

PROSPECTIVA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA DE LA REGIÓN DEL CUSCO AL 2021

*PROSPECTIVE IN THE UNIVERSITY STRATEGIC PLANNING OF THE REGION OF
CUSCO TO 2021*

*PROSPECTIVA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE DA
REGIÃO DE CUSCO ATÉ 2021*

Recibido: 28 de junio del 2021

Aprobado: 18 de agosto del 2021

Indira Yesenia **FLOREZ MUJICA**¹

Luzby Janet **CASTAÑEDA SORIA**²

Resumen

La prospectiva se ha convertido en estos tiempos en una herramienta fundamental de la planificación estratégica, las universidades han sido parte de su desarrollo teórico y metodológico. El objetivo de la investigación es comprender la prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021, para ello se describió el estado del arte acerca de la prospectiva en la planificación estratégica de las universidades y se exploró su desarrollo en el contexto peruano, se utilizó el método hermenéutico y la técnica del análisis documental.

Se concluye que la prospectiva en la planificación estratégica universitaria ha sido limitada, debido a que las Universidades en la región no han realizado análisis de escenarios futuros, ni métodos prospectivos para determinar escenarios apuesta, de

¹ Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú. <https://orcid.org/0000-0002-3424-8739>

² Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú. <https://orcid.org/0000-0001-6091-8647>

igual forma las fases estratégicas analizadas han omitido acciones para el control de su planificación estratégica.

Palabras Claves: *Universidad, prospectiva, planificación y planificación estratégica*

Abstract

In these times, foresight has become a fundamental tool of strategic planning, the universities has been part of its theoretical and methodological development. The objective of the research is to understand foresight in university strategic planning in the region of Cusco up to 2021. To this end, the state of the art of foresight in university strategic planning was described and its development was explored in the Peruvian context, using the hermeneutic method and the technique of documentary analysis.

It is concluded that the prospective in the university strategic planning has been limited, because the Universities in the region have not carried out analysis of future scenarios, nor prospective methods to determine bet scenarios, in the same way the analyzed strategic phases have omitted actions for the control of your strategic planning.

Keywords: *University, foresight, planning and strategic planning*

Introducción

La planificación como parte del proceso administrativo es un aspecto fundamental de la gestión en una organización, sobre todo en tiempos donde la incertidumbre es una constante y diversos factores exógenos generan impactos en el quehacer diario. En los últimos años el término estrategia se ha asociado a diferentes aspectos, entre ellos a la planificación, entendiendo que concebir un futuro requiere prever y analizar las turbulencias en el entorno, adaptándose para lograr los objetivos que como organización se propone. (Godet y Philippe, 2007)

Como menciona Quinteros y Huamann (2016) “En los años 40 se hace evidente el interés por proyectar el futuro y en el año 1943, el alemán Ossip Flechteim introduce la futurología como un primer intento de crear una ciencia del futuro” (p.25). Sin embargo, debido a la globalización y a los grandes cambios que este conllevó, el crecimiento de la desigualdad y las crisis estructurales, movieron a las personas de sus lugares de confort; de esta forma la prospectiva empieza a ser considerada como un salvavidas para afrontar los escenarios de incertidumbre cada vez más frecuentes. La prospectiva fue fundada a mediados de los años cincuenta por el filósofo Gastón Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a las decisiones de los poderes públicos; tomando el pasado como aprendizaje constante, es así que considera que “el pasado debe servir para cambiar lo permanente, las grandes tendencias, útiles para forjar hipótesis, o reglas operativas eficaces para la acción, pero no modelos cuya aplicación sustituya el análisis y el pensamiento explícito”. (Godet y Durance, 2011, p.17)

Michel Godet (1993), representante de la escuela francesa conceptualiza a la prospectiva como una herramienta flexible, holística e interdisciplinaria que permite evaluar escenarios futuros y hacer de sus actores elementos participativos de la construcción de futuros deseados. La escuela francesa fue pionera en incluir la prospectiva en la planificación y a partir de ello gran parte de Europa ha realizado estudios al respecto y conforman parte de laboratorios y parques de investigación en planificación y prospectiva, de igual forma Gandara y Osorio (2017) menciona que “La prospectiva es la forma de reflexión pertinente para orientar de manera artificiosa la creación de futuros de largo plazo que resulten convenientes para las distintas intencionalidades de una sociedad” (p. 48).

En América Latina Guillermina Baena Paz, mexicana estudiosa del tema, manifiesta que la previsión de la que habla la prospectiva considera un abanico de

situaciones posibles lo cual ayuda a una organización a tener mayor certeza en su proceso de toma de decisiones, ese abanico de posibilidades son los escenarios. (Baena, 2015).

Países como Colombia y Perú fueron durante los últimos años sedes de eventos internacionales de prospectiva, en contextos de investigación y de políticas gubernamentales. Es así que Perú incluye a la prospectiva como fase inicial y obligatoria dentro de su proceso de planificación estratégica, en sus 3 niveles de gobierno, todos ellos incluyen acciones prospectivas de evaluación de escenarios con métodos cuantitativos y cualitativos para determinar escenarios apuesta. (CEPLAN, 2020)

Las universidades no son la excepción, ya que como organizaciones también realizan actividades de planificación, más aun en el 2014 después de la entrada en vigencia de la Ley Universitaria, que representa un cambio sumamente drástico y correctivo a la liberalización educativa de 1996. La Ley Universitaria (2014) que promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa, establece dentro de su Capitulo VII, las atribuciones de las autoridades universitarias, entre ellas las de planificación; indicando que el Consejo Universitario será el encargado de aprobar el planeamiento universitario.

Si bien la ley no indica los aspectos técnicos y procedimentales de la planificación en la universidad, es menester de las universidades determinar de manera interna políticas que le permitan mejorar su planificación, evaluar contextos y visionar escenarios favorables y desfavorables, ello con la finalidad de estar preparadas para afrontar cambios de diversa índole.

De igual forma, muy poco se ha estudiado acerca de los procesos administrativos en las universidades, pese a que estos permiten que se lleven a cabo procesos académicos, culturales y educativos. La investigación y la responsabilidad social universitaria, no se podrían realizar sin el suministro efectivo de recursos y medios, es allí donde radica la necesidad de establecer parámetros para estos aspectos, entre ellos la planificación que podría tener en la prospectiva una herramienta objetiva de análisis. Es esta problemática la que motiva la investigación, teniendo como objetivo general el "Comprender la prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021" para ello fue necesario (1) Describir el estado del arte acerca

de la prospectiva en la planificación estratégica de las universidades y (2) Explorar la prospectiva en las universidades peruanas.

Metodología y materiales

La investigación según Mejía, J, (2007) es de tipo cualitativa y se utilizó el método hermenéutico, que según Ángel (2011) pretende entender y comprender la problemática en toda su generalidad y amplitud, la población de estudio fueron los planes estratégicos de las universidades licenciadas en la región y la información disponible acerca de prospectiva.

La investigación cualitativa analiza de manera estructurada la información secundaria referida al tema de estudio, como prospectiva y planificación estratégica en un contexto universitario, por ello se inició con el análisis de diferentes antecedentes de investigación como el de San Roman (2007) docente de la Universidad Autónoma de Madrid, quien realizó un estudio cuantitativo proyectivo, de 29 escenarios sobre el futuro de las universidades con un horizonte de 10 a 15 años, seleccionando 4 de ellas que se podrían adaptar a la coyuntura de la universidad española, este trabajo proyectivo permitiría generar un modelamiento ad hoc para la universidad española.

En América Latina es Vera (2004) quien realiza un análisis acerca de la prospectiva de la Universidad Colombiana, en el cual analiza la normativa del sector y los retos de la sociedad del conocimiento; en su argumentación realiza una conceptualización de la universidad del futuro y sus escenarios, para lo cual utiliza la prospectiva, concertó escenarios futuros deseados y articuló la normativa existente; esta investigación de enfoque cuantitativo y de tipo tecnológico, desarrolló una metodología prospectiva y generó una propuesta para la universidad colombiana.

En el Perú, Inche y Chung (2012) utilizan la prospectiva para proyectar escenarios futuros para la educación superior virtual al 2030, utilizando el análisis estructural MICMAC, la matriz de actores MACTOR y el análisis de escenarios SMIC; así, la utilización de métodos prospectivos de análisis develó la necesidad de implementar un sistema educativo superior virtual en las universidades peruanas.

Resultados

Para comprender la prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021, se realizó un análisis comparativo de la planificación estratégica de las universidades licenciadas en la región: Universidad Andina del Cusco, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y Universidad Intercultural de Quillabamba, utilizando como categorías de análisis: Fase Prospectiva, Fase estratégica, Fase institucional y Fase de seguimiento, estas categorías fueron extraídas de las guías metodológicas de planificación que el CEPLAN (2020) desarrolla para orientar a las instituciones gubernamentales, ya que la SUNEDU no estableció parámetros para las acciones de planificación dentro de las Universidades siendo este de libre potestad de cada universidad; por otro lado, no se consideró como parte de la presente investigación a la Universidad Tecnológica de los Andes, ni a la Universidad Continental, debido a que estas pertenecen a otras regiones del país y solo cuentan con filiales en Cusco.

Tabla 1. *Fase prospectiva en la planificación estratégica universitaria en la región del Cusco*

Indicadores	Universidad Andina del Cusco	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba
Diseño de modelo conceptual	No presenta	No presenta	No presenta
Análisis de tendencias	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias internacionales en la educación superior: expansión de servicios, calidad institucional, la transnacionalización de los servicios de educación y el aseguramiento de la calidad. 	No presenta	No presenta

- Caracterización de la universidad peruana
- Fuerzas políticas gubernamentales y legales
- Fuerzas económicas y financieras
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas
- Fuerzas tecnológicas y científicas
- Fuerzas ecológicas y ambientales

Diagnóstico de variables	No presenta	No presenta	No presenta
Construcción de escenarios	No presenta	No presenta	No presenta

Nota: Datos tomados de (Plan Estrategico Institucional 2017-2022 UNIQ, 2017) (Plan Estrategico Institucional - UNSAAC, 2008) (Plan Estrategico Institucional 2012-2021 UAC, 2015)

De acuerdo a la información presentada en la Tabla 1, se infiere que las Universidades de estudio no desarrollan la fase prospectiva de manera integral en sus Planes Estratégicos, con la excepción de la Universidad Andina del Cusco, el cual presenta el Análisis de tendencias como primera parte de la Fase estratégica en su Plan, sin embargo, esto no constituye la aplicación de la prospectiva ya que no considera métodos de análisis prospectivo para el diagnóstico y construcción de escenarios futuros

Tabla 2. Fase estratégica en la planificación estratégica universitaria en la región del Cusco

Indicadores	Universidad Andina del Cusco	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba
Escenario apuesta	No presenta	No presenta	No presenta
Visión	La Universidad Andina del Cusco al año 2021, será la institución líder en educación superior universitaria a nivel nacional e internacional, sustentada en la formación integral de profesionales, con una educación de calidad, orientada a la ciencia y la tecnología, con valores andinos de sabiduría (Yachay), trabajo (Llank'ay), voluntad (Munay), reciprocidad y solidaridad (Ayni) y universales, promoviendo la cultura andina y el desarrollo sostenible de la sociedad.	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el Bicentenario de Independencia del Perú, es una Institución Pública Acreditada, líder en formación profesional, investigación y extensión universitaria en el ámbito de la macro región sur; innovadora, humanista, identificada con los principios y valores de nuestra cultura ancestral; autónoma, reconocida a nivel nacional e internacional; promotora del desarrollo regional/nacional sostenido.	Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto.

<p>Objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e implementar la investigación científica, humanística y tecnológica. • Fomentar la investigación, desarrollo tecnológico e innovación • Mejorar la gestión administrativa • Establecer políticas, normas y procedimientos • Propiciar una gestión dinámica, con eficiencia y eficacia, enfocada en las funciones sustantivas de la universidad • Contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población y en la solución de problemas sociales y medioambientales en el ámbito local, regional y nacional • Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en forma permanente la calidad de la oferta educativa • Fortalecer la investigación científica coadyuvante al desarrollo nacional, regional y local • Potenciar la labor de extensión y Proyección Social • Otorgar carácter Internacional a todos los procesos académicos de la Universidad: Currículo-Docencia-Investigación-Extensión • Optimizar y ejercer pulcritud y transparencia en todos los aspectos de la gestión universitaria 	<p>Garantizar una oferta de educación superior y técnico productiva que cumpla con condiciones básicas de calidad</p>
<p>Indicadores y metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de carreras 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de universidades

<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación • Número de documentos • Porcentaje de recursos utilizados • Porcentaje de acciones ejecutadas • Porcentaje de programas de capacitaciones implementados • Numero de institutos científicos implementados • Monto asignado • Número de programas implementados • Numero de investigaciones aplicadas ejecutadas • Numero de programas • Número de actividades • Número de convenios • Número de planes formulados e implementados • Número de sistemas • Porcentaje de documentos 	<p>profesionales de pregrado acreditadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de reconocimiento del egresado de la UNSAAC. • Porcentaje de Docentes actualizados por especialidad • Porcentaje de Docentes capacitados en nuevas tecnologías de enseñanza • Porcentaje de Currícula de estudios reestructuradas • Eficiencia • Capacidad de gestión de Recursos externos para la Investigación. • Proyectos Ofertados • Programas de Investigación • Porcentaje de Proyectos de Investigación aplicados. • Número de Proyectos Financiados 	<p>que cumplen con las condiciones básicas de calidad para la obtención Licencia de la de Funcionamiento emitida por SUNEDU (100%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de instituciones de educación superior que registran toda la información solicitada por MINEDU, de acuerdo a la normativa establecida (100%) • Tasa de publicaciones en revistas indexadas por cada 100 docentes (10)
--	---	--

<p>evaluados y actualizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de documentos normativos aplicados • Avance de racionalización • Numero de normas formuladas • Porcentaje de planes implementados • Porcentaje de presupuesto asignado • Numero de programas de asesoría y consultoría implementados • Numero de programas asistenciales implementados • Numero de programas de extensión académica • Porcentaje de beneficiados con los mecanismos implementados • Numero de asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos de proyección social. • Porcentaje de propuestas de Actividades de proyección Social de las Facultades que apoyan a la solución de problemas. • Tasa de participación de los estudiantes. • Programa anual de Proyección Social con participación de todas las CC.PP. y Facultades. • Tasa de Movilidad de docentes y estudiantes solicitantes. • Número de eventos con pares internacionales. • Porcentaje de beneficiarios
--	---

Nota: Datos tomados de (Plan Estrategico Institucional 2017-2022 UNIQ, 2017) (Plan Estrategico Institucional - UNSAAC, 2008) (Plan Estrategico Institucional 2012-2021 UAC, 2015)

En la Tabla 2, se deduce que las Universidades de estudio no desarrollan la prospectiva en sus Planes Estratégicos, solo se ha identificado la visión institucional, los objetivos estratégicos y sus indicadores; sin embargo, no utilizan ninguna metodología cuantitativa para el desarrollo de estas.

Tabla 3. Fase institucional en la planificación estratégica universitaria en la región del Cusco

Indicadores	Universidad Andina del Cusco	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba
Misión de la institución	La misión de la Universidad Andina del Cusco, es brindar una educación superior de calidad en la formación integral de profesionales con valores andinos y universales, principios éticos, para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional, a través de la investigación científica y siendo una activa participante de la sociedad mediante la responsabilidad social, el cuidado del medioambiente, la promoción de la libertad y democracia.	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se dedica a la formación integral de profesionales creativos, innovadores y emprendedores; generadora y difusora del conocimiento en el ámbito de la ciencia, la cultura, el arte, la tecnología y las humanidades; con autonomía y vocación de servicio social que preserva la identidad cultural regional/nacional; en búsqueda permanente de la excelencia académica; comprometida con el desarrollo local,	Brindar formación profesional universitaria de calidad al estudiante universitario, en base a la generación de conocimiento humanístico, científico, tecnológico y con enfoque intercultural, que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad.

	regional y nacional sostenible.		
Vinculación con presupuesto	No presenta	No presenta	No presenta

Nota: Datos tomados de (Plan Estrategico Institucional 2017-2022 UNIQ, 2017) (Plan Estrategico Institucional - UNSAAC, 2008) (Plan Estrategico Institucional 2012-2021 UAC, 2015)

En la Tabla 3, se aprecia que todas las Universidades de estudio, no desarrollan una metodología de vinculación de sus actividades, indicadores o metas con el presupuesto correspondiente a la institución, solo tienen claro su misión como formadores de educación universitaria.

Tabla 4. Fase de seguimiento en la planificación estratégica universitaria en la región del Cusco

	Fase de seguimiento			
Indicadores	Universidad Andina del Cusco	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Universidad Tecnológica de los Andes	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba
Coordinación con órganos de la entidad	No presenta	No presenta	No presenta	No presenta
Acciones de control y seguimiento	No presenta	No presenta	No presenta	No presenta

Nota: Datos tomados de (Plan Estrategico Institucional 2017-2022 UNIQ, 2017) (Plan Estrategico Institucional - UNSAAC, 2008) (Plan Estrategico Institucional 2012-2021 UAC, 2015)

En la Tabla 4, se visualiza que ninguna de las Universidades de estudio, cumplen con la fase de seguimiento en sus Planes Estratégicos, lo cual indica que no

se coordinan acciones de control y seguimiento a sus actividades estratégicas, ni se ejecutan metodologías de medición de cumplimiento.

En cuanto al objetivo específico (1) *Describir el estado del arte acerca de la prospectiva en la planificación estratégica de las universidades*, se inició con el análisis de la “prospectiva estratégica” en la planificación, es así que Gastón Berger en los años ochenta; menciona que no se puede actuar como estrategia sin tener una mirada amplia, larga y profunda, sin asumir riesgos ni pensar en el hombre; entonces, mirar al futuro transforma el presente, por lo que la previsión invita a la acción; en ese sentido Godet y Durance (2011) afirma que “la prospectiva es estratégica, si no lo es por los resultados, lo es por sus intenciones; y la estrategia apela a la prospectiva para aclarar las decisiones que comprometen el futuro.” (p.26).

Del mismo modo, Massé, como se citó en Quinteros y Huamann (2016) menciona que para cada estrategia debe anexarse una cantidad de posibles futuros; es así que expresa que la prospectiva es el enfoque que ayudará a determinar estos futuros posibles y su evaluación mediante técnicas cualitativas y cuantitativas para así, obtener una representación panorámica de futuros, incluyendo los no favorables, en los cuales se optará por un plan de manejo de mitigación de riesgos. En este contexto, se puede inferir que la prospectiva es un arte que, para su ejecución, necesita ciertas competencias como el inconformismo, la intuición y el sentido común.

Asimismo, diferentes organizaciones privadas y gubernamentales en el mundo utilizan la prospectiva en sus procesos de planificación estratégica, Japón desde 1971 utiliza el método Delphi como metodología prospectiva, de igual forma muchos países de la Unión Europea. Así pues, en el contexto Latinoamericano, países como Argentina, México, Perú, Colombia, Chile, Brasil, Cuba entre otros utilizan métodos cuantitativos para los análisis prospectivos, sobre todo de en sectores económicos y sociales; siendo la educación donde se puso mayor interés. Por ejemplo, Ecuador estableció el Plan Nacional del Buen Vivir, donde utilizo prospectiva para la fase de diagnóstico y el establecimiento de escenarios apuesta en áreas estratégicas del país. De igual forma en Argentina a inicios del año 2000, eran minúsculos los esfuerzos que se hicieron a nivel de proyecciones en educación (Armijos y Gomez, 2017)

La falta de visión en el sector educación en los países de Latinoamérica, tenía relación con la limitada inversión de los gobiernos en el sector. En efecto, es correcto

afirmar que en el año 2000, inicia una era donde la mayoría de países asumieron la necesidad de un cambio social, sobre todo en los sectores de salud y educación, cada uno de diferentes posturas empezaron a designar mayor presupuesto a estos sectores y fue necesario desarrollar una planificación más técnica y organizada, es por ello que se forma la red “Escenarios y Estrategia”, que congrega a investigadores académicos y expertos en prospectiva, esta organización brinda servicios a diferentes universidades, organizaciones sociales y académicas en diferentes países, desarrollando foros y mesas técnicas de colaboración; notando que era la educación un sector que requería de manera apremiante adaptación al cambio, sobre todo a aspectos tecnológicos, propios del siglo XXI.

En todo este proceso de cambio; la educación superior, específicamente las universidades no fueron la excepción, como manifiesta Baena (2015) es muy importante estar a la vanguardia sobre todo en tiempos como este, donde formamos a los individuos con herramientas contemporáneas.

Sin embargo, no sería posible hablar de prospectiva en la planificación estratégica de las universidades sin mencionar a José Francisco Mojica, estudioso del tema y laureado investigador colombiano, utilizando los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos proyectivos para analizar posibles futuros, partiendo del “que queremos para el futuro de la Universidad Nacional de Colombia”, analizando factores de cambio y tendencias mundiales, no obstante “Aclaremos que este cambio no irá a ocurrir solamente eligiendo la mejor opción de futuro, sino que se convertirá en realidad cuando pasemos de la prospectiva a la estrategia, es decir cuando hagamos lo necesario para alcanzar el mañana que hemos elegido.” (Mojica, 2011, p.7)

Desde el punto de vista metodológico Mojica desarrolla un proceso para diseñar la planificación estratégica basada en un estudio prospectivo en la Universidad, partiendo de la identificación de factores de cambio, determinación de variables estratégicas, el diseño de escenarios y la selección de las estrategias, cabe mencionar que este proceso metodológico es participativo y colaborativo.

En cuanto al objetivo específico (2) *Explorar la prospectiva en las universidades peruanas*, es necesario partir de entender que la prospectiva como tal en el país se empezó a utilizar recién a mediados de los años ochenta, cuando el Instituto Nacional de Planificación utilizaba el forecasting como medio de construcción de escenarios

futuros. Siendo Helán Jaworski, Claudio Herzka y Francisco Sagasti los pioneros en el uso del tema. Si bien en el país, las actividades académicas orientadas a la prospectiva fueron mínimas, es a partir del año 2000, donde se empieza a asistir a eventos internacionales en calidad de invitados, entre ellos al Observatorio de Prospectiva Tecnológica en España o al Programa de Prospectiva Tecnológica Industrial en Brasil. Es en junio del 2001 que por primera vez se realiza un Curso Taller Formativo en Prospectiva Tecnológica, donde participaron el sector público, privado y la academia. Ya con la reorganización de Concytec en el 2008, la prospectiva sobre todo en la actividad pública tomo un papel preponderante creándose la Dirección de Prospectiva e Innovación Tecnológica (DPIT) (Millennium Project, Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER) y Universidad del Valle, 2016).

En el desarrollo de la prospectiva, la intervención de la universidad fue fundamental, es así que en noviembre del 2001, se firma el Consorcio de Investigación Prospectiva Tecnológica (CIPT), que integra a la Universidad de Lima, la Pontificia Universidad Católica el Perú, la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Nacional Agraria La Molina, la Sociedad Nacional de Industrias, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y el Instituto de Investigación y Extensión Agraria, orientando su trabajo a tres aspectos, desarrollo industrial, prospectiva en educación y la investigación en metodologías prospectivas.

Es en el año 2003, donde se firma en el país el Convenio PROSPECTA PERÚ, suscrito por CONCYTEC, la Pontificia Universidad Católica el Perú y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), posteriormente se incluyeron la Universidad Ricardo Palma, la Universidad Norbert Wiener y el Instituto Peruano de Administración de Empresas, en el marco de ello se han venido desarrollando congresos de prospectiva donde participan diferentes investigadores a nivel internacional. Ese mismo año en Cusco se inaugura el Observatorio Regional de Prospectiva del Sur Andino, involucrando a universidades locales, así como organismos de la Unión Europea. Los esfuerzos de integrar a la prospectiva en las actividades de planificación y desarrollar conocimiento del tema en las universidades fue de vital importancia para que en el año 2008 el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) incluya dentro del proceso de planificación a la prospectiva como fase inicial. (Millennium Project, Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER) y Universidad del Valle, 2016)

CONCYTEC (2017) en su labor de formación y capacitación, firmo convenios con universidades para que se dicten cursos de prospectiva a nivel de pregrado, capacitando a docentes de 12 universidades a nivel nacional, a la fecha también se dicta en el posgrado e incluso existen Maestrías en Prospectiva Estratégica. Esto también permitió el intercambio estudiantil con universidades extranjeras, siendo las universidades privadas de Lima, las que en su mayoría ingresaron al programa de movilidad estudiantil.

Pese a que la prospectiva en el Perú ha llegado a una etapa de madurez, la SUNEDU no ha estandarizado procesos prospectivos en la planificación estratégica en las universidades y es limitado lo que la Ley Universitaria menciona respecto a planificación.

Si bien algunas de las universidades no utilizaron la prospectiva en su planificación estratégica como tal, si la utilizaron para hacer estudios de sectores económicos y sociales del país. Entre ellos se tiene a la Universidad de Lima, que realizaron estudios prospectivos de cadenas productivas en general y de forma específica en el sector confecciones textiles, donde se diseñó un modelo de gestión prospectivo, y se propició la formación de círculos de estudio de prospectiva conformados por profesores y estudiantes. De igual forma en la Universidad Agraria de la Molina (UNALM), que realizó un estudio prospectivo de la pesca que se efectuó con el apoyo de ONUDI (Millennium Project, Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER) y Universidad del Valle, 2016), entre otros.

Chung (2013) propone una metodología para realizar prospectiva en universidades públicas, utilizando el método multi escenarios, de igual forma el CEPLAN (2011), publica "Prospectiva y Planeamiento Estratégico para el Desarrollo: Una Asignatura Pendiente en la Educación Superior y Técnica Nacional" donde realiza un diagnóstico de la problemática educativa nacional y de los avances en prospectiva.

Discusión de los resultados

Si bien no existe una investigación de índole regional en el Cusco, con la cual se puedan contrastar de manera directa los resultados, los antecedentes que se encontraron, así como la normativa del CEPLAN muestran que la prospectiva es una acción fundamental y obligatoria en la planificación estratégica de las organizaciones. Contrastando los resultados de San Roman (2007) a través de su modelamiento para universidades, se puede ver que el hacer uso de técnicas cuantitativas de análisis prospectivo, permite establecer indicadores de medición útiles en el proceso de seguimiento de la planificación, de igual forma en el caso de la investigación de Inche y Chung (2012) donde se revalora los métodos cuantitativos de prospección como el análisis estructural MICMAC, la matriz de actores MACTOR y el análisis de escenarios SMIC. Si bien en esta investigación se muestra las fortalezas de estas herramientas, en la planificación de las universidades de la región no se emplean, y su conocimiento al respecto es mínimo.

Esta investigación presento limitaciones de acuerdo al enfoque de investigación, es quizás el punto de partida para futuras investigaciones, ya sean cuantitativas o cualitativas, incluso estudios experimentales que permitan comprobar el uso de medios prospectivos en las diversas etapas de planificación, ello juntamente con los resultados de la investigación se podrían triangular y ello permitiría tener conclusiones mucho más objetivas al respecto.

Conclusiones

La prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021, ha sido bastante limitada, ya que las Universidades no han realizado un análisis de escenarios futuribles ni utilizó métodos prospectivos para proyectar un escenario apuesta, de igual forma las fases institucional y seguimiento han omitido muchas acciones para el control del cumplimiento de la planificación estratégica institucional. El estado del arte acerca de la prospectiva en la planificación estratégica de las universidades, muestra que los países europeos han sido los pioneros en el tema, generando escuelas de prospectiva que se replican en el mundo. En América Latina, México y Colombia han desarrollado investigaciones que les permiten a las universidades ser partícipes de los hallazgos obtenidos, así como utilizar la prospectiva dentro de la actividad universitaria. La prospectiva en las universidades peruanas, ha sido en su mayoría orientada a realizar estudios de diferentes sectores tanto económicos como sociales y en algunos casos incluyéndola en las mallas curriculares de pre y postgrado, sobre todo de universidades en Lima, sin embargo, es mínimo el uso de la prospectiva en la propia planificación universitaria.

Referencias bibliográficas

Ángel Perez, D. A. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios Filosóficos*, 44, 9-37.

Armijos, L., & Gomez, J. (2017). La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior de Latinoamérica. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 14, 102-124. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/ARMIJOS_LORENZO_Prospectiva-estrategica-en-IES.pdf

Baena Paz, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf

CEPLAN. (2011). *Prospectiva y Planeamiento Estratégico para el Desarrollo: Una asignatura Pendiente en la Educación Superior y Técnica Nacional*. Obtenido de Sitio Oficial del congreso: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41FA97ED1C02002105257E880014CF29/\\$FILE/prospectivaeducacionsuperior1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41FA97ED1C02002105257E880014CF29/$FILE/prospectivaeducacionsuperior1.pdf)

CEPLAN. (2020). *Página oficial CEPLAN*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/politicas-y-planos/>

Chung Pinzas, A. R. (2013). Modelo Prospectivo a las universidades públicas al 2040. *Diseño y Tecnología*, 16(2), 86-91.

CONCYTEC. (Marzo de 2017). *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica*. Obtenido de CONCYTEC presentó Programa Especial de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1024-concytec-presento-programa-especial-de-prospectiva-y-vigilancia-tecnologica>

Gandara, G., & Osorio Vera, F. J. (2017). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Grupo Planeta. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/462415901/Metodos-prospectivos-Manual-para-el-estudio-y-la-construccion-del-futuro>

Godet, M. (1993). *Estrategia y gestión competitiva. Manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Francia: Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Obtenido de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Francia: DUNOD - UNESCO - Fondation Prospective et Innovation.

Inche Mitma, J., & Chung Pinzas, A. (2012). Estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030. *Industrial Data*, 15(1), 120-126. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81624969013.pdf>

Ley Universitaria. Ley N°30220. (2014). *Página oficial del Ministerio de Educación*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

Mejía Navarrete, J. (2007). *Sobre la investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo*. Lima, Perú: Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Mayor de San Marcos.

Millennium Project, Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER) y Universidad del Valle. (2016). *La Prospectiva en Iberoamérica: Pasado, Presente y Futuro*. España: Millennium Project, Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER) y Universidad del Valle. Obtenido de

file:///C:/Users/core/Downloads/433050400-La-Prospectiva-en-Iberoamerica-Pasado-Pr.pdf

Mojica, F. (2011). *Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín al horizonte del año 2032*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín 2032. Obtenido de https://planeacion.medellin.unal.edu.co/images/documentos/Estudio_Prospectivo_2032_UN_Medell%C3%ADn.pdf

Plan Estratégico Institucional - UNSAAC. (2008). Obtenido de http://transparencia.unsaac.edu.pe/links/planeamiento/documentos/plan_estrategico_institucional.pdf

Plan Estratégico Institucional 2012-2021 UAC. (2015). Obtenido de <https://www.uandina.edu.pe/descargas/documentos/planificacion/PEI-2012-2021-UAC-190216.pdf>

Plan Estratégico Institucional 2017-2022 UNIQ. (2017). Obtenido de https://test1.uniq.edu.pe/public/transparencia/documentosgestioninstitucional/pei_uniq_2022.pdf

Quinteros Camacho, J., & Huamann Pastorino, A. (2016). *Planeamiento estratégico prospectivo: métodos Mactor y SMIC* (Vol. 1era Edición). Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola Fondo Editorial. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/355800471/Planeamiento-estrategico-prospectivo-Metodos-MACTOR-y-SMIC>

San Roman, A. P. (2007). Las universidades hacia el 2020: un ejercicio de prospectiva. *Universidad Autónoma de Madrid*, 1-20. Obtenido de <http://www.antonipulido.es/documentos/con070621.pdf>

Vera, S. A. (2004). Elementos para una prospectiva de la Universidad Colombiana. *Paideia Surcolombiana*, 11, 31-37. Obtenido de <https://journalusco.edu.co/index.php/paideia/article/view/1041/2024>