

# LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LATINOAMÉRICA

Lorenzo ARMIJOS & José GÓMEZ

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC. Av. General  
Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador.

Autor corresponsal: laarmijos@espe.edu.ec

Manuscrito recibido el 1 de marzo de 2017.

Aceptado, tras proceso de revisión, el 20 de diciembre de 2017.

---

## Resumen

El presente documento reseña la evolución del pensamiento prospectivo en la planificación estratégica de las instituciones de educación superior latinoamericanas. Se efectúa un acercamiento al tema por medio de una revisión técnica de la prospectiva estratégica en las corrientes de pensamiento más reconocidas a nivel universal; para luego centrar el análisis en experiencias latinoamericanas y sus propuestas en torno a la educación superior; su planificación institucional, académica, y resultados esperados. La revisión de literatura permitió resaltar los aspectos comunes y significativos en la planificación para las instituciones en cuestión; al mismo tiempo direcciona rumbos

compartidos y deseados de la región y sus resultados en el quehacer de estas organizaciones como sociedad, colectividad y otros stakeholders.

**Palabras clave:** planificación estratégica, prospectiva estratégica, Instituciones de Educación Superior, Latinoamérica.

### Abstract

This document presents a review of the evolution of prospective thinking in the strategic planning of Latin American higher education institutions. For this, it makes an approach to the topic through a technical revision of strategic prospective considering the currents more recognized at universal level; focusing the analysis on Latin American experiences and their proposals on higher education; their institutional, academic, and expected results. The literature sought for this, allowed us to highlight the common and significant aspects in the planning for the mentioned institutions; at the same time it give us shared and desired directions for the region, and its results in the work of these organizations, and other stakeholders.

**Keywords:** Strategic planning, strategic foresight, Higher Education Institutions, Latin America.

---

Forma sugerida de citar el presente trabajo:

Armijos-Robles, L. & Gómez-González, J. (2017). *La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior: el caso latinoamericano*. *Qualitas*, 14, 102-124. ISSN: 1390-6569.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto destacar el aporte de la prospectiva estratégica, en los sistemas de planificación y dirección de las Instituciones de educación superior latinoamericanas.

Para este fin, inicialmente, se revisaron los aportes de los fundadores y pensadores de la prospectiva estratégica: Gastón Berger y a Beltrand de Jouvenel, en los años 50 del siglo XX, que dieron pie a corrientes más contemporáneas y universales como el pensamiento de Michel Godet (Francia), la escuela anglosajona, y la asiática. En Estados Unidos y otros países de habla inglesa se denomina a esta disciplina Futures Research o Future Studies (Dator, 2012). Todas estas escuelas, tienen una base común sobre la construcción de futuros (futuribles), futuros posibles según De Jouvenel (1964); y sostienen que las organizaciones, a través de ejercicios adecuados de planificación prospectiva, pueden identificar el futuro deseado y construirlo desde el presente, nominando al mismo como “escenario apuesta” o “escenario deseado”.

Según el Ministerio de Ciencia Tecnología en Innovación Productiva de Argentina (MINCyT, 2016), después de los éxitos obtenidos por las organizaciones que inicialmente aplicaron la planificación prospectiva en la década de 1970; y dadas las crisis del petróleo de 1973 y 1979 las empresas y administración pública empezaron a aplicar activamente la prospectiva estratégica.

Según el MYNCyT (2016), Japón fue uno de los países que desde 1971 aplicó con gran éxito el método Delphi, eslabón importante de la metodología prospectiva, con periodicidad constante (cada 5 años). Actualmente, la prospectiva es parte del arsenal de planificación de organizaciones como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), UE (Unión Europea) y otras más.

En cuanto al uso de la previsión humana y social, la utilización de la

prospectiva puede resumirse en hitos significativos como: trabajos de futuros sostenibles de la UNESCO (2016); organismo que propone que, informes a estos niveles, deberían generar una alarma en todo el mundo para lograr una intensificación histórica de las medidas que llevan a cumplir objetivos a largo plazo.

En América Latina, la prospectiva ha tenido una gran aceptación: desde 1985, países como Argentina, México, Perú, Colombia, Chile, Brasil, Cuba entre otros, han fundamentado su planificación pública y de sectores estratégicos por medio de estudios prospectivos (Rodríguez, 2013) Chile ha obtenido excelentes resultados en sus planificaciones nacionales y muchas de ellas se han basado en esta reconocida técnica (MIDEPLAN, 2005). Cabe resaltar también que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y en particular su Instituto para la Planificación Económica y Social (ILPES), han utilizado los formatos de planificación prospectiva en las áreas económicas y sociales (Medina y Ortegón, 2006). Colombia, es un país que utiliza activamente este tipo de planificación, como lo demuestran sus ejercicios de planificación y los resultados logrados hasta ahora (Medina *et al.*, 2014).

Para el caso ecuatoriano, en el último gobierno (especialmente entre 2010-2016) se ha hecho un marcado hincapié en la planificación a mediano plazo por medio del Plan Nacional del Buen Vivir. A partir de los continuos ejercicios realizados bajo el auspicio de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), entre otras instituciones, buscando lograr insumos adecuados para la toma de decisiones al más alto nivel. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 para Ecuador, está basado en la aplicación del enfoque prospectivo a las áreas estratégicas del país y a la apuesta del cambio de la matriz productiva (SENPLADES, 2013). Lo anterior ha repercutido también en el desarrollo de un mayor nivel cultural sobre el tema en el mundo académico.

## 2. MÉTODOS

Esta investigación implicó una revisión, organización, sistematización y análisis de una amplia variedad de documentos y textos, tanto en formato físico como en formato electrónico, relacionados con planificación prospectiva. A su vez se recurrió a programas de computadora para la simulación del modelo de planificación.

El proceso de una visión universal sobre la prospectiva y la prospectiva estratégica, se realizó teniendo en cuenta las posibilidades que la teoría y la práctica permiten en su aplicación a la planificación en instituciones latinoamericanas de educación superior.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Evolución del pensamiento y de la técnica prospectiva

Berger y Godet efectuaron aportes fundamentales a esta técnica y la misma logró renombre luego de experiencias exitosas y de su aplicación en organizaciones de todo tipo, incluidas las educativas (Hernández y Fabelo, 2008).

Actualmente, los modelos de prospectiva, tanto el “básico”, como el “avanzado” (Mojica, 2008, p. 2 y 5), son utilizados universalmente en organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y otras.

Desde sus inicios, la prospectiva fue considerada como pensamiento y corriente filosófica. Mera (2012) la cita como: “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (p.95).

A su vez, Mojica (2010), Balbi (2010) y Medina (2009) coinciden en que la metodología prospectiva es un procedimiento que permite manejar, a

través de la formulación de diversas variantes de futuro basadas en el conocimiento del pasado y el presente, las características inherentes a cualquier sistema moderno de dirección en cuanto a la alta incertidumbre, el cambio permanente y las interrelaciones múltiples entre factores provocadores del mismo y sus consecuencias.

Otras corrientes, especialmente la europea (Saab, 1996), reconocen la importancia de otras aplicaciones de la prospectiva: la vigilancia tecnológica, la proyección y elaboración de mapas estratégicos, de riesgo y de contingencia; factores que serán gravitantes en el futuro de las organizaciones (factores clave de éxito), como la responsabilidad social empresarial, el cuidado ambiental, las nuevas tecnologías, entre otros.

Aunque todos los autores coinciden en la importancia de visualizar el futuro y el papel que juega la prospectiva en este cometido, igualmente, es de consenso, la afirmación de que tal ejercicio teórico no tendría sentido si no se articula la prospectiva con la planificación estratégica (Godet, 2000).

Los aportes de Godet tienen plena vigencia actualmente puesto que entrelazan a la prospectiva la estrategia y el planeamiento estratégico. En sus palabras se reconoce que:

La anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables... Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (Godet, 2000, p.2).

Las anteriores ideas y razonamientos de los propulsores de esta técnica y las experiencias y resultados a nivel mundial en todo tipo de organizaciones, permiten apreciar entonces la importancia de la

prospectiva estratégica.

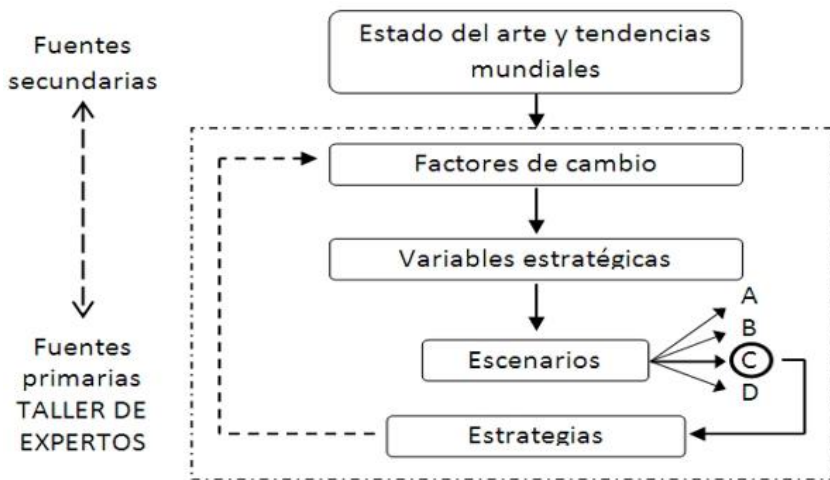
Se puede afirmar por tanto, que las organizaciones se sirven de la prospectiva para enriquecer sus planes estratégicos a largo plazo, sobre todo en ambientes de incertidumbre. Las recomendaciones de Godet (2000) hacen notar que tanto personas como organizaciones tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes frente al futuro:

- El avestruz pasivo que sufre el cambio. Se establece como la actitud inactiva y de abandono, que no toma acciones frente al futuro, no hace nada. Sea por el desconocimiento de qué va a suceder (incluso puede negarse a conocerlo); o bien porque carezca de interés (incluso motivación) en realizar algo; el futuro es inamovible.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado. Actitud reactiva que responde conforme el futuro se va manifestando, de manera inmediata a las situaciones, buscando cambiar o transformar los eventos.
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención. Trata de prever el futuro, adelantarse y adquirir conocimiento en lo posible, busca tomar acciones en el presente para adaptarse al futuro que parece inminente, cual soldado de avanzada que reconoce el terreno antes de que pasen las tropas, asegurando que no existen inconvenientes en el área.
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados. Además de actitud pre-activa, requiere prever el futuro o los futuros; evaluarlos, tomar en cuenta acciones individuales y en conjunto que modificarían a los futuros. Como son futuros de tipo social, su realización estaría condicionada a un diseño de tipo participativo del futuro elegido.

“La prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva o de respaldo” (Uribe, 2011, p.69).

### 3.2 Modelos de la prospectiva estratégica

Se reconocen dos modelos más utilizados. El primero se conoce como modelo básico de la prospectiva. En la siguiente figura se presenta dicho modelo y se muestran las principales etapas de la prospectiva estratégica:



**Figura No. 1.** Modelo básico de la planificación prospectiva (Mojica, 2008).

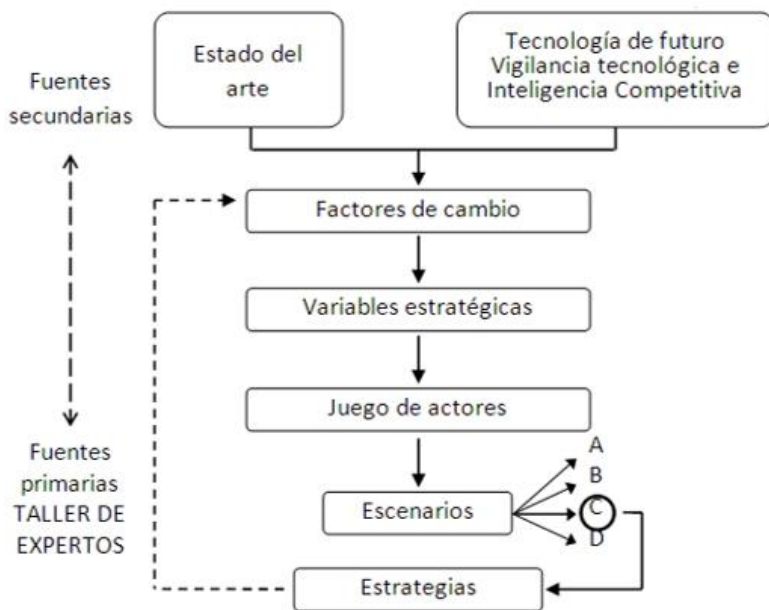
Según Godet (2000), la elección del modelo básico o del avanzado, depende del tamaño de la organización, de los participantes (actores)



que tengan influencia sobre el sistema, del tamaño de la organización, como factores determinantes.

Para organizaciones complejas, con participación de un gran juego de actores a favor o en contra y con sus propios intereses, se aplica el modelo avanzado de prospectiva, el cual contempla el trabajo y tratamiento a mayor profundidad de las etapas presentadas en el modelo básico y que además incluye el tratamiento del juego de actores.

Este modelo se presenta en la siguiente figura:



**Figura No. 2.** Modelo avanzado de la planificación prospectiva (Mojica, 2008)

Sea cual fuere el modelo que se aplique, el tiempo necesario para los ejercicios de planeación depende de la organización y su complejidad;

pudiendo variar desde algunos meses (tres como mínimo), hasta llegar a 18 en organizaciones mayores (Godet, 2000).

### **3.2.1 Aplicaciones en Latinoamérica**

Como se mencionó anteriormente, los ejercicios latinoamericanos de prospectiva, se llevan a cabo exitosamente desde hace algún tiempo en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Ecuador, entre otros. Es destacable la armonización entre la planificación y los logros alcanzados en muchas organizaciones públicas y privadas en sus planificaciones estratégicas con el uso de la prospectiva.

Es muy activa la red “Escenarios y Estrategia” (EyE) en América Latina. Esta red está conformada por un grupo de expertos, investigadores, académicos con experiencia en la construcción y utilización de escenarios de futuro para el diseño de concepciones estratégicas, tanto en el sector privado como en de las áreas públicas y de gobierno, cuyo presidente es el reconocido prospectivista argentino Eduardo Raúl Balbi.

Esta red presta servicios a la colectividad y tiene como objetivo trabajar en beneficio de la sociedad, vinculándose también con universidades, organizaciones sociales y otras. EyE es miembro de la Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos y tiene fuertes vínculos con universidades, centros de investigación y foros en Latinoamérica y otras regiones del mundo (Balbi, 2010).

La problemática de la educación superior, frente a las crecientes exigencias que supone el siglo XXI, es objeto de un extenso y constante debate a nivel mundial, con la coordinación y el patrocinio de la UNESCO. Las ideas fundamentales se encuentran en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. En esta declaración, dentro de las “Misiones y Funciones de la Educación Superior”, artículo 2 “Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva“, literal c, la

UNESCO invita a los establecimientos de enseñanza superior, el personal y los estudiantes universitarios a “reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas, desempeñando de esa manera funciones de centro de previsión, alerta y prevención” (UNESCO, 1998).

En Argentina, en cuanto a educación, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU, 2012) expresa que a inicios de 2000, la educación pública en Argentina se encontraba desfinanciada, desmoralizada y debilitada como para proyectarse hacia el futuro. Desde 2003, el deseo político de cambiar esta situación se plasmó en la inversión estatal en el área educativa, que aumentó de 3,86% del PBI en ese año a 6,47% en 2011. La CONEAU remarca que la evaluación y acreditación como política de Estado en Argentina durante los últimos años ha logrado un sistema progresivo que atiende a la equidad y la confianza mutua entre gobierno, universidades y sociedad.

Venezuela por otra parte, a finales del siglo XX e inicios del XXI, enfrenta dos situaciones estrechamente relacionadas; primero, los problemas internos de oficio, ligados a la gobernabilidad institucional, la democratización del ingreso a las universidades, el desempeño del cuerpo docente, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa; luego, está un grupo de factores externos que suponen nuevos retos a las universidades; tenemos a la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación (Ruiz, 2001).

### **3.3. La prospectiva en las Instituciones de Educación Superior**

En cada país, las instituciones de educación superior encuentran presiones y necesidades similares; la globalización, digitalización, agilidad

en los procesos, instantaneidad, mayor alcance, innovación automatización (Belloch, 2012). Pero no se define un proceso homogéneo relacionado a su planificación y acción; esto porque los contextos locales manejan sus propios modos y en especial las políticas de gobierno responden a variables propias del país: “cada país y cada universidad recontextualiza las directrices que provienen de las instancias internacionales de acuerdo con su realidad y sus posibilidades” (Bernstein, 1998).

La educación es un componente ineludible para las naciones, maneja múltiples cuestiones de modos diversos. Frigerio (2001) explica que la educación:

“aborda conocimientos disciplinares, distribuye capital cultural, socializa distintos saberes (saberes para vivir, saberes para pensar, saberes para trabajar, saberes para crear), diseña formas organizacionales, integra actores diversos, recuerda mitos, instituye ritos, ofrece inscripciones y filiaciones simbólicas; teje vínculos con lo desconocido, con el conocimiento, con los otros, con el mundo)” (p. 5).

La educación es esencial en el desarrollo de las sociedades y como expone Carancio (2012): “requiere toda la atención e importancia para estar siempre a la vanguardia respondiendo a las necesidades actuales de cada época, pues justamente junto con la familia es quien forma y prepara a los individuos a enfrentar la realidad” (p. 6).

En consonancia con esta línea de razonamiento, Baena (2012) reconoce que la prospectiva en la educación está llamada a ser parte fundamental de las labores de planificación estratégica y académica.

En la educación misma, la prospectiva está ligada íntimamente a la creatividad, entendiéndose ésta como la capacidad gradual de idear procesos o cosas nuevas realizables, como un proceso de acumulaciones

progresivas, con el fin de solucionar problemas, realizar nuevos descubrimientos del entorno y encontrar nuevas respuestas. Es esta educación de amplio alcance en la sociedad realizada a lo largo de la vida la que “debe enfatizar el fomento de la creatividad; la flexibilidad para adaptarse a los cambios; el desarrollo de la inteligencia; la capacidad emprendedora; la sociabilidad; la solidaridad; la autoestima; la autoconfianza y la integridad ética” (Machado, 2000, p.8).

La universidad en la actualidad se enfrenta cada vez a nuevos retos; y debe responder con competitividad, productividad y eficiencia (Correa, 2009). Los actores, todos los participantes de una comunidad universitaria son parte activa del diseño y logro de ese futuro deseado; es aquí donde la prospectiva permite una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo que optimizará los actuales procesos de planificación estratégica.

Al realizar un análisis prospectivo para las instituciones de educación superior, se deben tomar en cuenta algunas preguntas base a ser respondidas (Ibarra y Mojica, 2011):

- ¿Qué se conoce actualmente de la Institución?
- ¿Qué alternativas de futuro puede tener?
- ¿Cuál de todas es la mejor y más conveniente para la institución, para la ciudad, la comunidad y el país?

Estas tres preguntas se pueden integrar en una:

- ¿Cuál es la Institución (Universidad) que queremos para el futuro?

La respuesta a estas preguntas, de cardinal importancia, para una planificación prospectiva, se inicia con lo que pregona el modelo avanzado: un estado del arte, adecuadamente confeccionado. A

continuación, con ayuda de la técnica prospectiva y herramientas informáticas adecuadas (Software LIPSOR, disponible gratuitamente en: <http://en.lapropective.fr/>) se diseñan escenarios futuros para elegir entre ellos el más adecuado y conveniente para la institución, al cual se le conoce como “escenario apuesta”.

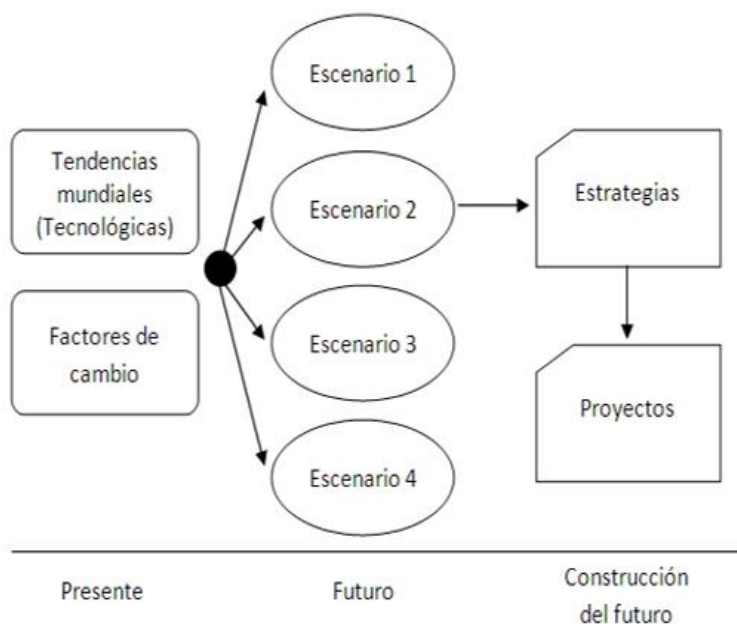
La colaboración de expertos es importante en esta fase, pues es indispensable no disociar la planificación que se realiza de las tendencias mundiales y las mejores experiencias (lo que se puede comprobar con instituciones de educación superior exitosas, de la región y del mundo).

Para completar el ciclo de planificación, es necesario buscar en el momento presente los factores de cambio más importantes y las variables estratégicas de ruptura (Ibarra y Mojica, 2011), para proponer estrategias adecuadas que direccionen la organización hacia ese escenario deseado.

Uno de los modelos que puede aplicarse a la planificación prospectiva en Instituciones de educación superior es el que proponen Ibarra y Mojica (2011) (Figura 3).

Este modelo claramente denota la relación entre los factores de cambio, las tendencias mundiales y la construcción de los escenarios futuros en armonía con las variables estratégicas que afectarán o son gravitantes para la Institución.

Asimismo, resulta evidente la imbricación entre el escenario apuesta y las estrategias a aplicarse y los proyectos a realizarse en el presente para llegar al escenario deseado.



**Figura No. 3.** Modelo de planificación prospectiva para Instituciones de Educación Superior (Ibarra y Mojica, 2011)

### 3.3.1. Metodología de la planificación prospectiva para Instituciones de Educación Superior

La mayoría de propuestas coincide en que los pasos o fases imprescindibles en un proceso de planificación prospectiva para Instituciones de Educación Superior deben tomar en cuenta lo siguiente:

- La elaboración de un Estado del Arte: Que detalle en forma pormenorizada los antecedentes del tema. Este documento evidencia la evolución de la institución en cuanto a indicadores cuantitativos más relevantes de acuerdo a la normativa legal del

país y descubre ciertos aspectos de ruptura conocidos como Factores de Cambio.

- Las tendencias mundiales de la educación superior, cuyo análisis demostrará el tipo de universidad que se espera a futuro, tomando en cuenta los factores de cambio antes encontrados y la influencia de factores como la tecnología y el conocimiento.
- Las fuentes primarias están constituidas por expertos que conocen a profundidad la Universidad objeto de estudio y pueden tomar decisiones con respecto a su futuro. Con ellos, se llevan a cabo talleres de análisis, los cuales tienen como finalidad reconocer y examinar las condiciones académicas, económicas, sociales, culturales, administrativas, tecnológicas y ambientales de la Universidad que se analiza; estos talleres necesarios se presentan a continuación:
  - Taller para identificar factores de cambio: “los factores de cambio son fenómenos cuya situación en el futuro es incierta, razón por la cual generan incertidumbre. Estos fenómenos son de índole económica, social, cultural, ambiental, tecnológica, política” (Ibarra y Mojica, 2011, p.10).
  - Taller para determinar variables estratégicas: “variables estratégicas son algunos de los factores de cambio que resaltan en forma notoria, por considerarse de vital importancia para el futuro de la Universidad. Estas variables dan lugar a una estructuración lógica dentro de los principios de la causalidad” (Ibarra y Mojica, 2011, p.10).
  - Taller de diseño de escenarios: “los escenarios se obtienen a partir de hipótesis de futuro que provienen de las variables estratégicas. Se diseñan varios escenarios con el objeto de compararlos y elegir la imagen de futuro más conveniente para la Universidad” (Ibarra y Mojica, 2011, p.10). Aquel futuro que se logra visionar, es el escenario (o los escenarios) considerados “deseables” o



también llamados escenarios “apuesta”.

- Taller de estrategias: la construcción del futuro mediante estrategias, asegura que el escenario de conveniencia para la Institución de Educación Superior se realice. El objeto de este taller radica en la determinación de estas estrategias, las cuales señalan los proyectos a diseñar y a poner en práctica para que la planificación sea un hecho. El modelo cíclico a seguirse se presenta en la Figura 4.



**Figura No. 4.** Etapas del proceso metodológico de planificación en instituciones de educación superior (Ibarra y Mojica, 2011).

Tal proceso prospectivo y estratégico busca dar respuesta a preguntas como:

- ¿Hacia dónde se encaminan las instituciones de educación superior en el mundo?

- ¿Cuál es el estado actual de la Universidad objeto de estudio?
- ¿Qué alternativas de futuro tiene?
- ¿Cuál de éstas es la más conveniente para la institución?
- ¿Qué hay que hacer para alcanzar el futuro que más le conviene?

Es importante no perder de vista que la prospectiva estratégica no puede entenderse como predicción o pronóstico de los hechos del mañana, sino como el análisis del futuro, para intentar comprenderlo y así poder influir sobre él, como lo pregona el padre de esta disciplina, el filósofo Gastón Berger.

Como se ha demostrado en las experiencias de numerosas organizaciones de variada índole, la prospectiva estratégica tiene plena validez, sobre todo en las épocas actuales de alta incertidumbre, entornos cambiantes y competitivos.

La planificación, apoyada en esta técnica y con la ayuda de herramientas informáticas disponibles, ha permitido a varias instituciones alcanzar objetivos y metas deseadas.

Las Instituciones de Educación Superior no son ajenas al vaivén de los sistemas de dirección y gestión de los nuevos tiempos y son objeto de planificación por medio de la prospectiva estratégica, al igual que otros colectivos.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La planificación estratégica requiere de técnicas cada vez más fiables para su ejercicio. Una de ellas es la planificación prospectiva, que ha demostrado su valía, confiabilidad y actualidad. Desde sus inicios, ha aportado a las organizaciones herramientas teóricas y aplicativas, para que las mismas puedan alcanzar futuros deseables, en concordancia con

la evolución de las tendencias mundiales.

El instrumental teórico y metodológico para este tipo de planificación, está disponible actualmente para todo tipo de empresas; y su evolución y perfeccionamiento sigue cursos de adaptación a diferentes entornos y costumbres. Es así que en Latinoamérica, se han desarrollado corrientes y aportes que optimizan la técnica y permiten el avance de esta disciplina.

Las tendencias mundiales, los factores de cambio y las variables estratégicas son nodos críticos al momento de planificar por medio de la técnica de la prospectiva. Un papel irremplazable, juegan en esta fase los expertos y los actores (*stakeholders*) en una organización que es objeto de una planeación prospectiva.

En Latinoamérica, la prospectiva ha evolucionado adaptándose a las particularidades de la región; y los pensadores y autores nativos, han realizado aportes importantes en este sistema de planificación. Al mismo tiempo, las Instituciones públicas y empresas privadas, han acogido con beneplácito este sistema.

Las Instituciones de Educación Superior, disponen de modelos e insumos estratégicos a ser utilizados en sus planificaciones; los cuales son considerados entregables de talleres y fases de la metodología prospectiva. Es por ello, perfectamente viable la planificación por medio de esta herramienta, con el fin de alcanzar “escenarios deseables”.

La Universidad Latinoamericana, al hacer uso de la planeación prospectiva, busca adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad, del entorno laboral y responder a las tendencias mundiales. Los escenarios de futuro y su consecución, pueden permitir a estos centros de educación superior alcanzar estándares internacionales.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes Impresas

- Belloch, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Bernstein, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Madrid: Morata. 19pp.
- CONEAU. (2012). *La CONEAU y el sistema universitario argentino. Memoria 1996-2011*. Buenos Aires: Ministerio de Educación. 72pp.
- Correa, J. (2009). *Examinando el futuro: metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la Universidad de Cundinamarca (2010-2019)*. Bogotá. 12pp.
- Dator, J. (2012). *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education*. Editorial Greenwood. 409pp.
- Frigerio, G. (2001). *¿Las reformas educativas reforman las escuelas o las escuelas reforman las reformas?*. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe UNESCO. Santiago de Chile. 18pp.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la Prospección estratégica*. Madrid: Instituto Europeo de Prospección y Estrategia. 114pp.
- Hernandez, J., & Fabelo, D. (2008). *La aplicación de métodos prospectivos en el perfeccionamiento de la planeación estratégica de la FCEE: una experiencia para comentar*. Málaga: Observatorio de Economía Latinoamericana.
- Ibarra, M., & Mojica, F. (2011). *Análisis prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín al horizonte del año 2032*. Medellín. 67pp.
- Machado, A. (2000). *La educación en América Latina y el Caribe: visión prospectiva al año 2020*. Caracas: OREALC-UNESCO. 19pp.
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Bogotá. Centro de Pensamiento Estratégico y Prospección. 50pp.
- Rodríguez, J. (2013). *Diseño prospectivo de escenarios para la ciencia,*

- tecnología e innovación al 2040*. Industrial Data, 16, 92-105.
- Ruiz, C. (2001). *La Universidad venezolana en una época de transición*. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto UPEL-IPB.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2016*. Quito: SENPLADES.
- Uribe, C. (2011). *¿Es predecible el futuro? Una mirada desde la propuesta de la prospectiva estratégica*. Academia y Virtualidad, 8, 61-73.

### Sitios WEB

- Baena, G. (2012). *Prospectiva de la educación superior. Propuestas para el futuro que ya empezó*. Congreso Nacional de Prospectiva Prospecta. Argentina. 42pp. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/prospectaargentina/upload/7baena.pdf>; fecha de consulta: febrero 2017.
- Balbi, E. (2010). *Manual Básico del Método Oficial de Prospectiva de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina*. Argentina. 77pp. Disponible en: <http://190.104.117.163/2014/agosto/enfoque/contenido/ponencias/futuro32.pdf>; fecha de consulta: febrero 2017.
- Carancio, S. (2012). *Prospectiva en la Educación. Desarrollo de informe 1. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. pp17*. Disponible en: [http://es.slideshare.net/sylvana\\_carancio/prospectiva-para-la-educacion](http://es.slideshare.net/sylvana_carancio/prospectiva-para-la-educacion);
- De Jouvenel, B. (1965). *Futuros Posibles [Futuribles]*. Disponible en: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3045.pdf>; fecha de consulta: febrero 2017.
- Medina, J. (2009). *Bases metodológicas y conceptuales de la prospectiva territorial para la construcción de la visión Cali 2036*. Instituto de prospectiva. 32pp. Disponible en: [www.cali.gov.co/planeacion](http://www.cali.gov.co/planeacion); fecha de consulta: marzo 2017.
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el*

- Caribe*. CEPAL. 438pp. Disponible en:  
<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>;  
fecha de consulta: febrero 2017.
- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública, para el cambio estructural en América Latina y el Caribe (Vol. 129)*. CEPAL. Chile. 338pp. Disponible en:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf); fecha de consulta: marzo 2017.
- Mera, C. (2012). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro*. 16pp. Disponible en:  
<http://revistas.usta.edu.co/index.php/analisis/article/view/2092/2176>; ; fecha de consulta: marzo 2017.
- MIDEPLAN, (2005). *Cuaderno 3 prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Chile. Disponible en:  
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>; fecha de consulta: marzo 2017.
- Ministerio de Ciencia Tecnología en Innovación Productiva MINCYT, (2016). *¿Qué son la prospectiva y la prospectiva tecnológica? La prospectiva. Conceptos, breve historia y métodos básicos*. Argentina. 57pp. Disponible en:  
[http://www.mincyt.gob.ar/\\_post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=22770](http://www.mincyt.gob.ar/_post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=22770); fecha de consulta: marzo 2017.
- Mojica, F. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. 11pp. Disponible en: <http://www.franciscojojica.com>;  
fecha de consulta: marzo 2017.
- Saab, A. (1996). *Quelles pistes d'avenir pour la prospective stratégique. Dans: Lesourne, Jacques y Sfoffaes, Christian. La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*. Sugerencias para la futura previsión estratégica. Disponible en:  
[http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte\\_fondamentaux/la-propective-strategique-dentreprise-lesourne-stoffaes.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/la-propective-strategique-dentreprise-lesourne-stoffaes.pdf);  
fecha de consulta: marzo 2017.
- UNESCO. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Disponible en:

[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm); fecha de consulta: marzo 2017.

UNESCO. (2016), *Creación de futuros sostenibles para todos*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246294s.pdf>; fecha de consulta: marzo 2017.