

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
VI JORNADAS DE INVESTIGACIÓN DEL DAC-UCLA
DEL 26 AL 28 DE ABRIL DE 2006
BARQUISIMETO. VENEZUELA
Web: www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas
e-mail: cidac@ucla.edu.ve - cidac_ucla@yahoo.es**

**Universidad y Prospectiva. Futuribles para la Universidad Pública Venezolana al
Inicio del Siglo XXI.**

**University and Future Trends: Futurity of the Venezuelan University at the
Beginning of the Twenty first Century.**

Carvajal, Beatriz Carolina (Ph.D)

RESUMEN

En esta ponencia, la cual constituye un reporte de una investigación culminada, se plantea la pertinencia de someter a revisión y análisis una propuesta teórica relacionada con las estrategias de planificación y de gestión institucional, es decir, la prospectiva; el fin: explorar alternativas ante los frecuentes cambios y desequilibrios a los cuales está sujeta la universidad actual y plantear futuribles, aproximados, para la universidad pública venezolana al inicio del siglo XXI. Como metodología de investigación se realizó la lectura reflexiva e interpretación de la información recolectada a través del uso de los métodos prospectivos, en este caso: el diagnóstico dinámico y el análisis estructural. Se utilizó una muestra intencional; los criterios de selección fueron prefijados por un conocedor del área de investigación, en este caso la autora, y los mismos guardan correspondencia con la interrogante guía de esta investigación. Como resultado se discutieron los aportes que desde la teoría prospectiva se pueden realizar para el cambio deseado, proponiendo futuribles, es decir, conjeturas aproximadas de la realidad universitaria estudiada. A manera de conclusión se plantea la necesidad de desarrollar una visión prospectiva en la universidad pública venezolana que garantice la innovación de su organización, a través de la iniciativa e imaginación de sus colaboradores; es decir su movilización colectiva.

Palabras clave: Universidad, prospectiva, cambios, futuribles o conjeturas.

Planteamiento del problema

Reflexionar en torno a una temática tan compleja y fascinante como la problemática universitaria, el impacto de los cambios socio-políticos en el quehacer universitario y la posibilidad de respuestas planificadas y prospectivas desde el sector universitario ante los cambios, constituye una tarea comprometedora, dado el grado de complejidad y significativa importancia que reviste hoy en día este tema. Ya que, la universidad de este nuevo milenio debe enfrentar, como reto fundamental, sus respuestas ante un contexto con vertiginosas y sucesivas transformaciones, en todos los ordenes del saber (Morín, 2000). En esta ponencia se presenta una disertación en la que se pretendió contribuir en la discusión, y recorrer un camino en este aprendizaje, permanente, necesario y pertinente en relación con esta realidad que nos ocupa. (Ver diagrama 1: Universidad y prospectiva; futuribles para la universidad venezolana al inicio del siglo XXI). Para sistematizar este propósito se partió de los siguientes objetivos de investigación:

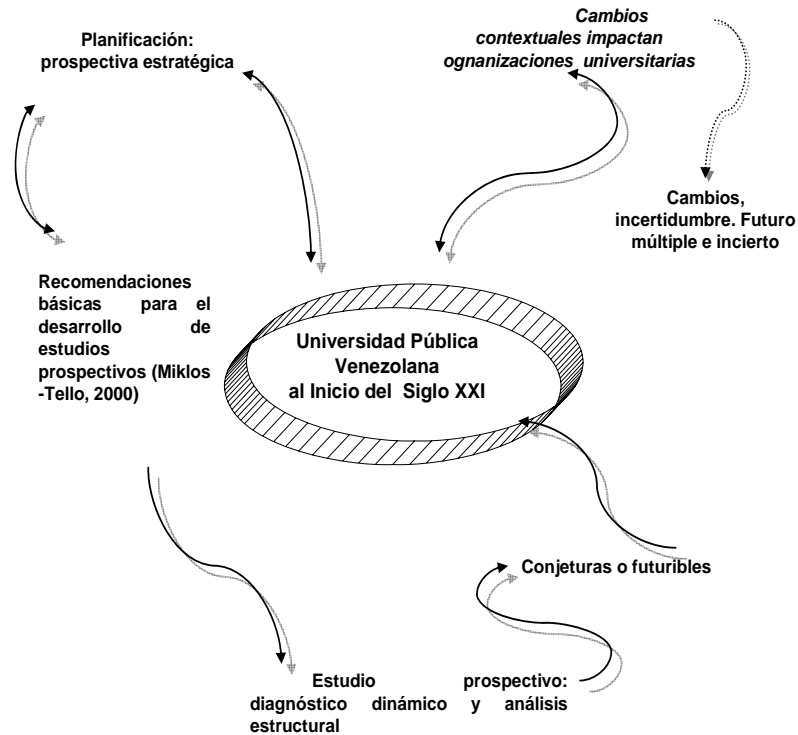


Diagrama 1: *Dialéctica del objeto de estudio*.
Fuente: Carvajal, 2006.

Objetivo general:

Interpretar los fundamentos de la prospectiva como estrategia de planificación y de gestión institucional con el fin de plantear futuribles, aproximados, para la universidad pública venezolana del 2010.

Objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la universidad venezolana utilizando como herramientas metodológicas el diagnóstico dinámico y el análisis estructural.
2. Establecer conjeturas o futuribles de anticipación para la acción, considerando la relación universidad y prospectiva.

Estrategia Metodológica.

De acuerdo con los objetivos de investigación planteados, en este estudio se utiliza como herramienta metodológica, los siguientes métodos:

1. **Método hermenéutico:** método de la interpretación, es la hermenéutica vista, no como un mero instrumento para adquirir conocimientos, sino, como el modo natural de ser de los seres humanos. Desde este método se da un proceso de aproximación a la realidad universitaria con el fin de interpretar los significados de la información recolectada a través de:

1.1. La investigación documental: la cual significó el inventario de los materiales escritos sobre la temática seleccionada y la revisión de la literatura y clasificación de la misma (el criterio de clasificación en correspondencia con los objetivos trazados.

1.2. Los hallazgos obtenidos con el uso de los métodos prospectivos: con la aplicación del diagnóstico dinámico y el análisis estructural se realizaron actividades como: entrevistas en línea y entrevistas personales a informantes claves, posteriormente la información recabada fue interpretada a través de la dialéctica de la explicación y la comprensión que ofrece el método hermenéutico.

2. **Método prospectivo-estratégico:** En la elaboración de conjeturas para el futuro, se utilizó el método de escenarios, con éste se intentó construir representaciones aproximadas de los futuros posibles. El propósito fue evidenciar las tendencias y gérmenes de ruptura del entorno general y de competencia de la organización.

REFLEXIÓN TEÓRICA

Universidad y Prospectiva.

Si se asume que la universidad debe ser vista como una organización en constante cambio y creación y, por tanto un sistema por definición dialéctico, entonces la propuesta de una nueva visión del quehacer universitario nos lleva a la revisión de algunas consideraciones generales en relación con la teoría prospectiva, y además al planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Representa la prospectiva, como disciplina que estudia el futuro con el objetivo de influir en él, una alternativa estratégica en la búsqueda de soluciones ante la problemática universitaria? Si bien es cierto, que

la prospectiva se relaciona con las estrategias de planificación y de gestión institucional, también se ha utilizado recientemente en experiencias específicas en el área de la educación superior, ejemplo el Instituto Tecnológico de Monterrey en México, una organización educativa en donde el uso de la prospectiva ha rendido resultados efectivos. (www.itesm.mx;, 2001).

Al utilizar la teoría prospectiva en la planificación y gestión universitaria se está apostando a un nuevo constructo del mañana con el fin de incursionar, de manera sistemática, en los escenarios futuros, pero no para predecir su ocurrencia, sino más bien para identificar las diversas fuerzas que impulsan los cambios en las instituciones de educación superior. Porque si el entorno exige a las universidades una predisposición a la reforma permanente de sus estructuras, programas y métodos de trabajo, entonces se puede plantear una respuesta desde la construcción de una visión coherente del futuro y, además, desde la comprensión de la propia identidad de la institución, ya que es preciso prever con imaginación, creatividad y cautela, cuáles serían las opciones y los objetivos perseguidos en el desarrollo de una visión prospectiva de la organización, en donde la innovación esté precedida de la iniciativa y el compromiso de sus actores.

La Teoría Prospectiva

Para continuar reflexionando en la interrogante inicialmente planteada, se hará en este aparte una breve referencia de algunos supuestos teóricos que definen la prospectiva. Godet (1999) la define como la disciplina que estudia el futuro con el objetivo de influir en él, o en todo caso, anticiparse a dicho futuro para prepararse y no tener que "sufrirlo", tal como sucede cuando se planifica tan sólo a corto plazo en este particular los prospectivistas no pretenden predecir el futuro, sin embargo, sí aspiran, anticiparse a las consecuencias posibles y más probables que se derivan de la situación actual (Gabiña, 1997). De tal manera que el futuro estaría abierto y una forma de anticiparse a él, no es concibiéndolo como una prolongación lineal del pasado, al contrario, sería visto como una multivariedad de futuros. Por eso no se concibe como futuro deducido, sino como una pluralidad de previsiones posibles. En este sentido, el porvenir no está determinado previamente, como consecuencia de ello se encuentra sujeto a grandes

dosis de incertidumbre y riesgo. De este modo, la propuesta subyacente es “preparar el camino desde el futuro para el futuro”, (Godet, 1999) adaptándolo como futuro deseable y posible.

En la selección de estos futuros, los errores más comunes en los que se incurre en la práctica, de acuerdo con Miklos & Tello, (2000), son: el confundir escenarios y prospectiva y el subestimar los factores inerciales; vistos más en detalles se explican a continuación:

Confundir Escenario y Prospectiva.

No se debe confundir escenarios y prospectiva “Un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet, 1999: 18) Es la representación de proyecciones creíbles y útiles en el sentido de la pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia, y en correspondencia con el problema planteado, los métodos utilizados y las razones de su selección. El objetivo del método de escenarios en la planificación prospectiva es integrar el análisis separado de tendencias y situaciones deseables en una visión total de futuro. (Mojica, 1992; Berger, 1964)

Subestimar los Factores Inerciales.

Cuando se desestiman las huellas que del pasado quedan impresas en lo actual, cuando se descalifica la importancia de los hechos que ocurrieron en el pasado y que en conjunto constituyen multicausales del presente; se olvida que los sucesos que tienen una marcada tendencia a reproducirse, tienen sus orígenes en el pasado remoto (Godet, 1999). Esta forma de análisis se convierte en un error mayor, cuando sus consecuencias se traducen en la actuación de la organización, en tanto no predicen un comportamiento semejante al ocurrido en el pasado, por ser precisamente previsible. La lección es que no hay que olvidar aquello que tiene grandes probabilidades de ser inalterado si no se hace nada para cambiarlo, es decir, no se deben esperar las rupturas, los colapsos para detectar que es necesario el cambio en una organización.

Pensar en la incorporación de la prospectiva en el plano de la educación superior constituye en sí misma, una remodelación de las prácticas de gerencia educativa, ya que, se trata de insertar un modelo de percepción de los procesos y las dinámicas del pensar y del quehacer universitario que implica un cambio con respecto al modo de relacionarse con el entorno y con los espacios organizacionales en los que se desenvuelve el sector universitario. En consecuencia se trata de analizar las demandas a través de un acercamiento sistemático, y transdisciplinario a la problemática universitaria. Veamos, seguidamente, como se plantea la incorporación de la teoría prospectiva en la gestión universitaria, haciendo referencia a los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos prospectivos.

DISCUSIÓN y RESULTADOS

De la Universidad que tenemos hacia sus futuribles.

Diagnosis.

Esta fase del método resulta bastante original, en tanto que no se trata, únicamente, de la descripción de la situación actual, sino de la interrelación de la información recibida en un movimiento que va desde el pasado al futuro, combinando los estilos del investigador argentino Merello (1973), quien a través de la preferencia accede al futuro con base en la experiencia y del investigador francés Godet (1999) quien va desde el futuro hacia el presente, configurando un futuro deseable. Como resultante de este ir y venir, se termina reflexionando en el presente con el objetivo de construir los futuribles. Para la elaboración del diagnóstico dinámico de la universidad pública venezolana, se procedió en realizar una consulta a informantes calificados, mismos que poseían un conocimiento en materia de organizaciones universitarias fundamentado en sus recientes experiencias como personal con responsabilidades directas en la toma de decisiones (cargos gerenciales) o como miembros de las comisiones de evaluación institucional y curricular en las siguientes instituciones de educación superior: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (*UNELLEZ*) Barinas, Universidad Nacional Abierta (*UNA*) Barinas, La Universidad del Zulia (*LUZ*), Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (*UCLA*), Universidad de los Andes (*ULA*) y Universidad Central de Venezuela (*UCV*). En este mismo sentido y en la

inspiración de la propuesta de Godet (1999) de plantear la pregunta correcta, se realizaron actividades que favorecieron la discusión del grupo de personas consultadas, como la de hacer las entrevistas semi-estructuradas convocando por parejas o grupos de tres; también se realizaron entrevistas en línea, para lo cual se utilizó la misma batería de interrogantes de las entrevistas personales. Con la información recolectada se construyó la matriz DOFA (Davis, 1994) en la cual se describieron los aspectos más resaltantes de este diagnóstico, a continuación se presenta la síntesis.

Síntesis:

En la matriz DOFA se apreció, desde la puntualización de aspectos de orden formativo y organizacional y de orden económico y socio-político, factores que en su interdependencia permite describir la situación actual de la universidad y sus tendencias futuras.

La universidad venezolana presenta hoy en día una tendencia marcada por el continuo y reactivo crecimiento de la matrícula, persistencia de las desigualdades de oportunidades educativas, desequilibrios entre los requerimientos de la sociedad actual y las ofertas del sector universitario, crisis en la gerencia y administración de las instituciones y falta de correspondencia entre las políticas de investigación del sector universitario y las políticas de investigación a escala nacional. Ante este contexto es evidente la urgencia de un cambio al interior de las instituciones educativas de nivel superior, en el cual se posibilite la atención de la demanda social, la promoción de la auto-evaluación, la reflexión a lo interno de la institución y la movilización de las inteligencias de sus actores. En este sentido es importante considerar que cada universidad esta ubicada en un contexto geográfico, histórico-social que le particularizan, y aún cuando no se trata de crear parcelas, es valioso para la propuesta de posibles soluciones para el futuro inmediato, que en la orientación del cambio se consideren las dinámicas culturales que singularizan cada región y por supuesto cada misión y visión de nuestras universidades.

Sin embargo, se asumió que en esta ponencia se mostraran futuribles que pudieran motorizar el cambio, desde una perspectiva global y sistémica en correspondencia con los objetivos propuestos, y aunque se considera la información proporcionada por cada

uno de los entrevistados en su contexto particular, no se plantearon conjeturas para cada institución tomada como referencia en la elaboración del diagnóstico esbozado en la síntesis precedente.

Análisis Estructural

Otro de los métodos prospectivos utilizado en esta investigación fue el análisis estructural, el cual fue seleccionado en correspondencia con los objetivos de investigación trazados, y además porque su uso permitió la realización de la síntesis, considerando las variables en juego. Fue fundamental distinguir las interrelaciones mutuas que ocurren en un sistema y que influyen en la estructura del todo el entramado; de esta manera el análisis estructural y el uso del programa computacional MICMAC prospectiva, facilitaron la descripción del sistema, el cual quedó representado en una matriz que relacionó todos sus elementos constitutivos, y en la medida en que se estudiaron las relaciones, se van mostrando las variables clave en la evolución del mismo. (Ramírez, M, 2002)

El análisis estructural se compone de tres fases: (Mojica, 1992)

La primera fase consistió en censar un conjunto de variables que caracterizan al sistema estudiado. La definición de las variables, en este estudio, fue el resultado de acciones que iban desde la investigación documental hasta la consulta y discusión con personas expertas en la temática considerada. Estas variables fueron definidas de manera diáfana, con lo cual se creó un vocabulario común que facilitó, el análisis de las interrelaciones entre variables. (Ver tabla 1). *La segunda fase* correspondió a la puesta en relación de las variables; esto se logró haciendo una representación matricial en un cuadro de doble entrada, en el cual se visualizan las relaciones directas. El llenado de la matriz se realizó de manera cualitativa; para ello se le solicitó a un grupo de profesores de la UNELLEZ y de LUZ, que establecieran las relaciones entre las variables. Se tuvo en cuenta cinco tipos de relaciones, diferenciadas según los siguientes parámetros: Se utilizó el cero 0 para señalar que no existía relación entre las variables, 1 para expresar una influencia débil, 2 influencia mediana, 3 fuerte, y 4 cuando se consideraba potencial, es decir aquel influjo que podrían existir en el futuro, como tendencia, pero que actualmente no existe. (Ramírez, A., 2001)

LISTADO DE VARIABLES
<p>DE ORDEN ECONÓMICO:</p> <p>1.- Vinculación de los centros de investigación con las áreas productivas regionales, nacionales e internacionales</p> <p>2.- Apoyo al desarrollo de recursos humanos para el sector industrial regional</p> <p>3.- Coherencia formación-empleo: Relación entre universidad, centros formativos, empresa</p> <p>4.-Vinculación de los centros de investigación con los entes públicos regionales, nacionales e internacionales:</p> <p>5.-Instalación de la cultura de la formación permanente</p> <p>6.-Fomento de los Recursos Humanos de alto nivel competencial</p> <p>7.-Papel de la administración pública</p> <p>8.-Flexibilidad en los modelos de organización y gestión dentro de la universidad</p> <p>9.-Estabilidad presupuestaria</p> <p>10.-Adecuación de los nuevos modelos organizacionales a las nuevas tecnologías</p> <p>11.-Nivel de gestión universitaria (liderazgo universitario)</p> <p>12.-Participación de los trabajadores/docentes</p> <p>13.-Marco referencial para la negociación colectiva</p> <p>14.-Cultura organizacional; 15.-Proyectos de Extensión; 16.-Infraestructura universitaria</p> <p>17.-Equipamiento tecnológico;18.-Políticas de Ingreso</p> <p>DE ORDEN FORMATIVO</p> <p>19.- Líneas de Investigación</p> <p>20.-Políticas de evaluación docente ;21.-Políticas de Ingreso de los Alumnos</p> <p>22.-Régimen de permanencia estudiantil; 23.-Matrícula Estudiantil</p> <p>24.-Índice de Repitencia; 25.-Frondosidad Curricular</p> <p>26.- Reiteración en los contenidos de los programas</p> <p>27.-Flexibilidad Curricular; 28.-Evaluación Curricular ; 29.-Electividad</p> <p>30.-Investigación Curricular; 31.-Relación Alumno/Profesor</p> <p>32.-Nuevos Modelos de Aprendizaje; 33.-Modelos Temporales</p> <p>34.-Innovaciones Curriculares; 35.- Asesoría académica</p> <p>36.- Relación investigación, docencia y extensión</p> <p>37.-Trabajo colaborativo entre los profesores</p>

- 38.-Creación de centros de producción y desarrollo de materiales didáctico
- 39.- Formación y perfeccionamiento del profesorado
- 40.-Uso e influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación
- 41.-Adecuación de la metodología de enseñanza para generar formación de agentes de cambio
- 42.-Desarrollo de programas de emprendedores
- 43.-Desarrollo de valores, habilidades y actitudes
- 44.-Programas de seguimientos de egresados
- DEMOGRÁFICAS Y SOCIALES
- 45.- Marco sociopolítico y paz social

La tercera fase se centró en la clasificación de las variables, incluyendo la identificación de las claves, con el uso del programa computacional de multiplicación matricial MIC_MAC © (1990) con el cual se analiza y clasifica las variables teniendo en cuenta las relaciones indirectas entre las mismas. En este particular se realizó en el computador el llenado de la matriz con la información (recabada en la consulta a los profesores) de las relaciones directas. Posteriormente la matriz convergió hacia una estabilidad final de un cierto número de repeticiones, producto de la multiplicación de las matrices. (Carvajal, M, 2003) El programa señala que ante la ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se ha elegido el apoyo sobre el número de permutaciones necesarias en cada repetición para clasificar, en motricidad y dependencia el conjunto de variables. (Ramírez, M, 2002)

El resultado más resaltante de este análisis y el que permite detectar mejor las variables clave, es el Plano de Proyección de la Motricidad y Dependencia tanto para las relaciones directas como la MIC-MAC. Las variables se pueden identificar por el número que le corresponde en el listado de variables. Las medias obtenidas se visualizan en forma de líneas de puntos. El programa facilita que las escalas se calculen de forma tal que los planos directo y MIC-MAC se puedan superponer para realizar el análisis.

Para detectar las variables clave se hizo uso del Eje Estratégico. El orden estratégico viene determinado por la proyección de la variable sobre la bisectriz imaginaria del

plano. Se seleccionan en el plano de la MIC-MAC, las variables por orden jerárquico, los especialistas (Carvajal, M, 2001; Ramírez, M, 2002) señalan que por razones metodológicas se toman generalmente las 15 variables que tienen mayor valor estratégico; es decir, las motrices y las de enlace.

Este conjunto de variables tiene, por un lado, un alto nivel de motricidad y su evolución condiciona la dirección y el impulso de las transformaciones que están operando y que operarán en los cambios de la universidad pública venezolana hacia el 2010; y por otro, tiene las variables de enlace, que por su carácter doble de motricidad y dependencia, se constituyen como muy vulnerables a las transformaciones que se producen en el sistema y por lo tanto con un potencial sinérgico en los cambios por venir. En consecuencia, serán, precisamente, estas variables las que permitirán continuar con el análisis prospectivo del sistema y para ello se agrupan con base en criterios temáticos.

De los resultados se deducen las siguientes variables clave, las cuales se clasifican en tres órdenes:

De orden económico: 01 y 02

De orden institucional y organizacional: 05, 06, 06, 09, 11 y 14

De carácter formativo: 19, 23, 28,34, 39,40 y 41

Futuribles o conjeturas posibles para el año 2010

De acuerdo con los resultados obtenidos, se plantearon futuribles o imágenes de futuro; considerando que éstos estarían formulados como tendencias que pueden ocurrir en un contexto en el cual se avizoran cambios que pueden ser reconducidos hacia la imagen futura deseada:

- En el año 2010 las Universidades Públicas Venezolanas (UPV) deberán obtener respuestas que permitan equilibrar el crecimiento de la matrícula estudiantil con respecto a las ofertas de programas académicos actualizados, pertinentes, socio-económicamente viables, y adecuados a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- En el 2010 las UPV se habrán encaminado hacia un cambio en su estructura organizacional; lo cual generará cambios en su relación con el entorno, en su vinculación con los centros de producción empresarial y agropecuaria y en su actuación en la nueva sociedad de la información.
- En correspondencia con los cambios sociopolíticos que vive el país en las UPV operará una tendencia a ampliar sus bases de participación, redefiniendo su autodeterminación y autonomía.
- En el 2010 se observarían tendencias en las UPV, desde sus comisiones internas de evaluación institucional y curricular, hacia la promoción de nuevos modelos de evaluación permanente, en los que las innovaciones curriculares viabilicen la formación del egresado como agente de cambio societal.
- En 2010 se sistematizan los intentos de vinculación de los centros de investigación y extensión de las UPV con el sector empresarial y agropecuario; los cuales irían más allá de los acuerdos y convenios firmados entre las partes; apostaría, más bien, hacia la promoción de un egresado con aptitud y actitud empresarial, y, de servicio competencial.
- En el año 2010 en las UPV se observan gérmenes de movilización organizacional que marcará una tendencia hacia la flexibilización de sus modelos organizacionales y de aprendizaje, lo cual impactará en la formación de recursos humanos de alto nivel coo-petencial.

CONCLUSIONES

Considerando que los cambios que están ocurriendo en el carácter y orientación de las universidades impactan su gobierno interno, la definición de sus políticas y la manera como se toman las decisiones académicas e institucionales; entonces el cómo se enfrente estos cambios constituye la clave, ante la búsqueda de soluciones. Por lo tanto, es urgente el proponer una respuesta emprendedora a los frecuentes desequilibrios y múltiples demandas. En tal sentido, la planificación a largo plazo de la universidad, debe estar sustentada en la exploración de los escenarios más probables de evolución de su entorno, considerando los efectos de su acción proactiva sobre él.

En este particular, la propuesta de una nueva visión del quehacer universitario a lo interno de la institución universitaria, conlleva a plantearse una propuesta de acción en la que se asuman los retos que impone el propio contexto histórico-social. No se deben esperar las rupturas, los colapsos para detectar que es necesario el cambio en las universidades públicas venezolanas.

La universidad protagonista del cambio con visión futurista, ha de considerar la pertinencia de la innovación en sus estructuras organizacionales y en el currículo. Esto requerirá comprender la interrelación que se presenta entre los cambios del entorno, la acción educativa y la calidad académica curricular; lo cual implica considerar al currículo como el componente clave del proceso educativo.

Que la universidad establezca una actitud proactiva en su vinculación con el entorno implica tener muy bien definidos los objetivos perseguidos, lo cual conlleva el desarrollo de una visión prospectiva de la organización, y esta se hace posible a través de un proceso de evaluación participativo y democrático. La innovación en la universidad pública venezolana requiere de la iniciativa e imaginación de sus colaboradores; es decir su movilización colectiva. Esta participación debe concebirse y situarse como una función de trabajo para el futuro, a fin de evitar peligros y maximizar las oportunidades.

De igual modo, es imprescindible contar con un personal docente competente para contribuir en la formación básica profesional de calidad académica y científica, con el fin de egresar profesionales innovadores.

Esta concepción educativa conlleva a un cambio en el modelo pedagógico y organizacional, lo cual comprende una acción educativa sostenida en la integración de lo diferente, en la construcción de nuevos objetos de conocimiento, en la reflexión sobre el otro y la totalidad.

Ya para finalizar, es importante aclarar que los cambios que se proponen en este papel de trabajo, son tan sólo algunas ideas para su intercambio y discusión entre los que estamos involucrados en este proceso de transformación que apenas comienza; debemos continuar proponiendo, explorando nuevas ideas, que alimenten el mencionado proceso.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y FUENTES CITADAS

- Berger, Gaston (1964) **Phénoménologie du temps et prospective**. Paris, Francia, Presses Universitaires de Frances.
- Carvajal, Beatriz (2002) **Universidad y prospectiva; movilización de sus inteligencias**. En *OMNIA*, 7 (1 y 2) 27-49. Maracaibo.
- Carvajal, Moraima (2001-2002) Miembro activo de la Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos. **En consulta personal**.
- Carvajal, Moraima (2004) Consultor Senior de **En consulta en línea**. <mailto:mcarvajal@consultoresinternacionales>
- Davis, Fred (1994) **La gerencia estratégica** Colombia, Legis editores.
- Gabiña, Juanjo (2001) **Utopía en el Siglo XXI** País Vasco, ITXAROPENA, S.A. ZARAUTZ.
- Gardner, Howard (2001a) **La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI**. Barcelona, Paidós
- Gardner, Howard (2001b) **La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva**. Buenos Aires, Argentina, Paidós
- Godet, Michel (1999) **De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estratégica. Una indisciplina intelectual**. Traducción Emilia Pagés Buisán y Jaime Gavaldá Poseiello, Madrid: Edic. Bouxareu- Alfaomega-Marcombo.
- Gabiña, Juanjo (1997) **El presente desde el futuro**. País Vasco, ITXAROPENA, ZARAUTZ. p.
- Gabiña, Juanjo (2001) **Utopía en el Siglo XXI** País Vasco, ITXAROPENA, S.A. ZARAUTZ.
- Gordiño, Juan M. (2002) Consultor Internacional de Word Future Society de México, *En consulta on line* jgordino@consultoresinternacionales <mailto:jgordino@consultoresinternacionales> marzo-abril
- Merello, Agustín (1973) **Prospectiva, Teoría y práctica**. Buenos Aires, Guadalupe.
- Miklos, Tomás & Tello, M^a Elena. (2000) **Planeación Prospectiva, Una estrategia para el diseño del futuro** México: Limusa-Noriega.

- Mojica, Francisco (1992) **Prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro** Bogota. Colombia, Legis
- Mojica, Francisco (1999) **Determinismo y Construcción del futuro**. Bogota. Colombia: Consejo de publicaciones.
- Morín, Edgar (2000) **Los siete saberes necesarios en la educación del futuro**. Traducción Mercedes Vallejo. Caracas, Venezuela: UNESCO _ FACES _ CIPOST
- .Ramírez, Álvaro (2001) Profesor de la Universidad de la Sabana, Bogota. Consultor en prospectiva estratégica, Profesor de la especialización en Prospectiva y desarrollo organizacional (1996_1997). **En consulta en línea**, Mayo
- .Ramírez, Marcelo (2002) Director de la división de planificación regional. Ministerio de Planificación de Chile. Docente Universitario, área: Planificación y políticas públicas. **En consulta en línea**; Mayo
- Tecnológico de Monterrey. (Febrero, 2003) **Misión y Visión** disponible en: www.itesm.mx <<http://www.itesm.mx>>: Consulta: Sábado 19-07. 9.18pm.
- Van Der Heijden, Kees. (1998) **Escenarios**. Traducción *Juan Carlos Jolly, D.F.*, México, Panorama. 29-93, 157-174.259-290.

OTROS

- Programa computacional MIC MAC ©, (1990) versión 2.0 MIC-MAC PLUS 6.0 HEURISCO, *Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación aplicada a una clasificación*, método creado entre 1972 y 1974 por Michel Godet en colaboración con J.C. Duperrin. Prospectiva. Paris Francia.