

PERSPECTIVAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA VENEZOLANA

Antonio Contreras
antonioc520.uneg@gmail.com
Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela

RESUMEN

Con el objetivo de comprender la Planificación Estratégica Situacional (PES), como una metodología que aborda la complejidad y la incertidumbre en la gestión de políticas y organizaciones se realiza este estudio enmarcado en el diseño de investigación hermenéutico. Dentro de los hallazgos, a diferencia de enfoques tradicionales de planificación, la PES es dinámica, participativa y adaptativa, lo que la hace ideal para contextos de alta complejidad, como las universidades públicas en América Latina, por lo que las universidades públicas pueden beneficiarse de esta metodología al integrar múltiples dimensiones de su funcionamiento, anticipar riesgos, oportunidades, y desarrollar estrategias adaptativas. La metodología no solo se centra en el análisis y la planificación, sino también en la implementación y evaluación de acciones concretas. Esto asegura que los planes se mantengan alineados con los objetivos estratégicos y las necesidades del entorno. En conclusión, la PES ofrece un enfoque transformador que puede mejorar la eficacia, sostenibilidad de las universidades públicas, promoviendo una cultura colaborativa y orientada a la acción.

Palabras Clave: Adaptación, Complejidad, Planificación.

PERSPECTIVES OF SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING IN THE VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT

With the aim of understanding Situational Strategic Planning (SSP), as a methodology that addresses complexity and uncertainty in the management of policies and organizations, this study is carried out within the framework of hermeneutic research design. Within the findings, unlike traditional planning approaches, SSP is dynamic, participatory and adaptive, which makes it ideal for highly complex contexts, such as public universities in Latin America, so public universities can benefit from this methodology by integrating multiple dimensions of their operation, anticipating risks, opportunities, and developing adaptive strategies. The methodology not only focuses on analysis and planning, but also on the implementation and evaluation of concrete actions. This ensures that plans remain aligned with strategic objectives and the needs of the environment. In conclusion, SSP offers a transformative approach that can improve the effectiveness and sustainability of public universities, promoting a collaborative and action-oriented culture.

Keywords: Adaptation, Complexity, Planning.

PERSPECTIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NA UNIVERSIDADE PÚBLICA VENEZUELANA

RESUMO

Com o objetivo de compreender o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como uma metodologia que aborda a complexidade e a incerteza na gestão de políticas e organizações, este estudo foi realizado com base no desenho de pesquisa hermenéutico. Entre os achados, diferentemente dos enfoques tradicionais de planejamento, o PES é dinâmico, participativo e adaptativo, o que o torna ideal para contextos de alta complexidade, como universidades públicas da América Latina. Por isso, as universidades públicas podem se beneficiar dessa metodologia ao integrar múltiplas dimensões de seu funcionamento, antecipar riscos e oportunidades, e desenvolver estratégias adaptativas. A metodologia não apenas se concentra na análise e planejamento, mas também na implementação e avaliação de ações concretas. Isso garante que os planos permaneçam alinhados aos objetivos estratégicos e às necessidades do ambiente. Concluindo, o PES oferece uma abordagem transformadora que pode melhorar a eficácia e a sustentabilidade das universidades públicas, promovendo uma cultura colaborativa e orientada à ação.

Palavras-chave: Adaptação, Complexidade, Planejamento.

Recibido: 07 de agosto de 2024 | **Aceptado:** 13 de diciembre de 2024

Introducción

La Planificación Estratégica Situacional (PES) es una metodología diseñada para enfrentar la complejidad y la incertidumbre en la gestión de políticas y organizaciones, la cual a diferencia de los enfoques tradicionales, es dinámica, participativa y adaptativa, lo que permite a los planificadores responder eficazmente a situaciones cambiantes, además, este enfoque flexible y adaptativo es particularmente adecuado para contextos de alta complejidad y dinamismo, características que a menudo definen el entorno de las universidades públicas en América Latina.

De manera que, la PES reconoce la importancia de los actores y sus interacciones, utilizando herramientas como los escenarios para anticipar y responder a los cambios en el entorno, lo que ofrece una mayor capacidad de adaptación en comparación con la planificación tradicional, que tiende a ser más estructurada y prescriptiva, así mismo, en el contexto de las universidades públicas, la PES proporciona un marco para comprender su realidad de manera holística, integrando diversas dimensiones desde lo académico-administrativo hasta lo social y político.

En un entorno de constante cambio y desafíos crecientes, las universidades públicas en América Latina necesitan transformar sus estructuras, procesos y culturas para responder adecuadamente a las demandas sociales y cumplir con su misión de formar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible, la PES, con su enfoque integrador y transformador, ofrece una metodología eficaz para enfrentar estos retos y alcanzar los objetivos estratégicos de las universidades.

De lo anterior, emerge como propósito comprender desde la perspectiva de la PES como sus principios y principales momentos de su estructura permiten la transformación universitaria, además de ofrecer una base para explorar en detalle sus principios clave y su aplicación en la gestión de universidades públicas en entornos complejos y dinámicos.

Planificación Estrategia Situacional (PES) y sus principios clave

La Planificación Estratégica Situacional, es una metodología de planificación desarrollada por el economista y

planificador chileno Carlos Matus (1987), diseñada para abordar la complejidad y la incertidumbre en la gestión de políticas y organizaciones, como una respuesta a las limitaciones de la planificación tradicional, especialmente en contextos de alta incertidumbre y cambio rápido.

Dicha metodología a diferencia de los enfoques tradicionales según Rodríguez & García (2000), es dinámica, participativa y adaptativa, permitiendo a los planificadores responder eficazmente a las situaciones cambiantes; proporciona un enfoque más flexible y adaptativo, adecuado para contextos de alta complejidad y dinamismo, en comparación con la Planificación Estratégica Tradicional, que es más estructurada y prescriptiva. Además, reconoce la importancia de los actores y sus interacciones, y utiliza herramientas como los escenarios para anticipar y responder a los cambios en el entorno, ofreciendo una mayor capacidad de adaptación en comparación con la planificación tradicional.

En consecuencia, Gutiérrez et al. (2021) afirman en sus estudios que Matus desarrolló la PES en torno a 6 principios clave:

- Situacionalidad: referida a la necesidad de entender y analizar la situación actual de manera profunda y desde diferentes perspectivas para poder planificar de manera efectiva y estratégica, por lo que es un enfoque que pone énfasis en el “ser”, más no en el “debe ser”, y busca resolver problemas complejos a través de la toma de decisiones informadas, en pleno reconocimiento de que las situaciones son dinámicas y contextuales, por ello, en lugar de seguir un plan rígido, la PES aboga por la flexibilidad y la adaptación continua a las circunstancias cambiantes. De manera que, la PES asume la crítica de la planificación tradicional, por su incapacidad de producir cambios, siendo de auto referencia del hombre de acción, que en última instancia debe resolver problemas complejos. En este sentido, la Situacionalidad implica un análisis detallado de la realidad actual, considerando todos los factores relevantes, para poder tomar decisiones informadas y estratégicas.
- Actores y Poder: para los autores citados, este principio se centra en la identificación de los actores involucrados y sus intereses, poderes y relaciones; aspecto donde Matus enfatiza la importancia de entender cómo los diferentes actores pueden

influir en el proceso de planificación y en los resultados. El principio de Actores y Poder en la PES, se refiere a la importancia de identificar y entender los diferentes actores involucrados en una situación y el poder que cada uno de ellos posee, donde los actores son las personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o están afectados por la situación en cuestión. De forma que, cada actor tiene un cierto grado de poder, que puede ser entendido como su capacidad para influir en la situación o en las decisiones tomadas. De hecho, en el contexto de la PES es crucial entender quiénes son los actores relevantes, cuáles son sus intereses y objetivos, y cuánto poder tienen para afectar los resultados; este análisis permite a los planificadores diseñar estrategias más efectivas y realistas, además, esta metodología reconoce que el poder no está distribuido de manera uniforme entre los actores. Por ello, algunos actores pueden tener más poder que otros debido a su posición, recursos, conocimientos u otras ventajas; en tal sentido, este desequilibrio de poder puede afectar la dinámica de la situación y debe ser tenido en cuenta en la planificación.

- Problemas como Sistema: este principio según Gutiérrez et al. (2021), se refiere a la idea de que los problemas no existen de manera aislada, sino que son parte de un sistema más amplio de factores interrelacionados; en este contexto, un sistema se refiere a un conjunto de elementos o componentes que interactúan entre sí para funcionar como un todo, de manera que, los problemas, son vistos como parte de estos sistemas y no pueden ser entendidos ni resueltos de manera efectiva sin considerar el sistema en su conjunto. Al respecto, Becerra (2020) reconoce que los problemas están influenciados por una variedad de factores, que pueden incluir otros problemas, actores, recursos, normas, entre otros. Estos factores están interconectados de maneras complejas y a menudo no lineal, lo que significa que un cambio en un área del sistema puede tener efectos en otras áreas de maneras impredecibles. Por lo tanto, la PES busca entender los problemas en su contexto sistémico y planificar intervenciones que tengan en cuenta esta complejidad, lo cual puede implicar, por ejem-

plo, identificar y trabajar con los actores clave, movilizar recursos, cambiar normas o políticas, o abordar otros problemas relacionados.

- Escenarios: se refiere a la formulación de diferentes representaciones conceptuales del futuro para analizar y evaluar estrategias, debido a que la planificación de escenarios es una manera disciplinada de formular hipótesis estratégicas en el contexto de las fuerzas motoras existentes y sus incertidumbres, proporcionando ayuda para preparar mejor a la organización para los nuevos desafíos e incrementar la resiliencia general del negocio (Gutiérrez et al., 2021). Para ello, los escenarios en la PES se crean identificando los factores clave que impulsan el cambio en el entorno y evaluando el impacto potencial de estos factores y cómo podrían interactuar en el futuro, a partir de ellos, se desarrollan una serie de posibles escenarios basados en diferentes combinaciones de factores clave y sus interacciones, estos, permiten a las organizaciones considerar diferentes posibilidades y tomar decisiones informadas sobre cómo deben actuar en el futuro. Por ejemplo, se pueden plantear una serie de preguntas del tipo ¿qué pasaría si...? para explorar diferentes situaciones y prepararse para ellas.
- Participación: según Gutiérrez et al (2016) se refiere a la inclusión activa de todos los actores relevantes en el proceso de planificación, permitiendo reconocer que cada actor tiene intereses y valoraciones diferentes sobre los problemas y oportunidades, por lo tanto, diseñan y ejecutan sus propias acciones. Dicha metodología para estos autores, asume la crítica de la planificación tradicional, por su incapacidad de producir cambios, siendo de auto referencia del hombre de acción; en este sentido, la participación no solo implica tener en cuenta las opiniones de los actores involucrados, sino también reconocer y respetar su capacidad para tomar decisiones y actuar en consecuencia. Además, la planificación estratégica participativa se sitúa como una herramienta privilegiada de transformación basada en el conocimiento teórico-práctico, capaz de promover el desarrollo de la sociedad a partir de la previsión del futuro y de un conocimiento preciso del tiempo presente, sobre

un proceso consensuado de transformación de la realidad en el largo plazo.

- Decisión y Acción: Becerra (2020) y Gutiérrez et al. (2021) sugieren que este principio en la PES se refiere a la capacidad de los actores para tomar decisiones y actuar en consecuencia para resolver problemas complejos, por lo que, en el contexto de esta metodología, este principio implica que los actores no solo identifican y analizan los problemas, sino que también diseñan y ejecutan acciones para alterar la situación actual y alcanzar una situación objetivo en un horizonte de tiempo determinado. De manera que, a través de este principio se reconoce que la planificación no es solo un proceso teórico, sino que también implica la implementación práctica de las decisiones tomadas, en otras palabras, la PES no solo se centra en lo que "debe ser", sino también en lo que "es", y cómo se puede cambiar la realidad actual para alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, el principio de Decisión y Acción enfatiza la importancia de la acción y la toma de decisiones en el proceso de planificación, y reconoce que los actores tienen la capacidad de influir activamente en su entorno a través de sus decisiones y acciones.

Todo lo anteriormente expuesto, en el dinámico y desafiante entorno actual, las universidades de gestión pública en latinoamérica, enfrentan la necesidad de transformar sus estructuras, procesos y culturas para responder a las demandas sociales y cumplir con su misión de formar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible, así desde el momento que la PES, reconoce la situacionalidad y la complejidad de las organizaciones, permite a estas instituciones de educación comprender su realidad de manera holística, tomando en cuenta los diversos actores, intereses y poderes que interactúan en su entorno.

No obstante, a diferencia de enfoques tradicionales que fragmentan la planificación, la PES promueve una visión sistémica que integra las diferentes dimensiones de la universidad, desde lo académico-administrativo hasta lo social y político, de hecho, elemento que se vincula con el reconocimiento del papel fundamental de los actores en la planificación, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades y comunidad en general, de allí que esta visión participativa busca incorporar las perspectivas y necesidades de todos los actores, fomen-

tando el diálogo, el consenso y la construcción de acuerdos compartidos.

En ese orden de ideas, esta metodología no se limita a identificar problemas de manera aislada, sino que los analiza como parte de un sistema complejo con múltiples causas y efectos interconectados; esta perspectiva sistémica permite a las Universidades de Gestión Pública comprender las raíces de los problemas y diseñar soluciones integrales que consideren las interrelaciones entre los diferentes elementos del sistema.

Por ello en función a lo anterior, comprender la incertidumbre inherente al futuro y la necesidad de considerar diversos escenarios posibles en la planificación, por lo que esta mirada prospectiva permite a las estas universidades anticipar riesgos y oportunidades, desarrollando estrategias flexibles y adaptables a diferentes escenarios futuros, donde la construcción de escenarios no solo implica predecir el futuro, sino también explorarlo de manera creativa, imaginando diferentes posibilidades y diseñando estrategias para cada una de ellas.

Todo ello le permite, promover la participación activa de todos los actores en el proceso de planificación, desde la identificación de problemas hasta la evaluación de resultados, con la eventual generación de consenso y compromiso con el plan, aumentando las posibilidades de éxito en su implementación. Además, la PES también fomenta una cultura colaborativa dentro de la universidad, donde el conocimiento y las experiencias de todos los actores son valorados y utilizados para el beneficio colectivo.

En consecuencia, la PES al no limitarse al análisis y la planificación, busca traducir las decisiones en acciones concretas, a través del establecimiento de mecanismos claros para la implementación, seguimiento y evaluación del plan, con esta evaluación, se permite realizar ajustes y correcciones en el camino, asegurando que el plan se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la universidad y las necesidades del entorno.

Finalmente, la Planificación Estratégica Situacional desde la perspectiva de sus principios clave, ofrece un enfoque integrador y transformador para la gestión de las universidades de gestión pública, al reconocer la complejidad y la situacionalidad de las organizaciones, la promoción de una planificación participativa, sistémica, prospectiva y orientada a la acción, con el potencial de transformar las Universidades de Gestión Pública en instituciones más efectivas, equitativas y comprometidas con el desarrollo

sostenible, por lo que, la implementación de la PES en las universidades requiere un compromiso profundo con la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, así como el desarrollo de capacidades para el análisis estratégico, la toma de decisiones participativa y la gestión del cambio.

Operaciones que estructuran la Planificación Estratégica Situacional

Desde la perspectiva del planificador, la estructura que ofrece la Planificación Estratégica Situacional basada en momentos, según Alizo (2005) no representan una secuencia rígida e inflexible, sino que conforman un ciclo dinámico y flexible que se retroalimenta continuamente, donde cada momento aporta elementos esenciales para la construcción de un plan estratégico sólido y efectivo, y su interacción permite a la organización navegar la complejidad y alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

Esto momentos son el Explicativo, Político/Estratégico, Táctico/Operacional y el Evaluativo, que, en conjunto representan un ciclo continuo y dinámico de planificación y gestión, por lo que el autor citado afirma que cada momento alimenta al siguiente, creando un proceso iterativo que permite a las organizaciones adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos, por ello, la integración de estos momentos asegura una comprensión profunda de la situación, la formulación de estrategias viables y la implementación efectiva de acciones, lo que es esencial para el éxito de la planificación estratégica.

Dicho ciclo iterativo, lo conforman tres elementos, el primero de ellos es la retroalimentación continua, donde los resultados del Momento Táctico/Operacional retroalimentan el diagnóstico en el Momento Explicativo, ajustando y refinando el análisis y las estrategias; el segundo es la adaptabilidad, dado que la PES se adapta a los cambios en el entorno y en la situación problemática, asegurando una respuesta flexible y eficaz. Por último, la participación activa, que involucra a todos los actores relevantes en cada momento, fomentando la colaboración y el compromiso con el proceso de planificación.

A ese respecto, Matus (1987), Aliso (2005) y Gutiérrez et al (2021) afirman que el Momento Explicativo es el primer y crucial paso en el proceso de la PES, cuyo objetivo principal es comprender profundamente la situación problemática a través de un diagnóstico detallado, por tanto,

este momento se caracteriza por la identificación y análisis de los problemas, las causas subyacentes y los factores que los afectan.

De esa manera, el momento explicativo es la fase en la que se realiza un análisis exhaustivo de la realidad para identificar y entender los problemas a los que se enfrenta una organización o comunidad, representando el punto de partida para cualquier proceso de planificación estratégica, ya que proporciona la base sobre la cual se desarrollarán las estrategias y acciones futuras.

Por su parte, al hacer el análisis reflexivo sobre las implicaciones de este momento en instituciones sensibles al contexto de la educación, se sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la universidad pública, se pueden considerar aspectos como el impacto de las políticas gubernamentales en la educación, la financiación, la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión, entre otros.

Además, se busca entender cómo la universidad pública transforma la vida de quienes ingresan a ella, dado que las universidades son espacios de docencia, investigación, extensión y comunicación; en este sentido, el momento explicativo permite a los actores involucrados en la universidad pública comprender mejor su papel en la sociedad y cómo pueden trabajar para mejorarla.

El siguiente momento es el político/estratégico, que según Vieco (2010) y Gutiérrez et al. (2021) es la fase en la que se definen los objetivos estratégicos y se diseñan las políticas y estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos; se trata de un momento crucial donde se toman decisiones estratégicas basadas en el diagnóstico realizado en el Explicativo, considerando el contexto político, los recursos disponibles y los intereses de los actores involucrados.

En ese mismo orden, desde su formulación por Matus (1987) este momento tiene como objetivo central formular la estrategia que guiará el accionar de la organización en el mediano y largo plazo, por lo que esta estrategia debe estar alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos definidos en el momento explicativo, y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferentes contingencias que puedan surgir en el entorno.

Ahora, orientando dicho enfoque al ámbito de las universidades de gestión pública, el momento político/estratégico se refiere a cómo se toman decisiones y se establecen estrategias para enfrentar los desafíos y oportunidades que se presentan no solo en la academia, inves-

tigación y extensión, sino también en lo que se refiere a las implicaciones con la comunidad docente, estudiantil, administrativos, obreros y comunidad en general.

Este momento implica la toma de decisiones sobre la dirección de la universidad, la asignación de recursos, la implementación de políticas y la gestión de relaciones con actores externos como el gobierno, otras instituciones educativas y la sociedad en general. En consecuencia, aborda cómo la universidad responde a las presiones políticas y sociales. Por ejemplo, cómo maneja las demandas de los estudiantes, los cambios en las políticas gubernamentales, las expectativas de la sociedad y los desafíos planteados por la globalización y la economía del conocimiento.

Además, este momento también implica la gestión de las relaciones de poder dentro de la universidad, incluyendo la relación entre los rectores y la comunidad universitaria, y las relaciones de poder entre los actores de la vida académica, por lo que es crucial para determinar el rumbo de la universidad pública y su capacidad para cumplir con su misión de educar, investigar y servir a la sociedad.

Otro momento dentro de la estructura de la metodología de la PES, es el momento táctico-operacional, que representa la tercera fase, Rodríguez & García (2000) y Becerra (2020), la definen como una etapa crucial, donde se pone en práctica la estrategia definida en el momento político/estratégico, convirtiendo las ideas y planes en acciones concretas que generan resultados tangibles para la organización.

En tal sentido, la visión de Matus (1987) fue definir el espacio para implementar las estrategias de manera efectiva, asegurando que se alcancen los objetivos estratégicos establecidos; a criterio de este autor, se requieren acciones planificadas, coordinadas y monitoreadas que involucren a todos los actores relevantes de la organización.

Por su parte y en pro del proceso reflexivo, en el contexto universitario el momento táctico/operacional implica la implementación de las estrategias diseñadas para mejorar diferentes áreas, tales como la calidad educativa, la investigación, la extensión universitaria y la administración. Para Acosta (2019) es en este escenario, se busca crear un proceso continuo, sin rupturas, entre los tres momentos anteriores y la acción diaria, representando el instante para observar la riqueza del contenido propositivo construido y el acierto en el análisis estratégico.

También, este momento es crucial para reflejar y mos-

trar los errores en la planificación, permitiendo ajustes y mejoras en el plan; en este sentido, la improvisación orientada juega un papel importante, permitiendo encauzar el plan y ajustarlo a las realidades y a los cambios presentados en el desarrollo de las actividades, por tanto, en el ámbito universitario, este momento también implica la traducción del cúmulo de conocimientos en propuestas de acciones concretas.

Es en este momento donde se eligen los medios para el logro de objetivos, se establecen los cursos de acción y se busca coherencia, compatibilidad, consistencia en las diferentes decisiones. Por último, es importante destacar que en la implementación del plan es fundamental las funciones del líder, de esa persona que toma decisiones y están al frente de los momentos del plan.

Tomando en cuenta, lo expresado hasta ahora es importante denotar que esta estructura ha tenido que sumar dos momentos importantes para el desarrollo de actividades, dicha suma ha creado espacios para el desarrollo de imperantes espacios que favorecerán la planificación, son el Momento Normativo y el Momento Evaluativo (Matus, 2007).

El momento normativo es una de las fases clave en el proceso de la planificación estratégica situacional (PES), ya que asegura que las acciones planificadas sean coherentes, eficientes y efectivas en la consecución de los objetivos propuestos, adaptándose a las circunstancias cambiantes del entorno.

Debido a lo anterior, el momento normativo según Becerra (2020) en la planificación estratégica situacional debe ocupar la segunda fase del proceso, que se centra en el diseño del plan, de manera que, después de entender la situación a la que se enfrenta el sistema en el momento explicativo, el momento normativo toma protagonismo en el diseño de cómo debería ser la realidad en oposición a los problemas que se desafían.

En este momento, se presta atención al "ser", pero no al "debe ser", ya que es más que un simple proceso, en el cual se deben establecer metas y objetivos que deben cumplirse durante períodos específicos, para alcanzar la situación futura planificada. Por lo tanto, el momento normativo es una herramienta indispensable para cualquier tipo de organización y ejercicio para la alta dirección.

En consecuencia, al vincular el contexto universitario con el Momento Normativo adquiere una especial relevancia, pues permite a las instituciones educativas definir

su rumbo hacia el futuro y establecer una hoja de ruta para alcanzar sus metas. En este sentido, representa una oportunidad para que las universidades respondan a las demandas del entorno dado que se encuentran en un entorno dinámico y en constante cambio, marcado por avances tecnológicos, nuevas tendencias sociales y demandas del mercado laboral, ya que, permite analizar estas tendencias y definir una visión estratégica que responda a las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

Asimismo, las universidades fortalecerán su identidad y valores a través de la reflexión sobre su identidad institucional, sus valores fundamentales y su misión en la sociedad. Esto les permite establecer una visión compartida que guíe su accionar y fortalezca su sentido de comunidad; de esta manera, definir objetivos estratégicos claros, que además deben ser ambiciosos, pero a la vez alcanzables, considerando los recursos y capacidades disponibles.

También, este momento normativo, favorece el diseño de planes de acción concretos, en los cuales detallar las estrategias, actividades, responsables y plazos para la ejecución de cada proyecto estratégico, permitiendo establecer mecanismos de seguimiento y evaluación lo cual es fundamental para monitorear el avance en el logro de los objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario.

Finalmente, el momento evaluativo el cual Matus (2007) plantea como un componente crucial del proceso de planificación, ya que este momento se centra en la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos, la cual no es simplemente una etapa final, sino un proceso continuo que permite la revisión y el ajuste de las estrategias y acciones implementadas, aspecto que amerita la definición de indicadores clave de desempeño y mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

No obstante, las implicaciones de este momento evaluativo para la metodología de la PES son significativas ya que permite el ajuste de estrategias, identificar áreas de mejora, realizar ajustes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo, además de la retroalimentación continua que proporciona una retroalimentación continua que puede informar y guiar la toma de decisiones estratégicas, así como el fomento de la responsabilidad y transparencia al requerir la revisión regular del progreso y el rendimiento.

Todo lo anterior, busca garantizar mantener el enfoque en resultados al centrarse en el logro de los objetivos es-

tratégicos, por lo tanto, el momento evaluativo es esencial para el éxito de cualquier planificación estratégica situacional, ya que permite a las organizaciones adaptarse y responder a los cambios en el entorno y asegurar. No obstante, las implicaciones de este momento evaluativo en las universidades públicas son significativas, ya que a criterio de Almuiñas & Galarza (2012) esto mejora la gestión institucional, ya que, permite detectar a tiempo señales de aviso que indiquen la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas, lo que ayuda a mejorar la gestión institucional.

De la misma manera, afecta positivamente la eficiencia y productividad mejorando su administración y optimización de los recursos, a la vez que garantiza la calidad en la educación ya que permite tanto revisar como ajustar los programas y métodos de enseñanza según los resultados obtenidos, tributando en la claridad en la Misión y Visión asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con estos principios fundamentales. Por lo tanto, el momento evaluativo es un componente crucial en la planificación estratégica situacional de las universidades públicas, ya que permite la adaptación y respuesta a los cambios en el entorno educativo y asegura que se están logrando los objetivos estratégicos.

Conclusión

La Planificación Estratégica Situacional, ofrece una metodología robusta y adaptable para abordar la tanto complejidad como la incertidumbre en la gestión de políticas y organizaciones, especialmente a través de sus principios clave de situacionalidad, actores y poder, donde problemas como sistema, escenarios, participación, decisión y acción, proporciona una base sólida para una planificación tanto dinámica como participativa, haciendo que este enfoque sea especialmente relevante en contextos de alta complejidad, así como cambios rápidos, donde las metodologías tradicionales de planificación a menudo resultan insuficientes.

Por lo que, la PES enfatiza la importancia de un análisis profundo y multifacético de la situación actual, reconociendo que los problemas son parte de sistemas más amplios donde los actores y sus poderes tienen un impacto significativo en los resultados, de manera que la utilización de escenarios permite a las organizaciones anticipar

y prepararse para diversos futuros posibles, mientras que la participación activa de todos los actores relevantes asegura un proceso tanto inclusivo como consensuado, determinando que, este enfoque participativo no solo mejora la calidad de la planificación, sino que también fomenta un mayor compromiso y colaboración entre los involucrados.

En el contexto de las universidades públicas venezolanas, la implementación de la PES es particularmente valiosa, ya que las universidades enfrentan el desafío de transformar sus estructuras, procesos y culturas para responder a las demandas sociales y cumplir con su misión de formar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible. De hecho, la PES al reconocer la complejidad y situacionalidad de las organizaciones, permite a estas instituciones comprender su realidad de manera holística y considerar las diversas perspectivas y necesidades de los actores involucrados.

Además, la PES promueve una visión sistémica e integradora, que abarca desde lo académico-administrativo hasta lo social y político, fomentando la participación activa y colaborativa de todos los actores, esto facilita el diálogo, el consenso y la construcción de acuerdos compartidos, esenciales para una planificación efectiva; también, la metodología permite a las universidades analizar los problemas como parte de un sistema complejo y diseñar soluciones integrales que aborden las interrelaciones entre los diferentes elementos del sistema.

Asimismo, la perspectiva prospectiva de la PES, que considera diversos escenarios posibles, es crucial para anticipar riesgos y oportunidades, y desarrollar estrategias flexibles y adaptables, por lo que es esencial la participación activa en todas las fases del proceso de planificación, desde la identificación de problemas hasta la evaluación de resultados, genera un mayor compromiso y aumenta las posibilidades de éxito en la implementación del plan; así como la traducción de decisiones en acciones concretas, junto con mecanismos claros para la implementación, seguimiento y evaluación, asegura que el plan se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la universidad y las necesidades del entorno.

Finalmente, la Planificación Estratégica Situacional ofrece un enfoque integrador y transformador para la gestión de las universidades públicas, permitiendo una adaptación continua y efectiva a un entorno dinámico

y desafiante, por lo que su implementación requiere un compromiso con la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, así como el desarrollo de capacidades para el análisis estratégico y la gestión del cambio, en este

sentido, al adoptar la PES, las universidades públicas pueden convertirse en instituciones más efectivas, equitativas y comprometidas con el desarrollo sostenible, cumpliendo así su misión de educar y transformar la sociedad.

Referencias

- Acosta, L. (2019). La Planificación Estratégica Situacional como aporte para la materialización del reconocimiento multicultural. El caso de la consulta previa, libre e informada del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 en Colombia. Trabajo de Grado, Flacso – Argentina.
- Alizo, M. (2005). Planificación Estratégica Situacional. Un Enfoque Teórico - Práctico. Venezuela. Trabajo de Ascenso. Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia - Venezuela.
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL* 2012, 5(2), pp. 72-97.
- Becerra, G. (2020). La Teoría de los Sistemas Complejos y la Teoría de los Sistemas Sociales en las controversias de la complejidad. *Convergencia*, 27, pp. 1 – 23.
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 76, pp. 607-626.
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 94(26), pp. 762-783.
- Matus C. (2007). *MAPP Método Altadir de Planificación Popular*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Matus, C. (1987). *Planificación Estratégica Situacional: Un Método para la Planificación y el Gobierno*. México: Siglo XXI Editores.
- Rodríguez, V., & García, J. (2000). La Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus: Una Propuesta para la Planificación del Desarrollo Local. *Papeles de Trabajo*, 42(68), 13-40.
- Vieco, J. (2010). Planes de Desarrollo y Planes de Vida: ¿Diálogo de Saberes? *Revista Mundo Amazónico*, Vol. 1, 135 – 160

Copérnico