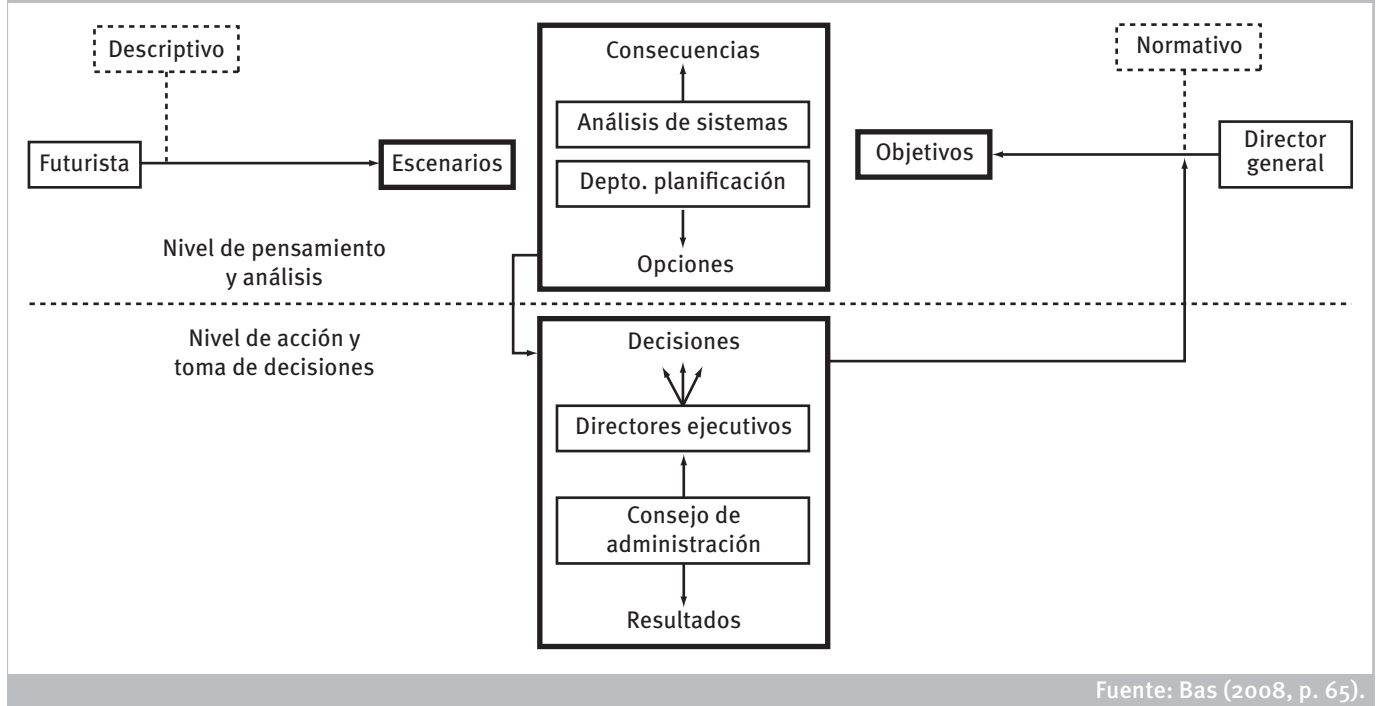
de gerentes, coordinadores, jefes, según sea el caso, quienes tienen la responsabilidad de ejercer una gestión en función de una imagen corporativa, reflejando la necesidad de las UPV del uso de herramientas gerenciales para facilitar la unificación de muchos criterios en una visión colectiva de operatividad, sin restar espacio a la creatividad e innovación. En relación con esto Leney, Coles, Grollman y Vilu (2004) acotan: “Nuestras sociedades son cada vez más heterogéneas. El ritmo de los cambios socioculturales, tecnológicos y organizativos es veloz. Los impactos de la globalización y del aumento en conocimientos e información son complejos y contradictorios (...)” (p. 11).

En búsqueda de reducir la incertidumbre, en apoyo a la gestión ejercida en una organización, existen ciertos factores que argumentan el empleo de la prospectiva como herramienta gerencial viable para el logro de los objetivos trazados a nivel corporativo. Bass (2008) sugiere que los factores a considerar para la aplicación de la prospectiva son:

1. Aumentar el grado de conocimiento sobre el presente y el pasado, identificando tendencias en la gestión organizacional.
2. Permitir obtener referencias confiables acerca de cómo puede ser el futuro a través del análisis y jerarquización de la información disponible.
3. Facilitar la detección de oportunidades y amenazas potenciales, discriminándolas en relación con los escenarios posibles o no para el gerente.
4. Especificar las probabilidades (objetivas y subjetivas) de ocurrencia de un evento de acuerdo con cada escenario.
5. Ayudar en la definición, análisis y valoración de las políticas y alternativas posibles por medio del estudio de impacto de cada una.
6. Aumentar el grado de oportunidad, indicando cómo llegar a ellas.
7. Permitir un mayor y mejor control de la gestión por parte de quien toma las decisiones.

Es así como la prospectiva se convierte en una herramienta gerencial para la toma de decisiones por medio del análisis de alternativas y opciones idóneas de acuerdo con los escenarios posibles, previendo las consecuencias, sin perder de vista los objetivos organizacionales así como los resultados esperados para llegar a la decisión más efectiva dentro del contexto organizacional (Figura 2).

Figura 2. La prospectiva como pieza del engranaje del proceso de toma de decisiones en las organizaciones humanas



Fuente: Bas (2008, p. 65).

3.1. Las universidades en el contexto de la sociedad de la información

En la dinámica de la educación superior, las universidades son estructuras organizativas rígidas, signadas por los excesivos trámites burocráticos, reflejan un letargo marcado en la operatividad de sus procesos administrativos-gerenciales, dejan en entredicho su función social por su poca capacidad de respuesta ante los cambios sociales, científicos y tecnológicos típicos de la sociedad de la información.

En tal sentido, las universidades tendrán que analizar su presente para aprovechar las oportunidades en los escenarios futuros, propulsar el conocimiento para el desarrollo social, en el marco de la sociedad de la información y la tecnología. De acuerdo con ello, García (citada por Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000) menciona: “Las universidades deben enfrentar procesos externos como incorporación de nuevos conocimientos al ritmo que se producen; definir nuevas filosofías con esquemas de educación globalizadora del mercado; incorporar formas novedosas de comunicación e información; discutir los papeles del nuevo humanismo (...)” (p. 165).

Dentro del contexto de la sociedad de la información en pleno siglo XXI, la figura del gerente es un elemento clave para impulsar un nuevo modelo de gestión operativa sustentada en los valores corporativos unificando la interrelación permanente del talento humano para alcanzar los logros trazados, apoyados en la tecnología, la información y una nueva visión estratégica en un mundo globalizado.

Por su parte, Drucker (2002) sugiere que los retos de la alta gerencia en el marco de la sociedad de la información señalando la tendencia por el megacambio, donde impera la responsabilidad, los valores, el compromiso para consolidarse como verdaderos agentes de modificación que se conviertan en modelos a seguir.

La gerencia actual está signada por la era de la información y de las comunicaciones como elementos constantes de la dinámica gerencial a nivel intra o extrasocietal, ameritando la preparación del gerente hacia escenarios que no le resultan fáciles de entender y más aún de transitar con la seguridad de alcanzar el éxito, ampliando su posición estratégica dentro de un mercado exigente.

Según Francés (2006):

Los tiempos actuales han resultado ser francamente posmodernos. Vale decir, la modernidad no es como muchos pensaron: una época marcada por un progreso técnico indetenible y universal, acompañado de una transformación social también progresiva. En realidad lo viejo se mezcla con lo nuevo, lo racional con lo irracional, lo futurista con lo retro (p. 13).

Azuaje (2005) sugiere sobre las fuerzas que determinan la realidad gerencial actual haciendo énfasis en tres vectores fundamentales:

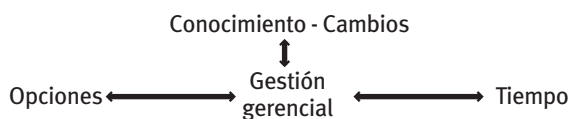
a) *Vector 1: El constante cambio.* Destaca que es una de las manifestaciones más evidente de este siglo, siendo importante la rapidez con que se presentan

los acontecimientos e indispensable para las organizaciones estar en renovación constante en relación estrecha con las exigencias del entorno. El tiempo determina la forma de ser y de hacer las acciones estratégicas en el contexto gerencial. En este vector resaltan la gestión y el manejo adecuado de la información en busca del conocimiento más preciso sobre las circunstancias que se presenten en el sistema abierto donde se opera.

b) *Vector 2: Numerosas opciones.* Menciona la diversidad de recursos que proporciona la sociedad de la información en la gerencia posmoderna pero lo sustancial, radica en la utilización oportuna de cada elemento en función de las situaciones que ocurran dentro del escenario corporativo donde se desenvuelven diferentes actores sociales. Aquí juega papel fundamental conocer el mercado sobre el cual gira la empresa, entendiendo los signos que lo distinguen en relación con la competencia. “Aproveche la diversidad de opciones que le ofrece el entorno... Y ¡convíértase en la mejor opción!” (p. 22).

c) *Vector 3: Manejo del tiempo.* Considera imprescindible conocer las potencialidades y ventajas que esta era de la telemática le proporciona al gerente de la sociedad de la información. Se trata de un sistema abierto donde solo sobreviven los más aptos para enfrentar las adversidades en escenarios de gran expectativa. “Maneje el tiempo como una característica de su efectividad y su eficiencia” (p. 24) (Figura 3).

Figura 3. Los tres vectores de fuerza



Fuente: Azuaje (2005, p. 25).

3. Discusión

3.1. Áreas claves en los planes prospectivos de las UPV en estudio

Los planes prospectivos de las UPV en estudio fueron producto de dos técnicas o herramientas. En el caso de la UCLA y la UNEFM se empleó el método de escenarios y la UNET utilizó la metodología de Delphi. Es importante describir en qué consisten estas técnicas y su desarrollo en el proceso de ejecución.

El método de escenario tiene como finalidad estudiar las competencias organizacionales para generar estrategias o acciones que hagan posible la interacción de la institución con los diversos contextos en los cuales se debe desenvolver en lo mediano y en lo futuro. Este

método es definido por Van der Heijden (citado por Leney *et al.*, 2004):

Como un análisis permanente de los efectos probables de utilizar estrategias diferentes, frente a un conjunto de posibilidades plausibles y en transformación. Los escenarios funcionan como túneles aerodinámicos que crean las condiciones que permite evaluar los potenciales y los riesgos que comportan diferentes estrategias (p. 12).

Por su parte, el método Delphi se sustenta en la sinergia colectiva que trata de lograr un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente como expertos calificados en torno al tema, por medio de la interacción sucesiva de un cuestionario realimentado de los resultados promedio de la ronda anterior, aplicando cálculos estadísticos. Linston y Turoff (1975) definen la técnica Delphi como “un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (p. 3).

En ambos métodos se interactúa con los actores sociales. La UCLA para evidenciar el futuro y los retos que afrontar por medio de escenarios y no de situaciones concretas, efectuó sesiones con el sector socio-gubernamental y el sector productivo. Luego de esto precisó que tiene ocho retos que afrontar: a) Adaptación al concepto de futuro, integrar tecnología, cambios y nuevos enfoques al concepto de universidad y pertinencia; b) Interactuar de manera eficiente con los actores sociales; c) Interactuar de manera eficiente con los actores gubernamentales, estatales y municipales mediante actividades de investigación y extensión pertinentes y efectivas; d) Interactuar de manera eficiente con los actores del sector productivo privado mediante actividades de investigación y extensión pertinentes y efectivas; e) Incorporar la variable ambiental en las funciones académicas de la institución; f) Capacidad organizacional para enfrentar cambios; g) Vinculación con el entorno internacional; g) Autonomía universitaria.

La UNEFM en el marco de la gestión de la transformación universitaria, realizó un diagnóstico de su revisión académica y administrativa para formular estrategias y concretar acciones en la construcción de un clima organizacional propicio para la transformación, con el fin de adecuar el desempeño académico-administrativo de la universidad, a los desafíos de la educación universitaria venezolana contemporánea. Partiendo de allí, generó el desarrollo de escenarios futuros y las acciones académicas para el cambio. En la construcción de los escenarios futuros se contó con la participación de todos los actores y sectores vinculados con la universidad, tales como los sectores productivo, educativo, científico y cultural, así como los gobiernos nacional, regional y local, y la comu-

nidad en general. Entre las acciones académicas para el cambio se encuentran: a) Respuestas a las demandas del entorno; b) Mejoramiento de la calidad académica; c) Plataforma tecnológica; d) Investigación y proyección hacia la comunidad.

La UNET en una reflexión sobre el futuro del estado Táchira, región geográfica de Venezuela en la cual está ubicada, decidió en las universidades explorar de manera sistemática y cruzada los futuros posibles y deseables considerando los cuatro factores de desarrollo, capital social, desarrollo local endógeno, calidad de vida e información regional, donde convergen los lineamientos y funciones gubernamentales, el interés de la empresa privada, la razón de ser de la academia y el deseo de evolución de la social regional. Para ello consultó con el sector público, el sector privado y el sector universidad de la misma institución como actores sociales principales de la región. De la interacción de estos por medio del método Delphi se construyeron escenarios en atención a cuatro grandes áreas: a) Calidad de vida; b) Información regional; c) Desarrollo local endógeno; d) Capital social.

La información presentada sobre los planes prospectivos de las tres UPV bajo estudio, revelan la existencia de afinidad en las áreas claves hacia donde dirigen su análisis. Se pudo apreciar claramente cómo las universidades buscan interrelacionarse con su entorno sin perder su esencia académica. La UCLA y la UNEFM coinciden casi similarmente en las categorías, ambas se enfocaron en la

docencia, la investigación y la extensión bajo diferentes denominaciones pero con el mismo fin. Por su parte la UNET califica las áreas bajo otros nombres pero en la definición de cada una de ellas, lleva inmersa las categorías empleadas por las otras dos universidades.

Un elemento explícito en el plan de la UNET es su énfasis en el desarrollo local endógeno y la calidad de vida por medio de la gestión del conocimiento; este aspecto está en los otros planes de forma implícita. Así, queda claro cómo las UPV en este momento buscan organizar su gestión con el respaldo de herramientas gerenciales sin olvidar su compromiso irrevocable con el sistema social. Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país, es decir, hacer posible que la producción, transmisión y difusión del conocimiento contribuya de manera directa en el progreso de la nación mejorando paulatinamente la calidad de vida del venezolano.

Se puede considerar que uno de los propósitos fundamentales de los sistemas educativos en el siglo XXI es encontrar los medios que beneficien su calidad. Es pertinente repensar estrategias de redimensionamiento de la universidad, con base en las potenciales comunicativas a través de la telemática en general y de las redes globales de información en particular, así como en el establecimiento de modelos de gerencia del conocimiento para conceptualizar a las UPV como verdaderas industrias de la información alrededor del conocimiento (Tabla 1).

Tabla 1. Áreas estratégicas claves de los planes prospectivos de las UPV en estudio

UCLA "Proyecto de prospectiva UCLA hacia 2022"	UNEFM "Estudio prospectivo UNEFM 2020"	UNET "La UNET hacia el año 2025. Prospectiva y desarrollo territorial"
a) Investigación: Nuevos ámbitos de acción para las ciencias básicas y aplicadas.	a) Formación de egresados líderes y adecuación del modelo pedagógico y curricular, en atención a los valores requeridos para una educación integral.	a) Calidad de vida: Orientada al cumplimiento de los requerimientos mínimos que un individuo necesita para estabilidad de vida y seguridad social básica.
b) Docencia: Carreras, perfiles y profesionales.	b) Mejoramiento del nivel académico, la capacitación y la motivación del personal docente.	b) Información regional: Referida al conocimiento y difusión de datos referentes a las potencialidades regionales.
c) Extensión: Programas de acción que produzcan un impacto social.	c) Articulación e impulso de las políticas y líneas de investigación, actuales y futuras.	c) Desarrollo local endógeno: Progreso de la economía local mediante el desarrollo de los recursos propios en pro del aparato productivo y social.
	d) Profundización de la vinculación con la comunidad	d) Capital social: Constituyen el desarrollo y fortalecimiento de los valores culturales, éticos y civiles de la sociedad.
	e) Formación de la generación de relevo institucional	
	f) Desarrollo de la capacidad de autogestión de ingresos presupuestarios extraordinarios	

Fuente: Lucena (2012).

3.2. Desafíos que se le presentan a las UPV bajo estudio en el contexto de la sociedad de la información a través de una interpretación reflexiva

Es evidente el papel crucial que deberá desempeñar la universidad para lograr que las respectivas sociedades tradicionales avancen hacia la conformación, en primer lugar, de la sociedad de la información y, en último término, idealmente, hacia la sociedad del conocimiento. Para avanzar hacia tales objetivos, Tünnermann (2001) señala que la médula del problema radica en la etapa de transición de las universidades con características críticas: “las actuales estructuras académicas responden a la educación superior elitista; por lo mismo, les es imposible, sin una profunda transformación, hacer frente al fenómeno de masificación” (p. 100).

De allí la importancia de la universidad como factor fundamental para la transformación y el progreso de las sociedades actuales, sean desarrolladas o subdesarrolladas. Ciertamente, en cada uno de los casos, las estrategias requeridas tendrán grandes diferencias; las de mayor complejidad corresponderán a las sociedades que acusen un escaso desarrollo y dispongan todavía de unas instituciones y sistemas educativos de insuficiente consolidación.

Tünnermann y De Souza (2003) sugieren que estos desafíos del aprendizaje conducen a respuestas académicas que forman el núcleo de los procesos actuales de transformación universitaria debiendo inspirar los modelos educativos y académicos. Entre ellas están: a) La adopción del paradigma del aprender a aprender; b) El nuevo papel de los docentes, ante el protagonismo de los discentes en la construcción del conocimiento significativo; c) La promoción de una mayor flexibilidad en las estructuras académicas, d) La estrecha interrelación entre las funciones básicas de la universidad (docencia, investigación, extensión y servicios); e) La reingeniería institucional y la gestión estratégica como componente normal de la administración universitaria; f) La autonomía universitaria responsable; g) Los procesos de vinculación con la sociedad y sus diferentes sectores (productivo, laboral, empresarial, entre otros).

Resulta evidente que las instituciones más involucradas en los procesos de producir, difundir y orientar la utilización del conocimiento son las universidades y los centros de investigación, por ello se debe recurrir a ellas como el instrumento más idóneo para provocar la orientación de estos grandes cambios y transformaciones.

En atención con lo expuesto en el recorrido de este artículo se puede señalar que los principales escenarios o tendencias que surgen de los planes prospectivos de la UPV en estudio se orientan a:

1. *Vinculación academia-entorno.* Es imperiosa la necesidad de la academia por tener un rol protagonista y estratégico como gestor e impulsor de los cambios socioproductivos, tecnológicos y educativos que promuevan la construcción de una sociedad más justa, equilibrada, productiva e investigativa donde la calidad de vida, la convivencia, la sustentabilidad y sostenibilidad sean principios rectores que guíen el porvenir del sistema social. La academia debe hacerse sentir más allá del hecho formativo.

2. *La transformación universitaria.* La estructura universitaria requiere adecuarse al proceso de cambio que vive el mundo globalizado actual donde se reclaman procesos más rápidos, oportunos y con capacidad de respuestas ante la demanda del entorno. Para ello, resulta imprescindible la lucha por una nueva ley en materia de educación universitaria que sea reflejo de las demandas de un mundo moderno, multipolar, abierto al diálogo, al entendimiento, a las alianzas estratégicas y a la construcción de entes con unidades al servicio de la sociedad y no de trámites burocráticos que, en algunos casos, entorpecen el progreso social y significativo de la educación como factor de cambio en cualquier contexto geográfico.

3. *Desarrollo de la gestión tecnológica.* La apertura real y tangible de la educación virtual mediante un marco legal que rijan su estructura y funcionamiento. La educación virtual impulsa múltiples oportunidades para ofrecerlas a una sociedad que desea capacitarse rompiendo las fronteras geográficas. Este paso implica el desarrollo de la tecnología, el paso concreto a la educación del siglo XXI, formando docentes que se identifique con esta modalidad y estén dispuestos a consolidar el *e-learning* como una bandera plausible ante la demanda de formación universitaria que viven las sociedades latinoamericanas.

4. *Impulso investigativo-extensionista.* La universidades deben convertirse en los principales centros de investigación y extensión del país, dando un empuje a los procesos investigativos que se emprenden desde las realidades comunitarias hasta aquellos que se gestan en el recinto académico. Se trata de amalgamar academia-comunidad como actores fundamentales para emprender investigaciones con resultados dirigidos al progreso colectivo. No se trata de que la universidad venezolana actual no investigue sino de hacerlo sentir como un hecho de todos. Para esto se requiere de asignaciones presupuestarias justas y directas no solo del ministerio de educación universitaria sino del ministerio de

ciencia, tecnología e innovación, así como también del sector privado.

3.3. Alcance de la planeación prospectiva como herramienta gerencial en la gestión de las UPV

Considerando los casos de las universidades estudiadas, se aprecia como la puesta en práctica de la planeación prospectiva tiene alcances positivos en la gestión de las UPV en atención con las siguientes reflexiones puntuales:

1. Apunta hacia un cambio de paradigma que promueve el elemento gerencial como recurso estratégico en la educación universitaria, que al mismo tiempo, logre utilizar las herramientas para la aplicación de las TIC en todo el entorno social, por ser estas uno de los principales factores externos de cambio en las universidades, en particular sobre su impacto en los cuatro ámbitos principales de la actividad universitaria: docencia, investigación, gestión y presencia en el entorno social.

2. El enfoque prospectivo se fundamenta en el largo plazo. Supone la visión de un futuro deseado, donde el pasado, el presente y el futuro soportan de manera indivisible el proceso de la planificación. También responde a la necesidad de observar globalmente una situación, evaluar sus posibilidades de evolución e identificar los medios para su transformación y gerencia en el tiempo. Difiere de la preferencia o escenarios tendenciales. La prospectiva invierte el camino tradicional de la planificación. Responde a escenarios para la toma de decisiones; destaca las consecuencias de las opciones seleccionadas: escenario como método. La prospectiva como insumo en la planificación reduce incertidumbres.

3. La planificación prospectiva ha de considerarse capaz de soportar el desarrollo permanente, la razón de ser y pertinencia de las UPV ante la sociedad. Por ello, es necesario iniciar un proceso de identificación de técnicas fundamentadas en el análisis de escenarios futuros o la participación de actores, a fin de relacionarlos con los componentes de gestión del sector universitario para prever su interacción e integración, para lograr ventajas de desarrollo y consolidar estructuras que soporten la acción competitiva del sector.

Partiendo de esta discusión se puede afirmar:

1. Las UPV estudiadas se caracterizan por ser organizaciones con una gran estructura operativa que requieren, sin duda alguna, del análisis de su presente tanto interno como externo para poder preparar las acciones estratégicas de hoy que permitan alcanzar los objetivos institucionales trazados para ver cristalizada su visión institucional. Asimismo, el empleo de

la prospectiva, en los casos estudiados, facilitó a las universidades conocerse cualitativa y cuantitativamente. Por una parte, identificaron su posición dentro del contexto educativo en función a cifras o porcentajes en los diversos indicadores que se manejan desde una perspectiva académico-operativa. Por otra parte, cualitativamente detectaron sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, logrando un panorama claro de su posición real dentro del sector al cual pertenecen.

2. En las UPV abordadas hay similitud en cuanto a sus categorías claves, las variables (endógenas y exógenas) que propiciaron la creación del plan y los desafíos de este. Se pudo evidenciar que sus áreas claves se focalizaron en la academia, la extensión, la investigación y la gerencia de procesos académico-operativos. El enfoque de las UPV hacia estas áreas claves deja claro su máximo interés por vincular la gestión del conocimiento con el desarrollo endógeno-productivo de cada uno de los estados o regiones del país donde hacen vida activa.

3. En lo concerniente a los desafíos que se le presentan a las UPV bajo estudio en el contexto de la sociedad de la información se encuentran: a) La mundialización de la economía, incidiendo en la estructura educativa, no sólo en lo referente a inversión y gasto social sino que obliga al aparato productivo del país a ser más eficiente, respondiendo a estándares de calidad, los cuales deben ser sostenidos con un talento humano preparado, de alta calidad con manejo de plataformas tecnológicas. b) El cambio como variable constante dentro del ámbito gerencial, exigiendo al liderazgo la preparación permanente para enfrentar los riesgos con el empleo de herramientas gerenciales propia del contexto donde se desenvuelven.

Otras de las características resaltantes de la sociedad de la información en el entorno de las UPV son: c) El uso de las TIC como factor que involucra lo operativo y lo académico. El uso de las TIC en lo operativo impulsa al manejo de la digitalización de los procesos con la finalidad de asegurar la capacidad de respuesta, la adaptación a las demandas de los usuarios, la agilidad operativa, el empleo de la comunicación en red entre las distintas unidades de la organización en tiempo real, entre otros. d) El impulso de las investigaciones en búsqueda de parámetros de calidad dentro de la producción de bienes y servicios para garantizar la satisfacción de necesidades mediante el desarrollo del conocimiento, apoyándose en la optimización de los procesos y por ende de sus productos. Esto obliga a la sociedad a enmarcarse en la búsqueda constante del conocimiento para el beneficio colectivo, más aún la impulsa a crear redes de investigación regionales interdisciplinarias

de acuerdo con los intereses que persiguen, en aras del progreso social.

4. Con respecto al alcance de la planificación prospectiva como herramienta gerencial en la gestión de las UPV, esta representa una herramienta gerencial factible de ser aplicada en la gestión gerencial y facilita la creación de escenarios futuros en relación directa con las áreas claves detectadas en el panorama actual de la institución.

Por otra parte, la prospectiva puede colindar con la gestión universitaria debido a que se orienta al establecimiento de espacios propios donde se fortalezca el ámbito tecnológico para la generación de conocimiento y manejo de los procesos operativos vinculados directamente con el engranaje de funcionamiento en la estructura organizacional, haciendo frente al cambio tecnológico en el marco de la globalización para concebir una universidad de vanguardia en entornos competitivos, apoyada en el manejo de las TIC.

4. Referencias

- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento gerencial su desarrollo*. Caracas, Venezuela: Ediciones Urania.
- Bass, E. (2008). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. (2^{da} ed.) Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Casas, A. (1999). Tendencias actuales e innovaciones en la educación superior a distancia. Potencialidad y restricciones en Latinoamérica. *Revista Educación superior y sociedad*, 10 (2), 53-72.
- Castellano, M. (2001). *Documento sobre: Políticas y estrategias para el desarrollo de la educación superior en Venezuela 2000-2006*. Caracas, Venezuela: Ministerio de Educación Cultura y Deportes.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., y Rojas, R. (2000). Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria. *Revista Convergencia*, 7 (23), 151-172. Recuperado de <http://convergencia.uaemex.mx/rev23/pdf/ferrer.PDF>
- Fontela, E. (1996). Universidad, economía de mercado y sociedad de la información. *Revista Valenciana de Estudios Autónomos*, (15), 3-16.
- Forciniti, L., y Elbaum, J. (2001). *La prospectiva qué es y para qué sirve*. Recuperado 24/08/2013 de www.cgee.org.br/atividades/redirKori/337
- Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. *Revista Debates IESA*, 11 (1), 10-23.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., y Skinner, S. (1996). *Gestión. Calidad y competitividad*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Leney, T., Coles, M., Grollman, P., y Vilu, R. (2004). *Manual de escenarios* (pp. 1-94). Luxemburgo, Luxemburgo: CEDEFOP, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Boston, USA: Addison-Wesley.
- Pacheco, J., Castañeda, y W., Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Ruiz, C. (s.f.). *La universidad venezolana en época de transición*. Recuperado 08/07/2013 de <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7/Epoca%20de%20Transicion.htm>
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2001). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice May, Hispanoamericana S.A.
- Tünnermann, C. (2001). *Universidad y sociedad: Balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica*. (2^{da} ed.). Managua, Nicaragua: Editorial Hispamer.
- Tünnermann, C., y De Souza, M. (2003). *Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento. Cinco años después de la conferencia mundial sobre Educación Superior*. París, Francia: Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro de la UNESCO.
- Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". (2006) *Proyecto de Prospectiva UCLA hacia el 2022*. (pp. 1-11). Recuperado 08/07/2013 de <http://www.ucla.edu.ve/comision/uclaz022/2022infuerpo4.htm>
- Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". (2003). *Estudio Prospectivo UNEFM 2020* (pp. 1-14). Recuperado 23/06/2014 de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/22146/1/articulo2.pdf>
- Universidad Nacional Experimental del Táchira. (2006). *La UNET hacia el año 2025. Prospectiva y desarrollo territorial* (pp. 1-16). Recuperado 07/08/2013 de <http://www.unet.edu.ve/>



Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.
 Edición Vol. 30 N° 52 (julio - diciembre de 2014)
 Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas / Yamileth P. Lucena López



Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia.
 Basada en una obra en <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co>