

# Mecanismos para el Esbozo de un Plan de Anticipación-Acción Transformador de la Educación Superior

Misael Medina

## RESUMEN

El autor presenta elementos de análisis e identifica para el esbozo de un Plan de Anticipación-Acción los siguientes mecanismos: i) visualización; ii) anticipación; iii) transformación; iv) participación y; v) permanencia. Esos mecanismos incluyen: objetivo, naturaleza y algunos proyectos en términos estructurales (anclaje/pivotes), viabilizadores (movilizadores/desbloqueadores) y transformadores (dinamizadores/motores). Como conclusión señala que la decisión corresponde ahora a las instituciones de Educación Superior y efectúa recomendaciones al respecto.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento, aún mejorable, tiene por finalidad primordial ofrecer elementos de carácter estratégico e identificar y caracterizar algunos mecanismos que se consideran esenciales para esbozar un Plan de Anticipación-Acción, transformador de la Educación Superior a nivel de instituciones, elaborado desde la perspectiva del planificador cuyo trabajo se desempeña básicamente en esa unidad del segmento educativo terciario.

Uno de los objetivos cardinales del planificador en el sentido amplio del término, es el de lograr que los sueños y utopías se conviertan en planes y proyectos y éstos en realidades reales. Consecuentemente, nuestro trabajo lo haremos desde la óptica de formular un plan de acción transformador para aplicarlo y evaluarlo —y reformularlo y continuar aplicándolo— dando lugar así a un proceso permanente de accionar acompasado con las dinámicas existentes en contextos determinados y con las transformaciones generadas. Se trata, entonces, de desplegar capacidades de anticipación y acción insertas en un plan deliberadamente estructurado para su plena ejecución.

Necesitamos de conducción visionaria y rectora y para ello se requiere un plan. Se trata entonces de elaborar un instrumento que a nivel de esbozo adqui-

rirá forma parcial y estructura aún no definitiva, pero que al propio tiempo identificará núcleos de pensamiento profundo y mecanismos esenciales.

Necesitamos dinámica y por eso hablamos de mecanismos. Al referirnos a los mecanismos para el esbozo de un Plan de Anticipación-Acción transformador de la Educación Superior focalizando a nivel institucional, nos aproximamos a una noción que los caracteriza como medios prácticos empleados para concretar planes mediante la combinación de un conjunto de proyectos, iniciativas y actividades deliberadamente pensadas y diseñadas.

La noción de anticipación, que se apoya en el aprendizaje y apropiación del pasado y la visualización adelantada en el largo plazo, guarda relación con la cultura y metodología prospectivas y el trabajo de investigación y construcción de futuro. La aplicación práctica de ésta noción conduce al despliegue de capacidades para identificar y aprovechar con antelación oportunidades, prever con tiempo requerimientos y encarar oportunamente problemas futuros.

Este bosquejo —por definición obra no acabada— sugiere caminos y pautas para transformar. La idea es, en consecuencia, ofrecer una primera plataforma de intervención para facilitar los trabajos de mayor extensión y desarrollo que proseguirán en el proceso de anticipación-acción en la transformación de la Educación Superior. Se trata, en última instancia, de producir, aunque progresivamente, mutaciones significativas de la relación entre los distintos componentes del conjunto institucional de la educación terciaria. (Watzlawick, 1986)

Teniendo presente estas precisiones iniciales, en las páginas siguientes haremos una auditoría del proceso en el sentido de determinar hacia dónde vamos y desde donde venimos, al igual que lo que queremos y para ello tenemos. Luego caracterizaremos "grosso modo" un Plan de Anticipación-Acción y procederemos a identificar y presentar sus principales mecanis-

mos. Finalmente pasaremos a las conclusiones y recomendaciones conforme lo requieren las Jornadas para las cuales se elabora este trabajo.

## 2. AUDITORIA DEL PROCESO

En el marco de la UNESCO la Educación Superior regional en la década de los noventa ha dado pasos realmente significativos, teniendo como poderoso antecedente el hecho de que América Latina y el Caribe en la década pasada —denominada perdida— adelantó profundos y recurrentes ejercicios de ajuste económico que configuraron una de sus mayores mutaciones históricas de la segunda mitad del corriente siglo.

La UNESCO convocó en las diferentes regiones del globo terráqueo en el segundo semestre del año 1990 un proceso de reflexión desde y sobre la educación pertinentes mediante un proceso de reflexión que alcanzó su clímax en la Reunión Internacional de Reflexión sobre los Nuevos Roles de la Educación Superior a Nivel Mundial: el caso de América Latina y del Caribe. Futuro y escenarios deseables; efectuada en Caracas durante los días 2 y 3 de mayo de 1991 por convocatoria de su Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC). Los productos de esa jornada se recogieron en 5 volúmenes editados por ese Centro y difundidos ampliamente en la región.

Se prosigue, amplifica e intensifica crecientemente un pensamiento fermental sobre transformaciones necesarias que se manifiesta en toda su potencialidad cuando, también por iniciativa del CRESALC, se difunde y presenta en todos los escenarios y foros en que eso fue posible los contenidos del "Documento de política para el cambio y el desarrollo en la Educación Superior" (UNESCO, 1995), contentivo de las contribuciones sistematizadas de las reuniones regionales a que se refiere el párrafo anterior.

En ese proceso extenso de difusión se tomó conciencia de la necesidad de disponer de propuestas concretas para la transformación de la Educación Superior. Así toma cuerpo la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, efectuada en La Habana, Cuba, del 18 al 22 de Noviembre de 1990, en cumplimiento de lo dispuesto por los Estados Miembros de la UNESCO en su 28a Conferencia General (París, noviembre de 1995).

Un fenómeno de movilización de más de cuatro mil personas, tal vez inesperado, hizo posible la realización de 36 reuniones, 23 de ellas a nivel nacional —incluyendo una en Venezuela en octubre de 1996— y 13 de ámbito subregional, que condujo a la elaboración de 12 documentos publicados por el Centro (Políticas y Estrategias); a 3 libros (CRESALC Colección Respuestas), cuatro documentos de orientación, 5 documentos principales de trabajo, 55 documentos de apoyo y 72 trabajos libres.

Cerca de 700 personas se congregaron en la Conferencia Regional y produjeron un Informe Final, una Declaración sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe y una Guía para la elaboración de un Plan de Acción, estructurada en los cinco siguientes grandes campos: Pertinencia; Calidad; Gestión y financiamiento; Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, y Reorientación de la Cooperación Internacional. Además, por un lado, se identificó la necesidad de convertir al CRESALC en Instituto Internacional —lo que fue decidido por los Estados Miembros en noviembre de 1997 reunidos en la 29ª Conferencia General de la UNESCO— y, por el otro, se le encomendó al CRESALC la elaboración de un Plan de Acción, hecho que se cumplió con la publicación, en marzo de 1998, del documento respectivo elaborado en forma consultiva y concertada.

En síntesis, tenemos una realidad regional compleja y demandante. Tenemos desde la Educación Superior una historia común que construir y para ello ya disponemos de importantes derroteros claramente establecidos e inmediatamente disponibles. Hay desafíos viejos y emergentes, retos que asumir y obligaciones que cumplir. En ese escenario se inscriben los objetivos de estas V Jornadas y las contribuciones de este documento. El tiempo ahora es de pasar del Plan de Acción general derivado de la Conferencia Regional hacia la acción institucional en el ámbito local. Las etapas previas están cumplidas y los insumos elaborados.

Nos toca ahora a nosotros actuar inspirados en los 4 objetivos de las V Jornadas que procuran crear un escenario de reflexión sobre el rol de la planificación en la transformación de la Educación Superior. Ellos suscintamente plantean: hacer de la planificación universitaria un instrumento fundamental y eficaz en la orientación de los procesos de dirección y cambio de la Educación Superior; aplicar las recomendaciones de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para las otras contribuciones a nivel nacional para la formulación de un plan de acción transformador de la Educación Superior venezolana y; finalmente, generar contribuciones concurrentes como aportes a la Conferencia Mundial de Educación Superior, convocada por la UNESCO para su realización en París entre los días 5 y 9 de octubre del año 1998.

Con tales antecedentes también en este trabajo se aspira contribuir a un plan de acción de carácter general (a nivel nacional) que permita efectivamente disponer de un referente para la pronta formulación de planes más específicos a nivel institucional.

## 3. ESBOZO DE UN PLAN DE ANTICIPACIÓN-ACCIÓN

¿QUÉ DEBE SER EL PLAN DE ACCIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL?

El Plan de Acción responde a una necesidad real y debe estar destinado a estimular, facilitar y acelerar

el proceso de profunda transformación institucional de la Educación Superior en los países de la región latinoamericana y caribeña.

El Plan de Acción es un instrumento que debe responder de manera anticipada, progresiva, efectiva y con la potencia suficiente, a las oportunidades existentes; esfuerzos favorables en curso de ejecución; y transformaciones necesarias actuales y futuras de la Educación Superior y de su entorno en América Latina y el Caribe.

El Plan de Acción no debe ser un documento generado en abstracto ni vacío de participación. El Plan de Acción como instrumento para transformaciones debe ser expresión de un proceso de participación, motivación, concertación, voluntad y acción emanada de actores proactivos.

#### PRINCIPIOS ORIENTADORES

Los principios orientadores con los cuales trabajó la Conferencia Regional, que se estima de elevado valor para las transformaciones de la Educación Superior, son:

- Anticipación y prospectiva
- Autonomía responsable
- Rendición de cuentas
- Educación permanente y sin fronteras
- Acceso basado en el mérito
- Diversificación de sistemas, programas, estructuras, etc.
- Flexibilidad curricular
- Cultura de paz

#### EJEMPLO DE ACCIONES TRANSFORMADORAS

A título de ejemplo, el Plan de acción debe contribuir, entre otros cometidos fundamentales, a las siguientes acciones transformadoras de instituciones, sistemas y entornos:

- La evaluación institucional y del sistema educativo
- El diseño y gestión del cambio institucional
- La optimización de los sistemas nacionales de educación
- La modernización de los ministerios de educación
- El afianzamiento de las transformaciones institucionales
- El acompañamiento y estímulo a la integración subregional y regional
- La paralización y posterior reversión de la fuga de cerebros
- La articulación con el Estado, el sistema productivo y la sociedad civil
- La disponibilidad y uso del conocimiento que los países requieren
- El apoyo a la recuperación de los niveles de vida en la región
- El estímulo y acompañamiento de los cambios en el entorno

#### ¿QUÉ DEBE CONTENER EL PLAN DE ACCIÓN?

Como mínimo y en etapas avanzadas de formulación y ejecución, debe contener de manera explícita o implícita lo siguiente: fundamentos iniciales; objetivos generales y específicos; cinco programas estratégicos, a saber: i) Pertinencia de la Educación Superior; ii) Calidad, evaluación y acreditación institucional; iii) Gestión y financiamiento; iv) Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y V) Reorientación de la cooperación internacional. También podría incluir elementos de coordinación para la acción; estrategia para la ejecución, recursos y cronograma de actividades. Un componente especial del Plan debe ser su sistema de evaluación con indicadores de progreso, verificadores de logros y medidores (o marcadores) de impactos.

#### ¿CÓMO CONVENDRÍA FORMULARLO?

El proceso de formulación del Plan de Acción encuentra su fuente primaria de inspiración en el conjunto documental de la Conferencia Regional, en especial en las nociones introductorias, los conceptos fundamentales y estratégicos, los discursos de apertura y clausura, las exposiciones inaugurales, el Informe Final, la *Declaración sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, la *Guía para la elaboración de un Plan de Acción*, emanada de la misma, y la *Declaración estudiantil de La Habana* presentada en su sesión de clausura. Además se dispone, como antes se ha mencionado, del Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe elaborado por el CRESALC en marzo del año en curso, cuyo valor es altamente referencial y orientador.

La metodología de formulación, basada en la participación de actores, debe asegurar una ejecución progresiva en profundidad y extensión. Así, mediante consultas especializadas sucesivas los diversos actores podrán ir seleccionando del conjunto programático identificado por la Conferencia Regional, los proyectos e iniciativas que resulten de su conveniencia para determinadas metas, identificar resultados, estimar tiempos, diseñar estrategias y asignar recursos. El Plan de Acción a nivel institucional irá progresivamente configurándose, integrándose y ejecutándose sobre la base de la *maduración de iniciativas*.

Por ello, en etapas sucesivas de concertación, el Plan de Acción podría incluir, en cada uno de los cinco programas estratégicos definidos por la Conferencia Regional; i) proyectos de inicio inmediato, es decir *aquellos considerados más viables, apadrinados y bajo la responsabilidad de ejecución de actores proactivos que han manifestado el compromiso de realizarlos* y; ii) actividades en espera de ser transformadas en proyectos propiamente dichos durante próximas sesiones de concertación.

En consecuencia, el Plan de Acción es un escenario abierto a la participación, enriquecimiento e integración progresiva de iniciativas; razón por la cual

su elaboración, como proceso centrado en la participación, tomará varios meses para la concertación e integración.

En tal sentido todo documento de Plan tendrá en cierta medida un carácter preliminar o temporal. De otra parte, en materia de transformaciones acontecidas, en curso, tendenciales y deseables se encuentra suficiente literatura en los documentos introductorios, de trabajo, libres y conclusivos de la referida Conferencia Regional. En ellos se podrá encontrar elementos sustentivos de orientación y apoyo.

#### ¿CUAL PODRIA SER SU LÓGICA INTERNA?

Como producto de un proceso de amplia motivación, participación, concertación, voluntad y acción de actores proactivos, el Plan de Acción es un primer paso en la senda de la transformación de la Educación Superior a nivel de institución. Debe constituir para ella su eje rector, su hilo conductor, su estructura programática y su instrumento de concertación y acción.

En este avance del proceso en América Latina y el Caribe y con la mente puesta en un horizonte combinado de corto y largo plazo, se pueden esbozar en su texto un conjunto de programas y proyectos susceptibles de ser ejecutados a distintos niveles, en diferentes ámbitos por diversas instituciones y autores en varios tiempos y momentos.

En cada programa se identificarían y enunciarían proyectos e iniciativas que podrían ser emprendidos tanto en los próximos meses como en los próximos años. La lógica puede ser de "cambio cualitativo" y de "maduración de iniciativas" en función del grado de concreción del proceso de participación, motivación, concertación, voluntad y acción.

Inicialmente, se trata también de afianzar procesos de generación de resultados en proyectos relativamente pequeños, para luego hacerlos evolucionar hacia proyectos de mayor envergadura y espectro de participación.

Cuando el grado de formulación concertada del Plan así lo indique y permita, se procedería, sobre la base de las contribuciones identificadas, a definir otros niveles de complejidad en la lógica interna y operativización del Plan de Acción. Por lo pronto, para su inicio, la lógica que prima es la sencillez de acción.

#### LOS PRIMEROS Y PRÓXIMOS PASOS

El Plan de Acción elaborado por el CRESALC, como se ha visto, se encuentra favorecido por el proceso regional de concertación a lo largo del año 1997 y del presente. Ello se ha materializado contando con las contribuciones iniciales efectuadas por altos representantes de las Asociaciones Universitarias internacionales, regionales, subregionales y destacadas personalidades de la vida académica consultadas a nivel de región en diversos momentos, luego de concluida la conferencia.

Ahora, a nivel de país, favorece partir del Plan de Acción gestado en la Conferencia Regional y formular el instrumento referencial de ámbito nacional —tal vez en primera aproximación bajo la forma de un conjunto de lineamientos orientadores—, para simultáneamente precisar y concretar en el nicho institucional.

Ese es el estado del arte y el grado de maduración de los procesos planificadores que puede aprovechar satisfactoriamente el conjunto profesional congregado en estas V Jornadas.

#### YA SE TIENEN ALGUNOS LOGROS

Para emprender la tarea precedente es conveniente constatar, en primer término, un importante movimiento de opinión favorable en los diversos países de la región con respecto a las actuaciones emprendidas y las propuestas planteadas.

Además, empero el poco tiempo transcurrido entre la realización de la Conferencia Regional y el momento actual, ya se dispone de ciertos logros. Primero y antes que nada, el interés manifiesto de diferentes instituciones de Educación Superior de sumarse e involucrarse en esta iniciativa. Segundo, la creciente oferta de proyectos de cooperación que comienza a identificarse y, tercero, las alianzas que se inician o que tienden a consolidarse en torno a proyectos concretos incluidos en el Plan de Acción.

#### CUALES SON LOS PRIMEROS RESULTADOS ESPERADOS

Contando con un buen nivel de avance en la formulación inicial razonablemente sería esperable alcanzar desde el inicio del segundo semestre del presente año, los siguientes resultados:

- i) El Plan de Acción de ámbito regional en fase de promoción
- ii) Corrientes de opinión proclives a las transformaciones de la Educación Superior
- iii) Un número importante de actividades, proyectos, planes (y en menor medida consensos) establecibles a nivel de institución.
- iv) Contribuciones a la Cumbre Mundial sobre Educación Superior, prevista entre el 5 y el 9 de octubre de 1998.

#### ¿Y CUANDO LOS RESULTADOS DE MAYOR TIEMPO DE OBTENCIÓN?

Los resultados de los proyectos, expresados en procesos de transformación, se podrían comenzar a obtener a partir de unos 12 meses de ejecución, es decir hacia finales de 1999. Las transformaciones propiamente dichas en los distintos campos abordados por el Plan de Acción se podrían estar evidenciando hacia el año 2000, para comenzar a consolidarse en el lustro que con ese año se inicia.

### EL PLAN DE ACCIÓN ES DE TODOS, PERO ... ¿CÓMO PODEMOS PARTICIPAR?

Desde luego que la responsabilidad básica para las transformaciones radica indefectiblemente en cada actor individual, corporativo y de todo el conjunto institucional. Se puede participar, en principio, utilizando los canales y mecanismos existentes, desde cada posición en las Instituciones de Educación Superior; desde las diversas entidades públicas y privadas y desde cada organización nacional, subregional, regional e internacional.

Se puede, por ejemplo, en una primera aproximación al Plan de Acción, participar:

- i) afianzando la voluntad individual de contribuir intelectualmente y con trabajo cotidiano; elevar la motivación para el trabajo en equipo; recuperar propuestas y resultados disponibles y difundirlas.
- ii) ofreciendo cooperación institucional y determinando las necesidades propias en esta materia para los proyectos y actividades de interés; elevando las capacidades institucionales de anticipación y cooperación internacional; interactuando con y en los esquemas académicos de cooperación subregionales, regionales e internacionales, integrándose a sus diversos esfuerzos y, de manera especial, identificando proyectos y actividades que puedan ser objeto de realización por el actor interesado.
- iii) procediendo a las transformaciones necesarias en cada ámbito en los diversos países y, de manera muy particular, en las propias instituciones de Educación Superior. En un esfuerzo de efectividad institucional se podría avanzar identificando propuestas, metas a alcanzar y estrategias a aplicar.

### PENSAR EL PLAN, LA ESTRATEGIA, LA PARTICIPACIÓN Y LA ACCIÓN

#### **El plan y su crisis**

El Plan de Acción es de la incumbencia y responsabilidad de todos los actores involucrados en el desarrollo de los países de la región. Alberga múltiples espacios, momentos, dimensiones y niveles en los cuales, tanto individual como colectivamente se debe dar la intervención y participación de los diversos actores involucrados. Ello conforme, pero no de manera excluyente, con la lista inicialmente identificada en la fase organizativa de la Conferencia Regional.

El Plan de Acción, que debe ser estructurado de manera participativa entre los diversos actores, no termina con su formulación. El inicia un proceso de esfuerzo continuado que se extiende desde ahora hacia un horizonte temporal de desarrollo, es decir de largo aliento. Debe ser progresivamente ejecutado y, mediante logros y aprendizajes acumulativos, evaluado y reformulado periódicamente.

El Plan de Acción debe ejecutarse mediante el establecimiento de vínculos endógenos, la sumatoria de esfuerzos y las alianzas estratégicas esenciales, tanto al interior de las propias instituciones y países como el ámbito intra e inter organismos y asociaciones internacionales. Deben fijarse metas claras y verificables a lo largo de los períodos de ejecución y diseñar un componente esencial de cooperación interinstitucional e internacional.

El inicio del Plan de Acción debe instrumentarse asegurando las condiciones mínimas que incrementen su viabilidad de arranque. Se procurará generar resultados en el primer año de ejecución y progresivamente acumular fuerzas en el escenario de aprovechar y dinamizar el movimiento propio y la energía de todos los actores, para lograr mayores niveles de afianzamiento e irreversibilidad de las actividades.

El plan de Acción podría formularse y desarrollarse sobre la base de familias de proyectos diseñados a nivel de instituciones de Educación Superior que también pueden involucrar actores e iniciativas a nivel de país, de Asociaciones universitarias, productivas, etc. y de organismos internacionales.

El Plan debe identificar indefectiblemente políticas y estrategias, concretadas, cuando sea necesario y posible, mediante proyectos y actividades. No se trata, por supuesto, de pensar el Plan desde una visión sectorial; se debe garantizar una visión, global sistemática, holística, donde el resultado de la integración sea más amplio y profundo que la mera resultante de la suma de sus componentes.

El Plan en su carácter dinamizador de transformaciones debe estructurarse en programas y proyectos apuntando a la obtención de políticas y estrategias (modelos de acción), en pautas para las transformaciones (carácter orientador, normativo, encauzador, conductor, etc.) y en plataforma de movilización (garantía de realización). Nuestra mayor posibilidad radica en usar ejemplos, producir resultados auto reproducibles, trabajar con proactores, nuclear en torno a necesidades comunes.

Se trata de ver el conjunto con profundidad y coherencia, pensando en una ejecución compleja. Se trata de promover el Plan de Acción "desdoblado" su presencia. Se trata de formular un Plan de Acción capaz de albergar la génesis de varios planes de acción específicos y, a su vez, de convertirse en un contexto cohesionador y proactivo. Se trata de tener un plan de Acción matriz y motor.

#### **Los actores**

Debe cada actor reconocer y valorar sus fortalezas y sus debilidades, sus oportunidades y posibilidades. A partir de ese reconocimiento dar inicio a las actividades de menor esfuerzo financiero, de mayor afianzamiento de condiciones para el cambio y de menor resistencia institucional y política.

En término de primeros actores proactivos sería útil definir en los casos en que fuese posible el posi-

clonamiento "externo" (promoción, rectoría, coordinación, monitoreo, evaluación, reformulación) e "interno" (actor proactivo, ejecutor, coejecutor, usuario, etc.) ante y en el Plan de Acción.

Cada actor proactivo en el ámbito de su competencia y en el seno de sus propias instituciones podría diseñar su participación en el Plan de Acción y en sus estrategias de ejecución. Comprometerse voluntariamente y actuar eficientemente.

Habría que sumar fuerzas proactivas, evitar desgastes y conflictos innecesarios, superar buena parte de las limitaciones estructurales, aprovechar las oportunidades, configurar mensajes motivante, concretar resultados de "poder demostrativo" y, en suma, fijar en la mente de los actores los valores, beneficios y sobre todo, urgencias de las transformaciones. Ellas deberán desarrollarse en condiciones óptimas de eficiencia, pertinencia y confiabilidad, a partir de la mayor participación posible de las instituciones y demás responsables en los diversos ámbitos y niveles.

No se trata de hacerlo todo al mismo tiempo, se trata de avanzar todos, cada quien en función de sus necesidades, posibilidades y madurez transformadora. Las realidades y necesidades de las diversas instituciones, sistemas de educación superior, ministerios, sociedades y países son disímiles. La diversidad es una constante, subsecuentemente nuestra oferta (respuesta) —apropiada, pertinente, oportuna, movilizadora, estimulante, transformadora— debe ser para todos los actores, incluyendo a las propias instituciones de Educación Superior distintas a las universidades. Esta cuestión que invoca nuestra capacidad creativa (diseño, evaluación y modernización de sistemas de Educación Superior) también requiere, en su momento, la atención de nuestra parte.

Por eso también emerge la necesidad de identificar, al menos, a los principales actores proactivos que se insertan en la dinámica institucional. Con una matriz a tres entradas se podría hacer un ejercicio "marcador" de actores proactivos primarios (por categorías institucionales); actividades prioritarias y niveles de incidencia conducentes a resultados iniciales esperados.

#### 4. MECANISMOS PARA EL PLAN DE ANTICIPACION-ACCION

Hemos afirmado que necesitamos dinámica y que por eso hablamos de mecanismos y nos hemos referido a ellos, como medios prácticos empleados para concretar planes mediante la combinación de un conjunto de proyectos, iniciativas y actividades deliberadamente pensadas y diseñadas.

La experiencia en nuestra región nos muestra que los planes y programas deben ser fuertemente afianzados tanto en su despegue como en su desarrollo. Pasar de la retórica (y de la propuesta) a la acción es difícil y requiere voluntad explícita, filosofía rectora,

contrapartes proactivas, proyectos trascendentes, imagen de lo deseado, métodos de acción, en suma estrategias y estrategias.

Así, el Plan de Acción debe ser tanto motorizado para poder arrancar como motor para poder impulsar (y dinamizar) las transformaciones mediante políticas y estrategias. Su concepción de proceso, su configuración sistémica y su rol motor le deberían asignar la mínima certeza a las entidades proactivas para proceder a su promoción, y a los diversos actores, para el comienzo de su realización. Por esa razón se estima que se requiere de "motores de arranque" y para ello se proponen proyectos estratégicos estructurales, viabilizadores y transformadores insertos en mecanismos directos a la acción.

Nuestra tarea, por ello, es antes que nada de definiciones estratégicas creativas y asertivas. Nos enfrentamos a una realidad promisoriosa, necesitada, compleja: incertidumbres, rigideces, bloqueos, adversarios filosóficos, corporativismo, etc.; difícil: revertir tendencias seculares, luchar por transformaciones que implican cambios culturales, posturas políticas, aceptación de responsabilidades, reacomodos de poder, etc.; multifactorial: instituciones, temas, sectores, actores, etc.; y desesperanzada en algunos casos.

Entre las primeras definiciones estratégicas estaría, entonces, la de ofrecer un "marco filosófico mínimo común" (principios), un "abanico direccional" compartido (imagen objetivo-puerto de llegada) para un "ejercicio cotidiano progresivo en profundidad y en extensión" y ejemplos "autoinstruccionales" de cómo lograr objetivos y aplicar resultados.

En el contexto de lo expresado anteriormente, para esbozar un Plan de Anticipación-Acción, y sobre todo aplicarlo —lo que ha representado un hito fundamental establecido desde la introducción de esta ponencia—, habría que contar con los siguientes mecanismos que operan en forma sinérgica y concertada, aunque no necesariamente simultánea al inicio del plan:

- i) visualización;
- ii) anticipación;
- iii) transformación;
- iv) participación y;
- v) permanencia.

Al interior de esos mecanismos también habría que precisar tanto su(s) objetivo(s) y naturaleza, como los proyectos que lo harán operar. En relación a estos últimos se requieren, como se ha señalado, los de carácter estructural; los viabilizadores y los propiamente transformadores.

Los proyectos estructurales son aquellos que deben asegurar la firme inserción de procesos de pensamiento profundo, de elección estratégica y de alta dirección en la estructura y vida institucionales. Ellos constituirán la infraestructura filosófico-conceptual y visionario-estadista de las transformaciones.

Los proyectos viabilizadores están destinados a generar las condiciones para el inicio y durabilidad de

iniciativas vinculadas al ámbito de las relaciones entre actores y el inter juego de poder interno a la institución y externo a ella. También estos proyectos están destinados a desbloquear procesos e iniciativas que, por razones inherentes a los antagonismos reales o aparentes de las estrategias particulares de actores, no ha sido factible concretar u optimizar.

Los proyectos transformadores están destinados a producir las propias transformaciones institucionales de la Educación Superior en términos substantivos, por funciones (docencia, investigación, servicios/extensión), áreas programáticas, unidades académicas y administrativas, etc. Estos proyectos transformadores deberían conducir, en lo posible y recomendable, a la obtención de logros esenciales, productos generalizables, auto utilizables, modelos reproducibles y efectos multiplicadores intra institucionales y allende esas entidades. De esa manera, el Plan de Acción debe generar nichos de excelencia y cambio para, a partir de ellos, sostener un proceso progresivo y auto sostenido de transformación.

*Mecanismo de Visualización:* Tiene por objetivo el diseño del Meta Proyecto de la institución de Educación Superior. Su naturaleza es, por decirlo en términos de rendición de cuentas, de auditoría filosófica.

Como principal proyecto estructural está el pensamiento de largo alcance. Este proyecto podría establecer un núcleo de pensamiento profundo que, a manera de *think tank*, lograra asegurar la elaboración pertinente y periódica de la visión de largo plazo de la institución y de su sistema de entornos, desde el ámbito local hasta, en lo que corresponda, el planetario.

El proyecto viabilizador necesario es aquel que logre el diseño inicial, la difusión, el debate, el rediseño y la apropiación del Meta Proyecto por parte del colectivo institucional.

El proyecto transformador por excelencia tendrá por objetivo elevar el nivel general de cultura filosófica y sentido de trascendencia de la institución.

*Mecanismo de anticipación:* Su objetivo es el de garantizar la orientación de largo alcance, la señalización de pautas y la ratificación o rectificación de cauces de acción, mediante instrumentos de alerta temprana tanto para riesgos como para oportunidades. Es un mecanismo de naturaleza estratégica.

Este mecanismo requiere un proyecto estructural que asegure la instalación y el pleno funcionamiento de las unidades de prospectiva y estrategia con la finalidad de identificar tendencias y construir escenarios futuros de la Educación Superior y de su entorno, conducentes a determinar de manera anticipada, apropiada y concertada el sentido general de desarrollo del plan de Acción y de las políticas y estrategias que deberán emanar de su ejecución.

El proyecto viabilizador del mecanismo es aquel que garantice la conducción estratégica de los cambios institucionales. Ello implica generación o ampliación de la capacidad actual y futura de imaginar, pro-

mover, realizar, evaluar y consolidar transformaciones mentales e institucionales profundas en el subsector de Educación Superior.

Por otra parte, "los sistemas, las instituciones y sus integrantes deben modificar sus actitudes refractarias al cambio, aceptando asumir riesgos y poner en marcha mecanismo de evaluación que permitan hacer los ajustes necesarios en los procesos de cambio, para evitar que los resultados indeseables se consoliden y las correcciones se tornen costosas y difíciles de realizar" (UNESCO/CRESALC, 1996).

Por su parte, el establecimiento profundo de la cultura prospectiva en la institución es un proyecto transformador de primerísima importancia que coadyuva al aprendizaje y apropiación del pasado, la reflexión a largo plazo —a lo lejos desde lejos— y la fijación de estrategias para emprender desde el presente inmediato —el aquí y el ahora— la construcción tanto del futuro próximo como del relativamente distante.

*Mecanismo de Transformación:* Tiene por finalidad aplicar, en cuanto corresponde y previa obligada evaluación y adaptación *in situ*, las recomendaciones de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe y, particularmente, aquellas que dan forma y contenido al Plan de Acción de ámbito regional (UNESCO, marzo 1998). La naturaleza del mecanismo es política.

El gran proyecto estructural debido a su carácter extremadamente poderoso y sensible pudiera ser el de la modernización curricular.

De otro lado, la evaluación institucional de carácter integral, contando con la participación de los egresados y las comunidades de actores vinculados a las instituciones de la Educación Superior resulta un importante proyecto viabilizador. Este proyecto debe afianzar el monitoreo del plan y de las transformaciones de la Educación Superior y de su entorno. También asegurará la evaluación ex-ante, la evaluación de proceso, la evaluación ex-post y la de impacto.

La aplicación del Plan de Acción a nivel institucional puede darse mediante la realización de familias de proyectos específicos en niveles, sectores, departamentos, programas y demás núcleos y nichos institucionales, conforme a las Comisiones de la Conferencia Regional antes citada (Guía para la elaboración de un Plan de Acción, UNESCO, febrero 1997), es decir, pertinencia, calidad, gestión y financiamiento; Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) y reorientación de la cooperación internacional (Plan de Acción, UNESCO, marzo, 1998).

*Mecanismo de Participación:* Tiene por finalidad garantizar la generación, apropiación, aplicación y evaluación de las transformaciones por parte de las comunidades de las instituciones, mediante el despliegue de funciones de información, comunicación, sensibilización, movilización, e integración de actores

a los procesos transformadores. Es un mecanismo de naturaleza esencialmente política.

El proyecto estructural que pareciera indispensable es el de gestión y dominio participativos del cambio endógeno.

El proyecto viabilizador también indispensable pudiera ser el de la información global —incluyendo el componente administrativo—, como coadyuvante a la dinámica de las transformaciones y el logro de un modus vivendi institucional idóneo.

Ciertamente, el proyecto transformador que debe integrar el mecanismo es el de elevación y perfeccionamiento permanentes de la cultura política en la institución en el marco de los principios de una cultura de paz definidos por la UNESCO.

*Mecanismo de permanencia:* Debe garantizar indefectiblemente la instalación y prosecución del proceso de transformación institucional. Este también es un mecanismo de naturaleza política.

El proyecto estructural necesario es aquel que defina y asegure el anclaje profundo y la imbricación de las transformaciones en las estructuras jurídicas, funciones y cultura colectiva de la institución.

La permanencia de las transformaciones puede verse estimulada, favorecida y enriquecida mediante un proyecto viabilizador de articulación múltiple que enlace y relacione a la institución con el sub sistema terciario y con el sistema de educación al cual ella pertenece; con el contexto nacional que la alberga y con los esquemas subregionales e internacionales de cooperación académica.

Esta articulación podría tomar carácter orgánico si se logra el establecimiento de vínculos oficiales formales deliberada y voluntariamente asumidos. En ese

marco se comprometerían y cumplirían acciones de cooperación interinstitucional e internacional en apoyo a la permanencia de las transformaciones.

Un Proyecto transformador que apuntalaría el proceso y coadyuvaría a la permanencia de las transformaciones guarda relación con la cultura comunicacional de la institución. Este proyecto tendería a que la institución mantenga, eleve y expanda su progresiva relación con su sistema de entornos. Imagen, prestigio, continuidad, eficiencia, pertinencia y transformación de la institución serían elementos beneficiados por un proyecto de este tipo.

## 5. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

El proceso y momento regionales coloca del lado de las Instituciones de Educación Superior la decisión, y para su adopción se han establecido suficientes y variadas condiciones. Esa es la conclusión fundamental.

Se recomienda a nivel del país:

- i) Concretar un Plan de Acción de orden general.
- ii) A nivel de institución formular y aplicar el respectivo Plan de Acción.
- iii) A nivel de Núcleo de Directores del Consejo Nacional de Universidades estimular, apoyar y darle seguimiento al avance del proceso transformador de la Educación Superior en el país.
- iv) En referencia a la próxima Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO, elaborar un informe propositivo y remitirlo a ese evento, vía la Oficina UNESCO-Caracas, como contribución de estas importantes jornadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BECKHARD, R; HARRIS, R. Transiciones organizacionales. Administración del Cambio. Addison-Wesley Iberoamericana. USA. 1988. —123 p.
- BOOT, Richard; LAWRENCE, Jean y MORRIS, John. Manejo de lo Desconocido. Creando Nuevos Futuros. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia, 1996. —222p.
- CAIRE, Guy. La Planificación. Editions Cujas. París, 1972. —609p.
- DROR, Yehezkel. La Capacidad de Gobernar. Informe al Club de Roma. Fondo de Cultura Económica. México, 1996. —399p.
- GABIÑA, Juanjo. El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva como arma de estrategia y decisión. Editorial Marcombo S.A. Barcelona, 1995. —415p.
- GARRIGOU-LAGRANGE, André. Systemes et Structures. Précis Dalloz. Francia, 1975. —427p.
- GILBREATH, Robert. La Estrategia de Cambio. Editorial Mc Graw-Hill Latinoamericana S.A. Colombia, 1989. —220p.
- GODET, Michel. De la Anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Ediciones Alfaomega S.A. México, 1993. —349p.
- GREINER, Larry; SCHEIN, Virginia. Poder y Desarrollo Organizacional. La movilización del poder para implantar el cambio. Addison-Wesley Iberoam. USA, 1990. —195p.
- MATUS, Carlos. Política, Planificación y Gobierno. Washington (OPS/LPES). 1987. —772p.
- ..... El Líder sin Estado Mayor, La Oficina del Gobernante. Fondo Editorial Altadir. Bolivia, 1997. —202p.



- MEDINA, M. Implicaciones organizacionales de una gerencia por proyectos. Mimeografiado, Caracas, noviembre de 1995. 10p.
- ..... Aproximación a la identificación de tendencias, hechos y procesos predominantes formadores de futuro en Latinoamérica. Indicación de Expresión Temporal (IET) y Escenarios de Contraste. Caracas: 1996.—Mimeografiado. 8p.
- ..... Evaluación en las instituciones de educación superior en Latinoamérica. Aproximación a tendencias y propuestas. CRESALC./ Versión preliminar preparada para la Conferencia: Problemas en la Planificación y Evaluación de los Programas de Educación Superior. Consejo de Educación Superior de Puerto Rico. Puerto Rico, Marzo, 1996.—Mimeografiado. 25p.
- ..... Construyamos Futuro. En/Memorias V Curso de Gerencia de Proyectos en las Artes Visuales. Fundación Polar. Caracas, 1996.—21-46 p.
- ..... La Educación Superior en la perspectiva de Gobierno: una visión estratégica para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Ponencia elaborada para el I Encuentro Internacional de Escuelas de Gobierno. Maracaibo, Mayo, 1997. —Mimeografiado. 28 p.
- ..... Construyendo procesos Institucionales para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Conferencia en el seminario: Transformación de la Educación Superior. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, Noviembre, 1997. —Mimeografiado. 24p.
- MIKLS, Tomás; TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Noriega Editores. México, 1995. —195p.
- NAVARRO, Luis. El Político del Siglo XXI. Estructuras para la Acción. Colección Veintiuno. Madrid, 1996. —256p.
- OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. El Triunfo de los Japoneses en el mundo de los negocios. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia, 1994.—213p.
- ROJOT, Jacques. La Négociation. Editorial Buibert. Francia, 1994.—213p.
- SCHLACTHER, Didier. De L'analyse á la prévision. Editions Etudes Vivantes. París, 1980. —206p.
- TUCKER, Robert. Cómo Administrar el Futuro. Diez estrategias de cambio para los años noventa. Ediciones Grijalbo. Barcelona, 1992. —302p.
- TÜNNERMANN, Carlos. La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI. Ediciones CRESALC/UNESCO. Caracas, 1996. —143p.
- ..... Conferencia Introductoria.// En: Hacia una nueva educación superior. Colección Respuestas. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO. FEBRERO 1997. —248p.
- UNESCO. Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior. París, 1995. —54p.
- UNESCO/CRESALC. Hacia una nueva educación superior. Colección Respuestas. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO. Febrero, 1997. —248p.
- ..... La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Tomos I y II. Colección Respuestas. Caracas. Ediciones CRESALC/UNESCO. Mayo, 1997. —1316p.
- ..... Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas. Marzo, 1998. —24p.
- YARZÁBAL, L; SILVIO, J; MEDINA, M; situación de la educación superior en América Latina y el Caribe. Bases para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En.// Políticas y Estrategias 4. Caracas: UNESCO. CRESALC, 1996.
- ..... Hacia la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. Educación superior con miras al Siglo XXI. En./ Políticas y Estrategias Vol 7. Caracas: UNESCO. CRESALC, 1996.
- WATZLAWICK, Paul; WEAKLAND, John y FISCH, Richard. Cambio. Editorial Herder. Barcelona, 1986. —111p.