
Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primera aproximaciones

Katiuska Gutiérrez R.
Universidad Nacional Abierta
kgutierrez@una.edu.ve

RESUMEN

Este artículo propone una reflexión en torno a los constructos prospectiva, cambio y cultura organizacional, en las instituciones de educación superior (IES) y su importancia especialmente para las venezolanas, sin pretensión de ser exhaustiva y desde un primer acercamiento teórico conceptual, apoyado en una estrategia metodológica documental, combinada con la experiencia de la autora en un Sistema de Educación a Distancia.

De la discusión conceptual y de la experiencia citada se deriva: a) la necesidad de concebir a las IES como espacios de gestión donde confluyen y se administran recursos de diversa índole lo que hace necesaria su coordinación eficiente, b) el papel estratégico que para la gestión cumple la prospectiva, considerando su función de anticipación como hoja de ruta hacia la situación futura y c) la prospectiva, el cambio y la cultura organizacional son constructos íntimamente relacionados, pues el proceso de formulación de políticas y de gestión institucional hacia la situación deseada no es ajeno al sistema cultural existente en cada una de ellas. Lo anterior permite afirmar que la tríada teórica-conceptual propuesta, implica asumir a la gerencia en las IES como un proceso dinámico, integral y multidimensional.

Palabras clave: cambio, cultura organizacional, instituciones de educación superior, prospectiva universitaria.

Recibido: agosto 2009
Aceptado: octubre 2009

ABSTRACT

Prospective, exchange and organizational culture: first approaches

This article proposes a reflection on the constructs: prospective, change and organizational culture in higher education institutions (HEIs) and their importance especially for the Venezuelans, without claiming to be exhaustive and at an early conceptual theoretical approach, supported by a methodological document strategy, combined with the experience of the author in a Distance Education System. From The conceptual discussion and the experience cited we derive: a) the need to develop the HEI as spaces of management where they confluence and administrate resources of diverse nature which calls for effective coordination, b) the strategic role that for the management is complied by the prospective, considering his role as a roadmap to the future situation and c) the prospective the change and the organizational culture are intimately related constructs because the process of policy formulation and institutional management to the desired situation is not outside the cultural system which exists in each of them. This triad allows to state that theoretical and conceptual proposal involves taking management in HEIs as a dynamic, comprehensive and multidimensional process.

Keywords: change, organizational culture, higher education institutions, university prospective.

RESUMÉE

Prospective, changement et culture organisationnelle: Premieres approches

On propose dans cet article une réflexion à propos les concepts de prospective, changement et culture organisationnelles dans les institutions d'éducation universitaire (IEU), et leur importance spécialement pour celles du Venezuela. Cette étude est basée sur une stratégie méthodologique documentaire, combinée avec l'expérience de l'auteur dans un Système d'Education à Distance. À partir de la discussion conceptuelle et de l'expérience citée a surgi : a) la nécessité de concevoir les IEU comme des espaces de gestion ou se rejoignent et se gèrent quelques recours, ce qui fait nécessaire leur coordination efficace, b) le rôle stratégique de la prospective pour la gestion, vu que la fonction de la prospective c'est celle de guider vers l'avenir, et c) la prospective, le changement et la culture organisationnelle sont des concepts très liés, donc le processus de formulation de politiques et de gestion institutionnelle vers la situation souhaitée n'est pas contraire au système culturel existant dans chacune. Tout cela permet d'affirmer que le triangle théorique-conceptuel proposé, implique assumer la gérance chez les IEU comme un processus dynamique, intégral et multidimensionnel.

Mots clés: Changement, culture organisationnelle, institutions d'éducation universitaire, prospective universitaire.

RESUMO

Prospetiva, câmbio e cultura organizacional: primeira abordagem

Este artigo propõe uma reflexão sobre a previsão de conceitos porspetiva, mudança e cultura organizacional em instituições de ensino superior (IES) e sua importância especialmente para os venezuelanos, sem a pretensão de ser abrangente e em uma abordagem conceitual teórico inicial, apoiada por de estratégia metodológica documental, combinada com a experiência da autora em um Sistema de Educação a Distância.

A discussão conceitual e experiência é devido: a) a necessidade de desenvolver as IES como espaços de confluência e de gestão dos recursos controlados de natureza diversa, que requer uma coordenação eficaz, b) o papel estratégico para atender previsão de gestão, considerando seu papel antes como um roteiro para a situação futura e c) a prospectiva, câmbio e cultura organizacional estão intimamente relacionados com construções, uma vez que no processo de formulação de políticas e institucionais de gestão, a situação não desejada está fora do sistema cultural existente em cada um deles. Esta tríade permite afirmar que a proposta teórica e conceitual envolve a retirada de gestão em instituições de ensino superior como um processo dinâmico, abrangente e multidimensional.

Palavras-chave: mudança, cultura organizacional, as instituições de ensino superior, universitário em potencial.

Introducción

Este artículo es un primer avance de una investigación en proceso de la autora relacionada con la prospectiva universitaria, inicialmente ubicada en el contexto de la educación a distancia venezolana y circunscrita al contexto de la Universidad Nacional Abierta, sin descartar su análisis en otras instituciones universitarias del país. A tales efectos, se presenta en las líneas sucesivas un abordaje preliminar sobre la relación a nivel teórico-formal entre la prospectiva, el cambio y la cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior.

En este siglo que recién comienza, es innegable que las instituciones de educación superior (IES) están inmersas en contextos signados por acelerados procesos de cambio y transformación, lo cual presiona para que reflexionen

sobre sus modos de funcionamiento y la forma en que se relacionan con la sociedad, de cara a los desafíos que imponen la sociedad del conocimiento.

Dentro de estos procesos de cambio en diversos ámbitos destaca como uno de los más significativos el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics) en el sector educativo. Las IES en Venezuela no escapan a tal situación, y al impacto ocasionado por las Tics y a toda la dinámica social que ha venido experimentando una recomposición en sus estructuras, por lo menos desde las últimas décadas del siglo XX, lo que originó una revisión de los enfoques y paradigmas clásicos con los cuales se analizaba la realidad (Salas, 2006).

La necesidad de cambio y transformación, en el caso de estas instituciones, se percibe como parte de una creciente preocupación por definir una nueva visión de la educación superior que tenga como norte la renovación total del sistema (Muro y Picón, 2005). En esta perspectiva, estudiosos de la problemática universitaria venezolana argumentan que ellas adolecen de una planificación eficiente, donde existe un divorcio entre lo formulado en los planes y la toma de decisiones posteriormente adoptada, escasa cultura de control de la gestión institucional y ausencia de un sistema estratégico de previsión, lo cual les impide generar procesos de cambio direccionados hacia situaciones futuras y factibles que se desean lograr, enmarcado dentro de un rumbo determinado (Pérez. et. al, 1989, UNESCO, 1994, Cedeño, 2002, Gutiérrez, 2006, 2008).

La visión prospectiva y su efectiva inserción en los espacios universitarios, escasamente valorados hasta el momento por algunas de estas instituciones, pasa por reconocer que son sistemas sociales donde coexisten relaciones de diversa naturaleza, del reconocimiento de una visión a largo plazo en sus procesos de planificación como mecanismos para su auto-regulación y de un cambio de percepción que permita vencer el cortoplacismo, la inmediatez y la improvisación de acciones, a favor de un pensamiento estratégico que impregne a toda la organización académica y los sectores asociados a su quehacer, sin que ello implique el abandono de su misión, la pertinencia social y académica y la calidad. Considerarlas de esta forma, nos lleva a relacionar necesariamente el concepto de prospectiva universitaria con los constructos cultura y cambio organizacional.

Este cambio de visión o nueva percepción tan necesaria y requerida en las IES se traduce en lo que Medina (2000) llama *construcción del futuro* concebida como el núcleo temático y conceptual cuyo valor es la naturaleza proactiva, emprendedora, anticipada e inteligente hacia la materialización de un futuro posible, probable y deseado. Sobre la base de estas consideraciones,

y sin querer ser exhaustiva, el artículo que se presenta aspira proponer una reflexión en torno a tres substanciales constructos *prospectiva universitaria*, *cambio* y *cultura organizacional*, a partir de la indagación bibliográfica realizada combinada con una perspectiva autorreferencial pues la autora de este artículo es sujeto de acción de una institución universitaria pública venezolana donde ejerce labores docentes y de investigación. Este proceso ha permitido desarrollar nuevas visiones, interrogantes y reflexiones sobre el deber ser en las universidades y los procesos que se desarrollan en la praxis.

De igual manera, se plantean dos interrogantes hacia donde se dirige la reflexión teórica inicial, a saber: ¿puede la inserción efectiva de la prospectiva en los espacios universitarios coadyuvar a la generación de una cultura estratégica de previsión y anticipación? y ¿existe relación entre la cultura organizacional y la función prospectiva que pudiera ser aplicable dentro de las labores de planificación institucional de los organismos universitarios?. Las anteriores se plantean a la luz de los siguientes objetivos: a) sustentar, desde una perspectiva teórica, la importancia de concebir a las IES como organizaciones y espacios de gestión, b) describir el concepto de prospectiva universitaria como núcleo central y sustento de la reflexión c) establecer analogía a nivel teórico de los constructos *prospectiva*, *cambio* y *cultura organizacional* y d) derivar algunas estrategias organizacionales posibles para las IES como caminos a seguir con miras al logro del futuro identificado como deseado.

La idea central que impulsa la reflexión que será tratada de manera aproximada de acuerdo a todo lo anterior, es la necesidad que reviste para las universidades nacionales de consolidar una cultura de previsión como herramienta para identificar potencialidades actuales y futuras, de cara a los retos y desafíos en función de un horizonte delineado, lo cual no se aleja indudablemente de las necesidades y requerimientos de la masa estudiantil a ser formada y satisfacer así las exigencias sociales de los nuevos tiempos.

Supuestos y/o premisas orientadoras

Los supuestos o premisas que a continuación se enuncian se fundamentan en una serie de observaciones de la autora de este artículo en la vida institucional de la UNA, algunas de las cuales han sido recogidas en investigaciones previas, relacionadas con la línea de investigación *Prospectiva Universitaria*¹, actualmente en formulación. Además, es el resultado de productos investigativos sucesivos² que se van construyendo permanentemente sobre la base de los postulados teóricos y metodológicos en torno a la prospectiva y su inserción en los espacios universitarios. A tales efectos, este artículo desarrolla su reflexión teórico-conceptual a partir de cuatro grandes

supuestos, los cuales se van construyendo de manera permanente como parte de un proceso reflexivo:

1. La prospectiva como proceso, enfoque y función dentro de la planificación en las IES y como actitud proactiva, permite que estas instituciones se abran al entorno y adopten estrategias a lo interno para incorporar los cambios que se demanden, sin descuidar sus especificidades internas.
2. La prospectiva como actitud hacia el futuro, es un proceso reflexivo que está íntimamente ligado a la sensibilización de los cuadros altos y medios de dichas instituciones, en primera instancia; y sobre las áreas problemáticas actuales, para posteriormente identificar estrategias de cambio planificado hacia la situación deseada.
3. Se asume a la prospectiva, y los resultados que genera la aplicación de un staff de sus herramientas, como un marco referencial para la formulación de políticas institucionales que paulatinamente podría generar una consolidación de su cultura estratégica global.
4. Para el reconocimiento y valoración de la prospectiva y la función que desempeña en esos espacios, se requiere incidir en la cultura organizacional, esto es, su sistema de valores compartidos, creencias, la imagen de futuro común que se desea lograr y las resistencias a los cambios.

Las IES como espacios de Gestión Organizacional

El enfoque que sustenta la indagación temática y bibliográfica es el prospectivo, noción que ha evolucionado con el paso de los años y ha llegado a imbricarse con otras nociones como *planificación*, *estrategia* y *cambio*, lo cual le ha permitido adaptarse a las necesidades de los nuevos tiempos.

El nacimiento de la universidad como institución social está en educar individuos para el futuro, es decir, impartir conocimientos, saberes y valores en correspondencia con las exigencias, desafíos y demandas que serán requeridas por las generaciones del mañana. La universidad es una organización social, pues en ella no sólo se toman decisiones con respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje; es además un espacio donde coexisten y se generan procesos para la coordinación y administración de recursos financieros,

-
1. Los interesados en ampliar esta información consultar las siguientes referencias, Gutiérrez (2005, 2006, 2007 y 2008).
 2. Este término guarda relación con lo que Hurtado de B (2000) propone como la holografía o ciclo holístico, donde el investigador centra el desarrollo del proceso investigativo en los objetivos.

humanos y del conocimiento. La preocupación por el tema de la gestión, la calidad, la evaluación y el cambio en estas instituciones ha sido abordada por distintos autores y organismos internacionales desde distintas perspectivas.

La UNESCO (1994) llama la atención sobre la necesidad de mejorar la adecuación de estas instituciones y su calidad, a los fines de colocarla al alcance de todos. Este organismo internacional afirma que el estilo de gestión predominante en las IES de la región de América Latina y el Caribe se ha caracterizado por presentar: a) una administración centralizada, burocrática y en algunos momentos autoritaria, b) una visión de corto plazo en las decisiones adoptadas, c) un aislamiento con el resto de los sectores que componen el tejido social, d) una oferta educativa homogénea para poblaciones heterogéneas, e) procesos educativos centrados más en la enseñanza que en el aprendizaje y f) un mayor énfasis en los medios y diseños curriculares que en el rol profesional de los docentes.

En respuesta a esta problemática fue elaborado el modelo de gestión GEDUCA propuesto por López y Renaud, entre otros especialistas, (UNESCO, ob.cit) el cual ofrece una propuesta que permite entender a las instituciones educativas como organizaciones y centros de gestión; al mismo tiempo que presenta una serie de instrumentos y herramientas provenientes de los distintos enfoques de la planificación que pueden ser aplicadas en los ámbitos educativos. Dicho modelo es una forma de dar respuesta a las interrogantes claves del proceso de gerencia y posee las siguientes características: a) es descentralizado pues favorece la descentralización de decisiones apoyadas en la gerencia por proyectos o gerencia por operaciones, a fin de organizar a los gerentes en cada área, b) es participativo por cuanto el cambio cultural que requieren las instituciones educativas se apoya en postulados como la participación y el trabajo en equipo, c) es interactivo, porque busca la formación de la inteligencia estratégica de la organización sustentada en la interacción con el medio ambiente, con los beneficiarios y las redes internas, d) es flexible, en cada situación los responsables deciden cuáles técnicas se pueden utilizar para cumplir con los objetivos fijados, e) es holístico ya que el modelo de gestión que se arme debe responder de manera integral y sistémica a las distintas dimensiones del proceso de gestión, f) propicia el cambio, esto es, a partir de la evaluación del modelo en uso se proponen cambios en el estilo de gestión, g) favorece la comunicación y la reflexión porque busca el diálogo y la auto-evaluación, h) cohesiona componentes, pues el cambio cultural requerido debe estar vinculado con las rutinas y el comportamiento cotidiano de la institución en cuestión.

Con respecto a la calidad y evaluación en las IES, Casassus (2007) argumenta que la gestión es en efecto un instrumento de política y debe ser

concebida con una visión e intención transformadora y que los sistemas de medición y evaluación se convierten en modelos fundamentales para producir información necesaria en estos espacios. Dicho de otro modo, sin un buen sistema de información es bastante difícil mejorar el diseño, la ejecución de políticas educativas y la auditoría social, aspectos cruciales de todo el proceso de planificación global de una institución educativa.

Con respecto al cambio y la transformación universitaria, Carvajal (2006) plantea la necesidad de una nueva forma de organización sustentada en los siguientes aspectos: a) movilización de las inteligencias a los fines de romper con las ideas arraigadas y preconcebidas que pueden obstaculizar el cumplimiento de las metas y la misión, b) trascender a lo normativo dándole cabida a la innovación y la creatividad y c) cultura organizacional fundamentada en el trabajo en equipo mediante el establecimiento de redes comunicacionales. En esta perspectiva de cambio universitario, García-Guadilla (2001) argumenta que los nuevos fenómenos que genera la llamada sociedad del conocimiento están generando nuevos modelos de universidad, como la virtual (cursos en línea), la corporativa (conglomerados empresariales) y la emprendedora (coherencia organizativa y de gestión), cada una con distintas formas de vinculación con el entorno.

García-Aretio (2002) desarrolla un modelo de gestión y planificación de las instituciones educativas a nivel superior, concretamente, la modalidad a distancia, en tres componentes a saber, ver Figura 1.

De la figura se desprende que existen tres fases a juicio de García-Aretio (ob.cit.) sobre las cuales se fundamenta la gerencia en los sistemas de educación a distancia:

1. **Diseño:** se trata de considerar la fundamentación de la planificación, lo cual implica realizar un diagnóstico para analizar las necesidades de formación, los grupos destinatarios, sus problemas de formación para luego seleccionar aquellas más urgentes. De igual manera, no pueden faltar los objetivos y los contenidos de los programas (motivación, actividades y evaluación de la instrucción diseñada).
2. **Desarrollo:** esta es la fase donde hay que tomar una serie de decisiones, relacionadas con la presentación, secuencia de fases hasta la producción final del material ya sea impreso o audiovisual.
3. **Evaluación:** comprende un peritaje de un grupo control formado por expertos y por un grupo previsible de estudiantes para una vez corregidas las observaciones elaborar el material definitivo.

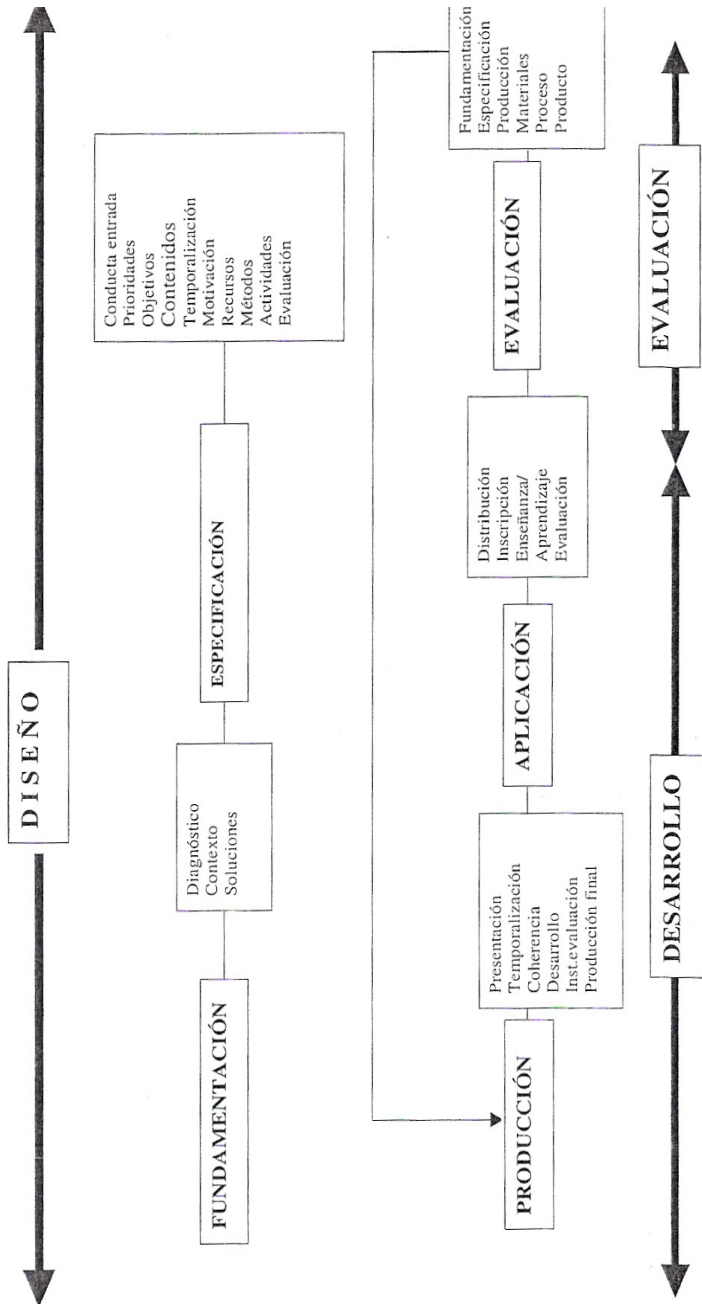


Figura 1
Modelo de Planificación y Gestión de las Instituciones de Educación Superior
Fuente: García-Aretio (2002)

Para este autor, la planificación y la evaluación de las instituciones y la elaboración de los programas son los instrumentos básicos que garantizan la calidad de los procesos de la educación a distancia. Las IES y demás centros educativos toman decisiones en las áreas académicas, administrativas y financieras, lo que implica establecer lineamientos y principios de calidad y eficiencia en la gestión, apoyados en una visión sistémica y global de las instituciones de educación superior. Es por ello que una visión de las IES como sistemas abiertos en el marco de la generación de una cultura estratégica y con una decidida orientación al futuro, son aspectos cruciales para las próximas décadas. (Rodríguez Potella, 1997). A nivel institucional, la evaluación dentro del ciclo de la planificación es un procedimiento permanente que permite la revisión de lo planificado y es un medio de verificación para conocer en qué grado se están cumpliendo los objetivos pautados. La gran mayoría de las IES tienen previstas en sus reglamentos la función evaluación, sólo que en algunos casos ese ciclo no se completa, pues se cree que lo planificado es garantía por sí mismo del cumplimiento de lo establecido.

De los planteamientos ofrecidos por los autores presentados se deduce que si bien la gerencia universitaria es un proceso multidimensional, se hace necesaria la generación de nuevos modelos de gestión en las IES, apoyadas en un desarrollo sustentable, en las particularidades geopolíticas y culturales de cada contexto, que permitan incrementar la efectividad en el cumplimiento de las decisiones de los órganos de dirección (Muro y Picón, 2005). En síntesis, la gestión en las instituciones educativas se concibe como un proceso sistemático de planificación, ejecución y evaluación en las áreas medulares de docencia, extensión e investigación. La planificación y la prospectiva como instrumentos para la gestión se ejercen en función de la misión de estas instituciones, tomando en cuenta los distintos procesos que la integran desde la admisión del estudiante hasta su egreso, desde la producción de materiales hasta la evaluación de la enseñanza-aprendizaje y la generación y divulgación del conocimiento producido.

El tema de la gerencia en la educación superior es crucial para los distintos autores avocados a esta problemática por cuanto los aspectos relacionados con la pertinencia social, la calidad del servicio, la eficiencia, la productividad y la generación de conocimientos están asociados con la efectividad y la evaluación institucional, articulado con la misión y la visión de estas instituciones. De este modo, los factores mencionados anteriormente e integrados dentro de una perspectiva de análisis, son elementos estratégicos permanentes para las universidades. Las ideas antes expuestas sugieren que la gestión no es un tema ajeno a las IES, pues estas instituciones requieren de la administración

eficiente en el manejo de los recursos, así como de la coordinación de acciones y estrategias a favor de los objetivos planteados como norte y de los sustentos filosóficos incluidos en las misiones institucionales respectivas.

Prospectiva, Cambio y Cultura Organizacional en las IES

Para el hombre conocer lo que nos depara el futuro ha sido una preocupación constante. Ahora bien, la percepción de lo que entendemos por *futuro* y de la actitud que asumimos frente a éste, es donde está la diferencia. Tal como lo señala Bas (1999) parafraseando a Martín, el futuro puede ser concebido desde distintas maneras; una determinista donde éste es único y se asume como algo predestinado, y otra estructuralista o sistémica según la cual el futuro no debe percibirse con resignación y donde todo es posible. Ambas concepciones generan, a su vez, métodos de trabajo y análisis distintos, lo que ha dado lugar a las técnicas clásicas de extrapolación, modelos de simulación, escenarios, entre otros.

El autor antes identificado conceptualiza a la *prospectiva* como un "... conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro en alguna materia³" (Bas, 1999, 26). Concretamente, señala a su vez que se trata de una vía para enfocar y concentrar el futuro imaginándolo a partir de las deducciones extraídas del presente (Bas, ob.cit).

Ahora bien, insertar la prospectiva en las IES amerita, en un primer nivel, reconocerla como una acepción amplia y multidimensional, por tanto involucra funciones de planificación, control y gestión que se ejecutan en ellas; funciones que afectan a todo el sistema universitario y que van desde la administración de los recursos que ingresan hasta la preparación de los productos, lo cual requiere de información actualizada y relevante (Ver figura 2).

Con respecto al papel de la prospectiva en las IES, Taborga (1980) argumenta que se trata de un proceso racional de pensamiento continuo que permite tomar decisiones anticipadas en las distintas áreas medulares de docencia, extensión e investigación. Concebirlas como organizaciones y

3. En un trabajo anterior (Gutiérrez, 2007) la autora expuso desde una postura conceptual y en base a los desarrollos que sobre este tema ha hecho Bas (ob.cit.), la ubicación de los estudios del futuro enmarcados dentro del concepto de predicción, en su acepción más amplia, dentro de las categorías de interés de las ciencias previamente establecida por Habermas. A tales efectos, los estudios del futuro se ubican dentro de la predicción

espacios de gestión, en función de lo señalado por este último autor, permite anticipar y prever situaciones futuras en torno a sus áreas medulares, dirigidas a mejorar su posible desempeño futuro a partir de las decisiones del presente, calidad y pertinencia.

En esta línea, Weber (1981), también señala que la prospectiva en la educación superior viene a constituirse como una nueva disciplina llamada *investigación prospectiva* y la considera como única solución factible capaz de enfrentar y solucionar los problemas propios de la velocidad de los flujos de información y el acelerado ritmo de los cambios tecnológicos y sociales de la actualidad. Es decir, es una disciplina y/o práctica que va de la mano con los flujos de información oportuna y confiable, que sirven de soporte para describir y anticipar los escenarios futuros donde las IES se hallarán inmersas.

Precisamente acerca del papel que juega la prospectiva en estas instituciones, Didriksson (1991) asoma un planteamiento interesante al afirmar que esta práctica se fundamenta en un análisis crítico y en una teoría del cambio económico, tecnológico e institucional. En su opinión, la evaluación y la valoración de ciertas tendencias que caracterizan el sistema educativo en ciertos momentos permite detectar que algunos problemas pueden no haber experimentado variaciones, pero aunado a esto existen *gérmenes de cambio* que se hace necesario de palpar de cara al futuro. De este modo, la prospectiva constituye una herramienta fundamental en esa dirección, cuyo objetivo es la generación de propuestas de solución.

Ahora bien, analizar las relaciones entre la prospectiva y la cultura organizacional en los espacios universitarios, implica ineludiblemente abordar la noción de cambio y transformación; término bastante utilizado hoy día pues los actuales contextos llevan implícitos la mutación de situaciones sociales y cambios en las estructuras tradicionales.

De acuerdo con Collerette y Delisle (1988: p. 31) la expresión de cambio se refiere "...a una modificación observable que ocurrió en el sistema social". Dentro de esta acepción a la educación como factor de desarrollo le corresponde tanto el deseo del cambio como transmitir la idea de que hay posibilidades para él, facilitando herramientas para la toma de decisiones, la autorregulación y la planificación de cómo se desea ese cambio, lo cual tendrá, sin duda, un impacto en la modernización de las sociedades donde hacen vida (Pérez de Maza, 2007).

En entornos inciertos y cambiantes como los actuales es que necesariamente toma auge el debate de la renovación universitaria, referidos fundamentalmente a lo que Casas (2005) y García-Guadilla (2001) señalan como el poder de incorporar el instrumento y proceso de la innovación para realizar

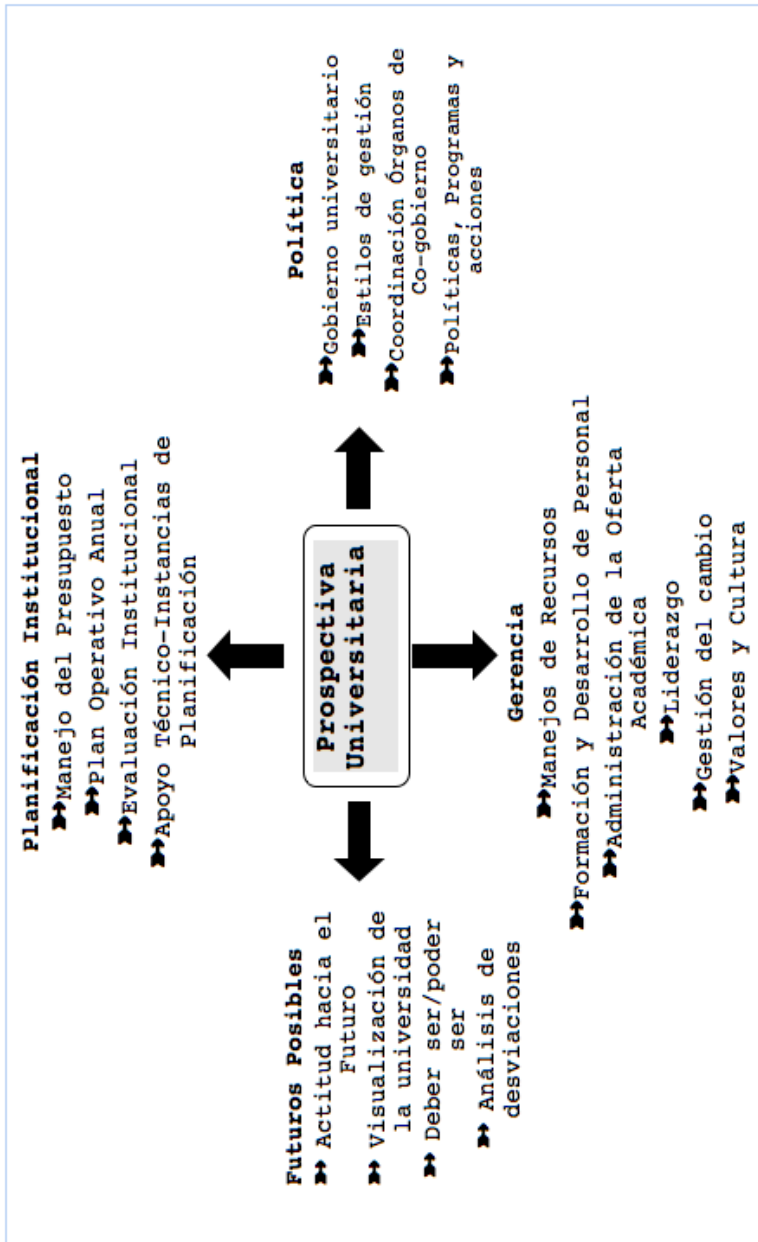


Figura 2
Prospección Universitaria

Fuente: Interpretación de la autora a partir de Ander-Egg (1998), García-Aretio (2002), Muro (2004), Taborga (1980), UNA (1996)

cambios sustanciales, integrados y prospectivos en las universidades; y el impulso a una cultura universitaria emprendedora donde la innovación como factor de competitividad es determinante. Señala Casas Armengol (2010) que las IES requieren ahora más que nunca de la formulación de planes de innovación, apoyados en investigación que trascienda a la dimensión individual, para así adecuar sus estructuras a las nuevas requerimientos del futuro.

La cultura organizacional parafraseando a Robbins (1996:681) se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización, es lo que la define y la diferencia de otras organizaciones. La cultura de una organización orienta y determina el comportamiento de los integrantes que forman parte de ella y, por consiguiente, la suma de sus acciones puede determinar e influir en la dirección global de la institución. Arellano (2006) expone que diversos estudios sobre el problema cultural en las organizaciones se orientan hacia dos extremos: uno, donde lo cultural es una variable más dentro de las organizaciones desde una perspectiva sistémica, y el otro según el cual ésta es un factor determinante sustantivo a través del cual se cierran las posibilidades de una acción libre de los actores. Para este autor lo cultural es un constructo social básico donde los sujetos "...se plantean reglas y límites acerca de lo que es posible, factible o viable en sus sociedades" (ob.cit. p: 226).

Desde esta afirmación, se deriva la siguiente reflexión: la prospectiva, el cambio y la cultura organizacional son conceptos que se interrelacionan y nutren, pues el proceso de formulación de políticas en las IES no puede estar divorciado de las áreas problemáticas cruciales identificadas en cierto momento, pero tampoco del sistema de valores predominantes en ellas, lo que puede constituir un factor de éxito o un inhibidor de procesos y metas para la puesta en práctica de las diferentes políticas y planes. El cambio, se asume como una condición social permanente en el contexto actual y también puede ser un elemento modificador de comportamientos y acciones de los sujetos que hacen vida en una organización.

Estrategias Organizativas posibles para las IES

A partir de la reflexión teórico-conceptual presentada en las líneas anteriores se presentan una serie de acciones posibles para las IES que pudiesen tomar en consideración la tríada conceptual propuesta. Entre ellas vale señalar las siguientes:

1. Fomentar e incorporar el pensamiento estratégico-prospectivo como función y herramientas de análisis de las problemáticas en las IES, pero

también como factor movilizador hacia situaciones futuras deseables en el contexto de una gestión de cambio planificado.

2. Generar proyectos de investigación, líneas de investigación y grupos de investigación relacionados con la prospectiva universitaria, la gerencia estratégica y la cultura organizacional para estudiar los alcances y las bondades en estos espacios, tomando en consideración las especificidades institucionales.
3. Favorecer la creación de redes institucionales a lo interno de las IES y con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a fin de intercambiar experiencias y generar acuerdos de cooperación y colaboración sobre áreas temáticas de interés.
4. Impulsar el uso de las Tics dentro de las redes académicas existentes y las futuras que favorezcan espacios de interacción y comunicación inter y extra institucional.
5. Promocionar el uso de la prospectiva como función inherente a los procesos de planificación global en las IES y como proceso de apoyo para la toma de decisiones a nivel de la media y alta gerencia.

A modo de cierre

A partir de los supuestos teóricos expuestos por los autores citados a lo largo de este artículo, aunado a la reflexión de la autora combinada con la estrategia documental empleada, emanan algunas consideraciones finales que vale la pena puntualizar, pero que se asumen como punto de partida para nuevas interrogantes. A tales efectos, se enuncian las siguientes:

1. Las IES constituyen, además de organizaciones sociales, espacios para la gestión desde una perspectiva multidimensional, es decir, son contextos propicios para introducir prácticas gerenciales modernas cónsonas con los retos y desafíos que reclama la sociedad del conocimiento, pero que puedan coexistir con el sistema cultural que las caracteriza, así como la filosofía de su misión.
2. La prospectiva se asume, en estas instituciones, como un proceso racional de pensamiento (Taborga, ob.cit.), que va de la mano con la reflexión de las áreas problemáticas a superar en el presente para formular las estrategias que permitan dar cumplimiento a la situación deseada. Es decir, ontológicamente, la prospectiva institucional es la resultante de un proceso crítico y de confrontación permanente entre la situación actual y la situación futura de estas instituciones que les permita adecuarse a los nuevos tiempos.

3. Si bien planificación y futuro son términos indisolubles, conceptual y ontológicamente, su inserción en los espacios universitarios, concretamente a nivel de la toma de decisiones requiere de una verdadera valoración como herramienta de cambio hacia la situación deseada y de la consolidación de una cultura estratégica de previsión sobre los factores que limitan su desempeño exitoso.
4. La tríada *prospectiva*, *cambio* y *cultura* organizacional son acepciones que guardan una interrelación teórica-conceptual, puesto que son conceptos que aluden a procesos existentes en las IES pero que necesitan de estrategias dirigidas no sólo a potenciar eficazmente sus procedimientos operativos regulares, sino de considerar la importancia del capital intelectual y humano, esto es, sus creencias y valores como factor de construcción que pueda incidir en la direccionalidad global de estas organizaciones, en momentos donde el cambio pareciera ser una constante.

Referencias

- Ander-Egg, Ezequiel (1998). *Educación y Prospectiva* (2ª. ed.). Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Arellano, David (2006). *Gestión Estratégica para el Sector Público. Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bas, Enric (1999). *Prospectiva. Herramientas para la Gestión Estratégica del Cambio*. España: Ariel.
- Carvajal, Beatriz (2006). "Coo-petencia y co-inspiración. Reflexiones para el Cambio Organizacional universitario", VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA, Barquisimeto, 1-9. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas>, fecha de consulta [05-18-2008]
- Casas Armengol, Miguel (2005). "Nueva universidad ante la Sociedad del Conocimiento", *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, VOL. 2, (002), disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/2/2dt/esp/casas.pdf>, fecha de consulta [01/10/2008]
- Casas Armengol, Miguel. (17 de Marzo, 2010). *La Innovación en la Reestructuración de las Universidades*. UNA, Salón Laura Boyer. Conferencia Central.
- Casassus, Juan (2007). "Una nota acerca de la Evaluación en Educación", Colombia, Universidad Externado de Colombia, disponible en <http://uexternado.edu.co>, fecha de consulta [01/20/2008]
- Cedeño, Guillermo (2002). *Desarrollo del Sistema Educativo venezolano*. UNA: Caracas.

- Collerette, Pierre y Delisle, Gilles (1988). *La Planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones*, México: Trillas.
- Didriksson, Axel (1991). "El Complejo Académico Industrial. La Universidad al borde del Siglo XXI". *Perfiles Educativos*, (51-52).
- García-Aretio, Lorenzo (2002). *Planeamiento, Gestión y Evaluación de la Educación a Distancia*. Actas del Seminario Nuevos Entornos de la Educación a Distancia en la Educación Superior: Lima: UNESCO.
- García-Guadilla, Carmen (2001). "Transición y Transformación universitaria. Algunas ideas para el caso de Venezuela", *Boletín ASOVAC*: Caracas.
- Gutiérrez Rodríguez, Katuska (2005). *Situación Actual y Prospectiva en los Sub-Programas Académicos de la Universidad Nacional Abierta, sus posibles tendencias y acciones estratégicas, a partir de junio de 2005. Una Aproximación desde el enfoque de los Estudios del Futuro*, Trabajo de Ascenso no publicado, UNA: Caracas.
- Gutiérrez Rodríguez, Katuska (2006) "Situación Actual y Prospectiva en el Sistema Académico de la UNA: posibles tendencias y acciones estratégicas desde la perspectiva de los Estudios del Futuro", *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, VOL. XX, 123-142.
- Gutiérrez Rodríguez, Katuska (2007). "El papel de la Prospectiva en las Instituciones universitarias, desde una perspectiva conceptual", *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, VOL. XXI, 79-91.
- Gutiérrez Rodríguez, Katuska (2008). *Análisis Estructural y conjeturas posibles de la Universidad Nacional Abierta, sustentado en el uso de Herramientas Metodológicas Prospectivas (período 2006-2012)*, Trabajo de Ascenso no publicado, UNA: Caracas.
- Hurtado De Barrera, Jacqueline (2000). *Metodología de la Investigación Holística*, Caracas: Fundación SYPAL.
- Medina, Misael (2000). *Futurica. Prospectiva en acción*. Caracas: UNESCO-IESALC.
- Muro, Xiomara y Picón, Gilberto. (2005). "La Gerencia universitaria en Venezuela: un estudio crítico-interpretativo de sus discursos". *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, VOL. XIX, 13-36.
- Muro, Xiomara. (2004). *La Gerencia Universitaria. Desde una Perspectiva Crítica de sus Actores*. Tesis Doctoral Publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas.
- Ollarves L, Yolibet. (2006). "Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior". *Investigación y Postgrado*. [Online], VOL. 21, (1), pp.125-151. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php>.
- Pérez de Maza, Teresita. (2007). *Caracterización de los vínculos de la Extensión Universitaria con las Carreras de Educación Integral de la UNA. Un enfoque descriptivo, interpretativo e iluminativo*. Caracas: Fondo Editorial IPASME.

- Pérez, M.A, Pizani, R, Layrisse, M; Guêdez, V y Alva Soler, F (1989). "Políticas y Prospectivas de la Educación Superior en Venezuela", *UNIVERSITAS* 2000, 1, (13), 13-45.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson Prentice Hall, (10a. Ed.).
- Rodríguez Pottella, Marlene. (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Caracas: FEDUPEL.
- Salas Madriz, Flora. (2006). "Las Teorías de la Modernidad Reflexiva y de los Sistemas Sociales: Aportes a la comprensión de las Macro-tendencias de la Educación contemporánea", *Revista Educación*, 30, (2), 83-99.
- Taborga, Huascar. (1980). Etapas del proceso de Planeación Prospectiva Universitaria. *Cuadernos de Planeación Universitaria*, (2), 1-57.
- UNESCO. (1994). *Modelo de Gestión GESEDUCA*, Chile: Autor.
- Universidad Nacional Abierta. (1996). *Reglamento de la Universidad Nacional Abierta*. Caracas: Autor.
- WEBER, Heinz. (1981, Marzo). *Algunas consideraciones acerca de la Investigación Prospectiva en el campo de la Educación Superior*. Ponencia presentada en el primer Seminario de Investigación Educativa: Barquisimeto.

La autora

Katiuska Gutiérrez R.

Doctoranda en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Socióloga UCV (1995) y Magíster en Planificación del Desarrollo (CENDES-UCV), 2001. Profesora de Postgrado con categoría Agregado, actualmente Coordinadora de Investigaciones y Postgrado de la UNA (desde 2008) y Miembro del Consejo Editorial de la Revista Informe de Investigaciones Educativas, con experiencia en la facilitación de las unidades curriculares: Curso Iniciación, Metodologías I y II, Política, Economía y Educación, Seminario de Aplicación y Trabajo Especial de Grado. Miembro del Programa de Promoción al Investigador (PPI) de Venezuela. Ganadora del Premio UNA a la mejor investigación en Educación Área Ciencias Sociales en su edición 2009, otorgado por el Consejo de Investigaciones y Postgrado. Correo: katiuskagutierrez694@hotmail.com