

PLAN ESTRATÉGICO

2030

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

ANTECEDENTES



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

INSTITUCIONALES
SECRETARÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,
ASUNTOS LEGALES, ADMINISTRACIÓN
Y PLANIFICACIÓN

POLÍTICAS PÚBLICAS
DIRECCIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS Y PLANIFICACIÓN

► **2021**
AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL
DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Rector

Ing. Agr. Daniel Pizzi

Vicerrector

Ing. Agr. Jorge Barón

Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación

Dr. Abg. Ismael Farrando

Directora de Políticas Públicas y Planificación

Abg. Valentina Diaz

Equipo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Lic. Clarisa López

Lic. Leticia Sepúlveda

Lic. Constanza Ituarte

PhD. María Luz Marín

Lic. Elizabeth Fregotti

Diseño y Comunicación

D.G. Rosina Pierobon

Lic. Gabriel Schmulevich

Ana Herensperger

MENDOZA, ARGENTINA

JUNIO 2021

ENFOQUES DE PLANIFICACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR

AUTORA Clarisa López

ENFOQUES DE PLANIFICACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR



INTRODUCCIÓN

El contexto mundial de cambios turbulentos y acelerados, otorgan un marco complejo cuya característica permanente será justamente esa inestabilidad. Los desarrollos tecnológicos y científicos, la llamada Cuarta revolución industrial, los cambios en la estructura productiva y económica, el futuro del mercado laboral, las crisis a escala global: sanitarias, ambientales y económicas, evidencian un escenario inédito y presentan fuertes amenazas y también oportunidades a las Instituciones de Educación Superior (IES).

Ya en el año 2008, en la Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2008), celebrada en Colombia, se señaló:

Los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud que, de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de la región con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman. (IESALC-UNESCO, 2008, 2)

Enorme es el desafío al cual se enfrentan diariamente las Universidades públicas con el deber de garantizar el acceso a la Educación Superior como un bien público social, un derecho humano y universal, y un deber de los Estados.

En este marco, las IES necesariamente deben responder con innovaciones que les permitan enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan. Estas innovaciones o formas novedosas de reaccionar al contexto deben orientarse en base al proyecto institucional y fundamentarse en esa visión a mediano y largo plazo, buscando ese horizonte permanente de contribución a la sociedad como función esencial de la Universidad.

En este contexto cambiante y complejo, pone en valor la planificación en las IES como ejercicio reflexivo que identifica valores compartidos por la comunidad que representan la brújula que guía el horizonte, más allá de las tormentas. Desde hace algunos años, son significativos y sostenidos los esfuerzos que la Universidad realiza para generar capacidades e iniciativas de planificación con miras a garantizar una gestión de calidad.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los distintos enfoques relacionados a planificación en el ámbito de las IES; recapitular la experiencia de planificación en la UNCUYO a partir de la formulación y seguimiento de su Plan Estratégico 2021; sistematizar y analizar experiencias comparadas de IES nacionales e internacionales y de IES de Mendoza. Los análisis anteriormente citados se realizarán con el propósito de identificar aportes, y lecciones aprendidas en miras al proceso de actualización del Plan Estratégico de la UNCUYO.

PLANIFICACIÓN: DEFINICIÓN, ENFOQUES Y ALGUNOS AUTORES.



En el presente apartado, se hará un breve repaso de algunos conceptos y enfoques sobre planificación. Si bien se reconocen aportes de otros ámbitos, nuestro objeto de análisis serán los desarrollos teóricos aplicables a organizaciones públicas y específicamente a instituciones de educación superior.

Para comenzar partiremos una definición de planificación:

Hintze 2001

La planificación, en términos muy simplificados, puede ser descrita como el proceso mediante el cual adoptan decisiones sobre: a) las direcciones en las que se debe tratar de ir (las políticas), b) los caminos deseables o convenientes para hacerlo (las estrategias), c) las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para hacerlo (los planes) y, finalmente, d) sobre la oportunidad y condiciones particulares en que se utilizarán los recursos disponibles (la programación de las actividades).
(p.40)

De este modo, la planificación consiste en acordar y definir objetivos deseables para una organización, con recursos acotados. Esa definición de objetivos necesariamente se inicia con un conocimiento de la realidad y reconocimiento de las capacidades organizacionales y luego avanza trazando caminos hacia ese futuro deseado pero posible de alcanzar. Estos procesos de reflexión, análisis, toma de decisiones y acciones tienen distintas modalidades y participaciones o énfasis en distintos actores o momentos según el modelo o el enfoque de la planificación.

ENFOQUES EN PLANIFICACIÓN

En este puente entre presente y futuro sobre el que versa la planificación o planeamiento podemos distinguir miradas y concepciones en relación a: la visión del futuro y las posibilidades de incidir en él, la participación de los miembros de la organización y por tanto la gobernabilidad del plan, entre otros aspectos a analizar.

Con respecto a la visión del futuro y a la posibilidad de incidencia podemos señalar las siguientes caracterizaciones:

Alta certidumbre y previsibilidad del futuro a partir del acabado conocimiento de la realidad y de la posibilidad de modificar a través de determinadas herramientas, adoptado por la **planificación normativa**.

Incertidumbre, escasa previsibilidad del futuro por la indeterminación del contexto y la multiplicidad de actores involucrados que reconoce la **planificación estratégica**.

Pluralidad de futuros posibles. La **prospectiva** reconoce el papel creativo del sujeto, por tanto, el futuro no está dado, será el resultado de la acción creadora del pensamiento y la acción humanos.

A continuación y siguiendo a Ossorio (2002) haremos un repaso de las distintas concepciones sobre planificación.

• **Planificación tradicional**

Durante la década de 1960 va tomando fuerza un estilo de planificación de las organizaciones identificada como tradicional o normativa. La planificación, desde esta perspectiva es concebida como una metodología y un conjunto de técnicas especializadas instrumentadas por expertos y destinadas a establecer los mecanismos normativos para alcanzar los fines que se establecen.

En este enfoque el sujeto que planifica lo hace desde una racionalidad técnica, abstraído del objeto a planificar. La organización se percibe como un objeto inerte y por tanto pasivo a la voluntad de planificador. Los planificadores, son expertos que se basan en una serie de técnicas destinadas a fijar mecanismos normativos para alcanzar los fines que persigue la organización. Como se puede observar, se prescinde de variables del contexto y de los procesos que se generan en la propia organización. Al mismo tiempo, la organización se percibe como un sistema cerrado, la cual se puede conocer perfectamente mediante una interpretación unívoca de la realidad del sujeto planificador quien realiza el diagnóstico. Este diagnóstico; que es una ilusión de la realidad; define el “ser” de la organización y a través de la planificación como proceso normativo se aspira al “deber ser”. Su objetivo es mejorar la eficacia y la eficiencia, minimizando los recursos y priorizando productos; y no considera las transformaciones sociales. Como síntesis y siguiendo a Ossorio (2002) podemos señalar que para el planeamiento tradicional: “el ejercicio del planeamiento, remite a un acto acotado en el tiempo, en el que se redacta el plan y que culmina en un documento prescriptivo. El ámbito de lo planificado aparece limitado a lo económico.” (p.37).

La gobernabilidad de ese instrumento plan es garantizada por la centralidad del Poder dentro de la organización, coincidente con un estilo de conducción autoritario.

• **Planificación Estratégica**

Durante la década de 1980, comienza a plantearse en América Latina un enfoque alternativo, identificado como Planificación Estratégica. Si bien tuvo sus inicios en organizaciones con fines de lucro, fue a partir de esa década que comenzó a implementarse en organizaciones públicas, primero las del ámbito militar y los grandes organismos públicos productores de bienes y servicios, luego se expandió hacia las demás organizaciones públicas. Se nutrió principalmente de los aportes teóricos críticos a la planificación normativa y de las falencias

empíricas que había demostrado el anterior enfoque. La planificación estratégica surge formalmente en el ámbito privado durante los años setenta, cuando las empresas registran la relevancia de aspectos no controlables del entorno, de los competidores. Así el énfasis se desplazó de aquellos objetivos como “deber ser” del anterior enfoque al “qué hacer” según las fortalezas de la organización y dependiendo de las oportunidades y amenazas del entorno.

Como se aprecia, a diferencia del enfoque anterior el entorno toma un papel relevante. Un entorno complejo e incierto. El sujeto planificador no es uno sino que es múltiple y se confunde con el objeto en tanto quienes planifican se encuentran inmersos en la organización. Estas múltiples miradas y visiones de la organización y del futuro deseable también inciden en la gobernabilidad. Ésta es un esfuerzo permanente de conducción y control de lo diverso ya que existe un poder en cada fuerza social que planifica y actúa. Así, el plan estratégico es un instrumento, un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En este punto haremos una mención al desarrollo teórico de Carlos Matus, por ser un reconocido aporte en campo de la planificación en organismos públicos.

• **Planeamiento Estratégico situacional (PES)**

Matus afirma que el actor social que planifica es un “actor situado”, inmerso en sus circunstancias, en su contexto y desde allí realiza su ejercicio planificador y en el cual intenta plasmar sus deseos.

El planeamiento estratégico es un proceso continuo e interactivo de conocimiento y acción a las que Carlos Matus denomina “momentos”. Estos momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y puedan culminar en uno distinto de ellos. Representan un proceso continuo, en cadena, donde uno tiende a ser el dominante, pero los otros momentos están implícitos dentro de ese mismo análisis.

Matus desarrolla los 4 momentos:

El momento explicativo, en el cual se indaga y construye con los distintos puntos de vista de los actores la situación problemática.

El momento normativo, en el que se identifica el “deber ser”, dónde se aspira a llegar luego de realizar las acciones.

El momento estratégico, donde se articula el “deber ser” con el “ser” a partir de la definición de las estrategias.

Los momentos anteriores se desarrollan actividades de conocimiento y reflexión, para dar paso al cuarto momento que implica la acción y recálculo que vuelve a implicar instancias de conocimiento.

El momento táctico operacional, es concretar acciones que permitan alcanzar los objetivos. Es hacer y recalcular; acción y reflexión. Implica realizar acciones e ir analizando los cambios y los ajustes necesarios.

Es relevante de este enfoque la visión de la planificación como un proceso de debate y construcción de los problemas sociales. El autor reconoce que en este proceso hay diferentes intereses de grupos en pugna. Además esos grupos están inmersos en la realidad y son parte del objeto que desean planificar. Justamente por todo esto el diagnóstico es

entendido como una explicación situacional y esta integración de distintas visiones puede contribuir en el desarrollo de los otros momentos. Otro aporte relevante es la referencia a la planificación estratégica como un cálculo situacional y sistemático que se realiza en todos los momentos y que permite viabilizar la acción ajustándola a los cambios en el contexto.

La referencia a Matus, nos permite focalizar en este apartado, la planificación estratégica en organizaciones públicas para luego analizar las particularidades de la planificación en Instituciones de Educación Superior.

• **Planificación Estratégica en organizaciones públicas**

Como vimos anteriormente, el término “estratégico” aporta al concepto de “planeamiento” la referencia y la relación con el entorno y en especial con los actores sociales que inciden (facilitando o dificultando) en el accionar de una organización pública en el desarrollo de sus funciones y anhelos plasmados en su misión y visión. Se integra lo político y lo técnico, lo estratégico y lo operativo, desde los valores de la organización y en relación al entorno, para trazar estrategias, tomar decisiones y desarrollar acciones. El planeamiento estratégico implica este proceso de constante referencia entre reflexión y acción.

Justamente, dicho ejercicio de pensar estratégicamente, ha representado un desafío en las organizaciones públicas. Mario Krieger (2015) resalta la necesidad de instalar en los organismos públicos el pensamiento estratégico, y lo define como: “la capacidad de identificar permanentemente los problemas y oportunidades de innovación en los niveles internacional, nacional, regional y local. Desarrollar en los miembros la capacidad de establecer objetivos específicos y anticipar impactos; institucionalizarlo y mantenerlo hasta convertirse en una cultura organizacional.”(p.4)

Como se ha visto anteriormente, el planeamiento estratégico reconoce estas tensiones que se dan entre los actores que inmersos en la organización que planifican, y por tanto, la gobernabilidad se da por acuerdos que van construyendo la viabilidad del plan. Esta multiplicidad de actores, de visiones y de lógicas de actuación es advertida por Oszlak (1980). El autor señala que los esfuerzos de planificación, en muchas ocasiones fracasan, porque se realizan desde premisas de neutralidad, racionalidad y certidumbre como valores propios de la planificación. Justamente esta visión del planificador evidencia su desconocimiento de las características de una organización y por tanto resulta una planificación inaplicable. En relación a la planificación concebida desde esta visión, Oszlak (1980) señala: “Fracasa porque el conocimiento que maneja es limitado, por lo tanto, sus opciones son impracticables; y fracasa también porque su poder efectivo es escaso, y, por lo tanto, su capacidad de forzar la materialización de estas opciones es reducida.” (p.3).

El autor analiza la relación entre la planificación y la burocracia y al respecto declara:

“Incrustada entre un “nivel político” en el que presuntamente se decide “qué hacer” y un “nivel administrativo” en el que, también en forma supuesta, “se hace” lo decidido, la planificación asume con ingenuidad el “cómo, cuándo y dónde hacerlo”, sin reparar en el supuesto proceso de desagregación normativa que va del “deber ser” al “ser” es, en realidad, un proceso de agregación conflictiva.” (Oszlak, 1980 p.3).

Frente a este “divorcio entre la racionalidad técnica de la estructura formalizada y la racionalidad política de instrumentación” es que Mario Krieger resalta la cualidad “participativa” en todo proceso de planeamiento estratégico como una condición necesaria del mismo.

El autor propone el Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas (PEPOP). Define participación como involucramiento, implicación de los agentes en sus distintos niveles y grados de responsabilidad en el Organismo en asumirse como protagonistas del cambio organizacional. Asimismo, plantea la necesidad de otorgar participación a “elementos claves del contexto” como la ciudadanía, públicos usuarios, beneficiarios o interesados; actores políticos, económicos, sociales, nacionales y del ámbito internacional; otras agencias y organismos públicos, las otras jurisdicciones (provincias, municipios).

• **Planificación en las Instituciones de Educación Superior (IES)**

Las iniciativas e instrumentos de planificación, en algunos casos pensados para empresas y también implementados en organizaciones públicas, presentan atributos específicos debido a que las instituciones de educación superior presentan características muy particulares por el tipo de organización democrática y abierta a la participación.

En base a las experiencias de autores sobre Planificación en Educación Superior se puede observar que en las Universidades latinoamericanas se dan procesos de planificación en los que están presentes, en muchos casos, más de un enfoque teórico. Es decir, se registran experiencias de planificación en IES en diversos países, donde se evidencia al mismo tiempo, la planificación normativa, estratégica y prospectiva.

En línea con lo tratado anteriormente, Almuiñas (2013) sostiene que, para el ámbito de las IES, la postura de la planificación de concepción estratégica ofrece más beneficios que la tradicional o normativa. La planificación estratégica toma en cuenta factores como las variables de contexto, relaciones de poder entre actores, estudios de viabilidad, riesgos, entre otros, no considerados por la planificación normativa o tradicional.

El autor define la planificación estratégica en una IES, como:

“un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos. (ALMUIÑAS, 2013 p.49.)

En base a experiencias en planificación de IES latinoamericanas Almuiñas (2013) reflexiona: “la planificación estratégica muestra hoy un modesto y gradual avance en el contexto universitario, pero aún le queda mucho para su consolidación en el contexto universitario latinoamericano.”(p.51)

Al respecto, Samoilovich en un trabajo tomado como texto base de la CRES 2008, analiza la gobernabilidad de las instituciones de educación superior y señala a la planificación estratégica como factor clave. Sin embargo, el proceso no ha sido lineal, sino se han sucedido períodos de encanto y desencanto en relación a la planificación estratégica.

• **La Dirección Estratégica en el ámbito Universitario**

Las IES tienen desafíos que enfrentar cada vez más complejos y en escenarios que cambian a una velocidad inusitada. Precisamente, ya en la Declaración de la Conferencia Regional de

Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO, 2008) se señalaba: “Las Instituciones de Educación Superior deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos” (p. 7).

Estos retos que requieren un modelo de gestión que pueda traducir estas demandas y que hagan efectiva la “relación más activa con los contextos” que proclamó la CRES 2008. En la misma Declaración se señala:

Las Instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (IESALC-UNESCO, 2008., p. 5).

Como se señala en este párrafo de la CRES 2008, este desafío precisa de respuestas superadoras en la gestión de las IES en el sentido de integrar decididamente la formulación de la planificación a la gestión cotidiana de las organizaciones. Justamente en la implementación o implantación del plan es donde se manifiesta la legitimación de aquellos valores compartidos en la misión y visión, por ello la importancia de la participación y comunicación en la organización.

Precisamente, en el caso de la Dirección Estratégica, entendida como postura de gestión universitaria, es importante el diseño o formulación de la estrategia (planeamiento) pero también su ejecución, para responder de manera dinámica a las demandas del entorno por medio de planes tácticos u operativos que desagreguen acciones para distintas áreas. Todo lo anterior requiere paralelamente un proceso evaluatorio.

Dirigir estratégicamente una universidad significa: (a) concebir su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno, intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro (sistema abierto); (b) priorizar los factores externos con relación a los internos, dando importancia también a los principales usuarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión; (c) asumir una actitud proactiva y emprendedora, combinando lo formal, la intuición y la creatividad, con un enfoque de futuro fundamentado y más realista; y (d), estar conscientes de que no basta con diseñar la proyección estratégica institucional, sino que también es importante hacerla realidad a través de acciones que favorezcan el cambio o que enfrenten la resistencia interna, o sea se concibe como un sistema que integra la formulación, la implementación y el control de la Estrategia. (Amuniñas y Galarza, 2012. p.77)

Entonces, el enfoque de la dirección estratégica se concibe como un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia. Se compone de tres procesos en el cual el planeamiento estratégico es uno de ellos, además de la implementación y el control estratégico. Lo novedoso de este enfoque es que los procesos están integrados. Así lo describe Beatriz Teresa Abesada (2016)

La implementación de la estrategia no es el proceso que sigue a su formulación, como no es el control el que sigue a la implementación, sino que todos forman parte de un proceso integrador que coexiste. Específicamente, en la implementación se materializan los planes de acciones y se integran los niveles estratégico, táctico y operativo. (...) Mediante la

implementación se trata de garantizar que la estrategia se convierta en acciones para lograr los objetivos estratégicos y la visión, y que se cumpla la misión. Pudiera pensarse que implementar la estrategia es convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados, y finalmente hacer que la estrategia “funcione”. Pero esto no resulta simple, ya que la implementación abarca aspectos de carácter tecnológico, humano y otros vinculados a las condiciones particulares de cada IES. (p.140)

El control estratégico consiste en determinar si la estrategia trazada está contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos propuestos para la organización o si se requieren cambios o ajustes oportunos. Implica un proceso sistemático, reflexivo y crítico el cual debe ser participativo e integral. Está compuesto por varios momentos en los que se verifica el comportamiento de variables internas y externas a la luz de los objetivos estratégicos y se determinan ajustes. La valoración sobre el comportamiento de la estrategia se realiza en función de indicadores cuantitativos y cualitativos que generalmente están organizados en un sistema.

En síntesis, se posiciona la dirección estratégica como un modo de planificar integrado a la implementación y control de la estrategia, como un modo de hacer efectiva la relación entre la universidad y su entorno mediante el aseguramiento de que lo identificado como valores compartidos en una organización efectivamente se ejecute y garantice el éxito de la estrategia.

• **Planificación prospectiva**

Los estudios del futuro, si bien comienzan a consolidarse luego de la Segunda Guerra Mundial, tienen difusión en los años sesenta, por lo tanto representan un desarrollo institucional y profesional muy importante en distintos países y con larga trayectoria. Actualmente, los estudios del futuro pueden considerarse como una disciplina emergente de las ciencias sociales, que reúne gran diversidad de estudios y proyectos que caracterizan a los diferentes países, escuelas y enfoques, y que ofrecen una amplia pluralidad de puntos de vista y de divergencias entre los paradigmas e instrumentos que se emplean (Medina, 2014).

No se reducen a una metodología única, sino que constituyen un conjunto de teorías, métodos, instituciones, autores y centros internacionales que generan conocimientos acerca de la reducción y la gestión de la incertidumbre frente a los cambios sociales así como de la preparación para la toma de decisiones estratégicas. (Medina p. 40)

Según la Sociedad Finlandesa de Estudios del Futuro: “Los estudios del futuro examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a los encargados de la adopción de decisiones estratégicas a hacer mejores elecciones para un futuro común”.

La prospectiva no se limita a una actividad de pronóstico que busca visualizar principalmente los hechos más probables; se trata de una acción abierta que diseña múltiples caminos hacia el futuro. Por esto y siguiendo a Guillermina Baena (2004), podemos plantear que la planificación prospectiva se caracteriza por poseer: una visión sistémica, participación de los involucrados, continuidad y flexibilidad, promueve y se sienta en el aprendizaje organizacional como así también en la creatividad e innovación; con ambas, se pretende encontrar soluciones nuevas y originales ante las problemáticas que se presenten.

En relación al ámbito de la educación superior, un autor latinoamericano como Sergio Gómez Castanedo luego de analizar los antecedentes y distintos casos de planificación

estratégica en las IES se interroga justamente, sobre el futuro de la planificación estratégica. Su conclusión es que la planificación estratégica debe avanzar hacia un acercamiento paulatino y fusión final con la planificación prospectiva. Sostiene que hasta el momento, la Prospectiva ha ayudado a la planificación estratégica; a partir de ahora, su rol será guiarla. Es decir, la planificación estratégica incorpora elementos e instrumentos de la prospectiva en la fase de proyección y diseño del plan, el autor propone que es momento de que la prospectiva traccione todo el proceso de planificación estratégica.

Posteriormente, Gómez Castanedo se centra en diferenciar los aspectos de los dos tipos de planificaciones, la estratégica y la prospectiva que –aunque en la práctica pueden presentarse integradas– es necesario diferenciarlas conceptualmente. La planificación estratégica no va más allá de los cinco años, mientras que la prospectiva se plantea a diez o veinte años; la primera, tiene objetivos concretos y específicos, y la otra, implica amplios y posibles nuevos productos; la estratégica, conlleva variaciones numéricas de alternativas similares, y la prospectiva, escenarios cualitativamente diferentes.

El análisis prospectivo es un ejercicio de previsión fundado en una perspectiva holística e integral, al incluir elementos cuantitativos y cualitativos, posibilita el diseño de las imágenes de los futuros deseados, como base para determinar los factibles y construirlos. A su vez, incluye la incorporación y posterior integración de tres elementos que resultan claves para el ejercicio prospectivo: el alerta prospectivo, la voluntad estratégica y la movilización colectiva frente a las amenazas y oportunidades del entorno en función de los objetivos estratégicos. (GÓMEZ CASTANEDO en ALMUIÑAS y otros p. 63.)

El análisis prospectivo permite cumplir tres funciones fundamentales: una cautelativa, para prevenir riesgos y comprender su naturaleza; una emprendedora, para descubrir posibles alternativas anteriormente ignoradas, y una cognitiva, que permita organizar y procesar datos aparentemente incoherentes entre sí. Además de advertir sobre problemas actuales que puedan afectar a las IES, aspira a detectar señales débiles de problemas emergentes que pudieran condicionar el desempeño futuro de las universidades. Por tanto, fomenta el pensamiento estratégico al proporcionar y organizar la información para el planteamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales.

Como síntesis retomamos a Medina (2014) que citando a Gastón Berger (1957 y 1964), señala que el enfoque prospectivo no tiene por objeto predecir el futuro, sino que la prospectiva es una actitud. En ella se trata de generar una visión de futuro con cinco características básicas: a) mirar mejor (una visión de futuro de alta calidad); b) mirar más lejos (una visión a largo plazo, es decir, más allá de diez años); c) mirar de manera amplia, o sea, de forma sistémica; d) ver con profundidad, de modo que se pueda trabajar con investigación y fundamentos sólidos, con sustentación y rigor en la información y el conocimiento de que se alimenta la toma de decisiones, y e) también ver distinto, con nuevas ideas y con los riesgos inherentes a lo nuevo, a la ruptura de los hábitos, así como proponer nuevas formas de pensar o nuevos conceptos en que la sociedad no había pensado antes. (p.49)

REFERENCIAS



- Abesada, Beatriz, & Almuiñas Rivero, José Luis. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147. Recuperado en 29 de abril de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&tlng=es.
- Almuiñas Rivero, José Luis (Compilador) (2013) *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay
- Almuiñas Rivero, José Luis, Galarza López, Judith (2012). *El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad*. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2),72-97.[fecha de Consulta 28 de Abril de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3193/319327515006>
- Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*, Ciudad Autónoma de México, Metadata.
- Gómez Castanedo, Sergio (2013) *Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. En: *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay
- Gutiérrez, José Manuel, & Alizo, María Alexandra, & Morales, Mariher, & Romero, Jenny (2016). *Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.[fecha de Consulta 14 de Abril de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29049487003>
- Hintze, J. "Control y Evaluación de Gestión y Resultados", en *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, N°1 (Año 1), Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2001. Págs. 27-58. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1162/1814>.

Illescas, Natalia (2017) *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral*. Tesis de Maestría en Administración Pública.

Krieger, Mario. *El método de Planeamiento Estratégico de las Organizaciones Públicas*. En el sitio http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/KRIEGER_MARIO.pdf

Medina Vásquez, Javier. (2014) *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. (CEPAL) Santiago de Chile.

Ossorio, A. *Planeamiento Estratégico*. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública. 4ta. edición. Argentina, 2002.

Oszlak, Oscar (1980): *Estado, Planificación y Burocracia: Los "procesos de implementación" de políticas públicas en algunas experiencias latinoamericanas*. Recuperado en: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3026>