



Tendencias en gobernanza universitaria con enfoque prospectivo

Trends in university governance with a foresight-oriented approach

Fecha de recepción: marzo, 13 de 2024

Fecha de aceptación: noviembre, 19 de 2024

Genarvi Otoniel, Ortiz Duran^{*} y Lisbeth Yanira, Guerra Unda^{**}

Resumen

Este estudio se enmarca en una investigación en curso, analiza las tendencias de la gobernanza universitaria desde un enfoque prospectivo. Las teorías recientes revelan cambios profundos en cómo las instituciones de educación superior planifican, toman decisiones y orientan su gestión estratégica. El enfoque metodológico se enmarcó en una revisión documental sistemática con análisis de contenido, se identificó que la prospectiva trasciende la planificación tradicional, transformándola en un proceso colectivo y deliberativo que incorpora herramientas tecnológicas para anticipar escenarios futuros. Este enfoque permite a las universidades fortalecer la toma de decisiones, diseñar estrategias innovadoras y adaptarse a contextos dinámicos. En síntesis, estas tendencias consolidan a la universidad como un actor estratégico capaz de influir en su propio desarrollo, incrementar su resiliencia institucional y aportar significativamente al progreso social, educativo y cultural en su entorno.

Palabras clave: Gobernanza, gobernanza universitaria, gobernanza prospectiva, enfoque prospectivo, modelos de gobernanza.

Abstract

This study is part of an ongoing research project and analyzes trends in university governance from a prospective perspective. Recent theories reveal profound changes in how higher education institutions plan, make decisions, and guide their strategic management. The methodological approach was based on a systematic literature review with content analysis, which identified that prospective governance goes beyond traditional planning, transforming it into a collective and deliberative process that incorporates technological tools to anticipate future scenarios. This approach enables universities to strengthen decision-making, design innovative strategies, and adapt to dynamic contexts. In summary, these trends position the university as a strategic actor capable of influencing its own development, enhancing institutional resilience, and contributing significantly to social, educational, and cultural progress in its environment.

Keywords: Governance, university governance, prospective governance, foresight approach, governance models.

^{*} Ingeniero en Petróleo. Magister Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General. Adscrito a la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Venezuela. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2994-7885>. Correo electrónico: genarvisortiz@gmail.com

^{**} Licenciada en Sociología del Desarrollo, Magister en Administración Mención: Gerencia General, Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas y Postdoctorado en Gestión del Conocimiento. Docente titular adscrita a Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Unellez, Venezuela. Orcid : <https://orcid.org/0000-0003-3453-680X>. Correo electrónico: Lisbeth.yanira.2014@gmail.com

Introducción

La gobernanza universitaria ha experimentado, en las dos últimas décadas, un proceso de reconfiguración conceptual e institucional que responde a la creciente complejidad de los sistemas de educación universitario. Dicho proceso ha desplazado los enfoques centrados exclusivamente en estructuras normativas hacia modelos que reconocen la participación, la corresponsabilidad y la capacidad institucional de adaptación. En esta línea, (Acosta, Ganga y Rama, 2021: 15) afirman que la gobernanza constituye “el conjunto de instituciones, normas y prácticas que articulan la toma de decisiones y orientan el desarrollo universitario”, subrayando el carácter colectivo y estratégico de la gerencia institucional.

En este sentido, la gobernanza prospectiva se configura como una corriente emergente que combina la capacidad de anticipar transformaciones, el fortalecimiento de la inteligencia organizacional y la incorporación activa de diversos actores en los procesos de toma de decisión. Bajo esta perspectiva, el porvenir deja de ser concebido como un punto distante o meramente expectativo y pasa a entenderse como una realidad construida de forma intencional y colectiva. En esa línea, algunos autores subrayan que “las organizaciones universitarias necesitan desarrollar dispositivos de decisión orientados al futuro que integren procesos sistemáticos de reflexión conjunta como parte constitutiva de su estructura gubernamental” (Rosas, Sandoval y García, 2019: 17).

34

Desde esta óptica, la gobernanza prospectiva no solo recupera herramientas analíticas propias de la prospectiva entre ellas, la observación de tendencias emergentes, el tratamiento estratégico de la incertidumbre y la formulación de escenarios posibles, sino que las enlaza con fundamentos democráticos vinculados a la participación, la transparencia y la corresponsabilidad. Esta convergencia permite configurar un marco orientado al fortalecimiento de la resiliencia institucional, así como a la promoción de dinámicas innovadoras que faciliten la adaptación y la transformación continua del sistema universitario.

En este contexto, las tendencias contemporáneas identificadas entre 2015 y 2024 muestran la consolidación de seis modelos: gobernanza anticipatoria, colaborativa y multiactor, basada en evidencia y datos, flexible y adaptativa, prospectiva integrada a la planificación estratégica y gobernanza digital. Como señala (Acosta, 2022: 157), “la mayor innovación se relaciona con el uso de tecnologías digitales... en lo que se denomina la ‘gobernanza anticipatoria’, lo

que evidencia un tránsito hacia formas de conducción sostenidas por sistemas inteligentes y capacidades analíticas avanzadas. Esta transición es coherente con la observación de (Florez y Castañeda, 2021: 373) quienes manifiestan que “la prospectiva en la planificación estratégica universitaria ha sido limitada, debido a que las Universidades no han realizado análisis de escenarios futuros ni métodos prospectivos”, poniendo de relieve la brecha entre los discursos de innovación y las prácticas efectivas de planificación.

A partir de estas consideraciones, la gobernanza prospectiva se consolida como un campo emergente que redefine la misión universitaria al integrar visión de futuro, deliberación colectiva y transformación digital en un mismo sistema de acción. Su desarrollo no sólo amplía el repertorio conceptual de la gobernanza, sino que contribuye a comprender cómo las universidades pueden convertirse en actores estratégicos capaces de anticipar, diseñar y orientar futuros institucionales y sociales en entornos de alta incertidumbre. En este sentido se abordan de manera articulada la gobernanza universitaria, gobernanza prospectiva, y las principales tendencias de los modelos de gobernanza prospectiva universitaria, como ejes analíticos que sustentan la reflexión teórica de esta investigación.

35

Gobernanza universitaria

La gobernanza universitaria constituye un constructo complejo, dinámico y multidimensional que integra los procesos de decisión, los marcos normativos y las relaciones de poder entre los diversos actores que conforman las instituciones de educación universitaria. En este orden de ideas, Acosta et al., (2021: 14), la define como “el conjunto de arreglos institucionales, normas, prácticas y mecanismos de coordinación que permiten a las universidades articular intereses, definir objetivos comunes y gestionar de manera colegiada su desarrollo institucional”. Esta definición destaca el papel de la coordinación horizontal y la participación distribuida, donde los órganos de gobierno, el personal académico, los estudiantes y el entorno social participan en la orientación estratégica de la institución. Por su parte, Ganga et al., (2018: 7), enfatiza que la gobernanza universitaria:

no debe reducirse a una simple modalidad de gestión administrativa, sino comprenderse como un sistema de interacciones entre actores internos y externos que configuran la dirección y el sentido de la universidad en el contexto de las transformaciones sociales y del conocimiento.

Desde esta perspectiva, la gobernanza adquiere un carácter relacional y adaptativo, al incorporar dimensiones de autonomía institucional, rendición de cuentas, participación democrática y transparencia pública como ejes esenciales para la sostenibilidad universitaria.

De la integración de ambos enfoques puede derivarse una definición comprensiva: La gobernanza universitaria es el entramado de estructuras, procesos y relaciones que regulan el ejercicio del poder, la toma de decisiones y la orientación estratégica de las instituciones de educación universitaria, articulando la autonomía académica con la responsabilidad pública mediante mecanismos participativos, deliberativos y de coordinación interinstitucional. A continuación, se presenta en la tabla 1, un compendio de posiciones teóricas relacionadas a la gobernanza universitaria.

Tabla 1. Evolución de concepto de gobernanza universitaria

Autores	Concepto
Virgili, Ganga y Figueroa (2015: 120)	La gobernabilidad democrática, tiene como pilar fundamental la participación, sin participación no existe democracia, por ello, ha tomado un papel determinante en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el universitario, como instancia de formación y aprendizaje, pues parece existir consenso entre los académicos y agentes formuladores de políticas públicas educacionales, respecto de la necesidad de desarrollar las capacidades y pensamiento crítico de los estudiantes, enfoque que permitirá la formación de una cultura cívica democrática, con ciudadanos activos y conscientes, conocedores de sus derechos, deberes y libertades en la sociedad.
Ganga, Quiroz y Fossatti (2017: 556)	Disciplina encargada de analizar y de estudiar los diversos procedimientos, estructuras, procesos, políticas y normativas por medio de los cuales se toman decisiones y se ejerce la autoridad.
Carrasco (2017), (citado por Ganga et al., 2018: 11)	Se entiende como un nuevo proceso de gobierno que cambia el significado de gobernar, visto que se enfoca en los mecanismos que no buscan recurrir a la autoridad y a las sanciones. En virtud de ello es considerada como el conjunto de arreglos formales e informales que permiten a las instituciones de Educación Superior tomar adecuadas decisiones y realizar acciones pertinentes
Brunner (2011), (citado por Rodríguez y Rodríguez, 2019: 37)	La gobernanza universitaria en el nivel de la Facultades de Educación se puede definir como el modo en que las mismas se encuentran organizadas, son dirigidas y gestionadas, para operar y responder a los requerimientos internos y externos, en la perspectiva de alcanzar los propósitos estratégicos inherentes a su quehacer.
Acosta, Ganga y Rama (2021: 9)	La gobernanza se define como la lente conceptual principal en la búsqueda de la coordinación y cooperación entre diversos actores para identificar objetivos y estrategias comunes orientadas hacia la gestión del cambio institucional, entendido básicamente como el proceso de adaptación de los sistemas e instituciones de educación a las transformaciones ocurridas en sus entornos institucionales, regionales y globales.
Pérez y Rodríguez (2021: 5)	La gobernanza se ha erigido como un concepto clave para la agenda política, la acción social, la concertación de criterios de desarrollo y los mecanismos para el enfrentamiento de grandes retos que afectan a los grupos humanos, desde la humanidad hasta los grupos vulnerables o excluidos. Las buenas prácticas de gobernanza han generado la presencia y puesta en práctica de criterios como la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad.

Según la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 2017), (citado por Peralta, 2022: 111)	La buena gobernanza se define como los procesos y estructuras que guían las relaciones políticas y socioeconómicas y es entendida como un parámetro de evaluación del ejercicio gubernamental. En otras palabras, se considera como una precondition para el desempeño eficaz y eficiente de las instituciones.
Anga (2021), (citado por Bazán y Sánchez, 2023: 13)	La gobernanza universitaria está asociada a los diferentes instrumentos a través de los cuales las instituciones educativas adoptan ciertas posturas en el interior de dichas organizaciones. Se trata de mecanismos internos inherentes a los sistemas educativos vinculados a la distribución de roles en cada estamento, de manera conjunta con cada factor externo, público, privado, individual y colectivo interesados en el desarrollo de dichos instrumentos.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la definición inicial presentada en la tabla 1, se plantea que la gobernabilidad encuentra su legitimidad no solo en las estructuras institucionales, sino en la capacidad real de la ciudadanía para incidir en las decisiones colectivas. En este sentido, la participación se constituye como el elemento vital que transforma la democracia de un modelo normativo en una práctica vivida. Cuando este principio se traslada al ámbito universitario, la participación deja de ser un ejercicio consultivo para convertirse en un mecanismo formativo que moldea conciencia crítica y sentido ético.

La universidad, al promover espacios deliberativos y de corresponsabilidad, se convierte en un laboratorio de ciudadanía donde los estudiantes aprenden no solo a pensar, sino también a actuar democráticamente. Así, la educación universitaria asume un rol político en el mejor sentido del término: formar ciudadanos capaces de cuestionar, dialogar y transformar su entorno, consolidando una cultura cívica que da sustento a la gobernabilidad universitaria contemporánea.

En este sentido, considerando las posiciones teóricas asumidas por los autores, (Acosta, Ganga y Rama, 2021) y (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018), la gobernanza universitaria se caracteriza bajo cuatro (04) áreas fundamentales: 1) arreglos institucionales y estructuras de decisión, según (Acosta, Ganga y Rama, 2021: 13), señala que “la gobernanza universitaria es el resultado de un diseño organizacional que articula normas, órganos colegiados, actores y mecanismos de coordinación”, los autores enfatizan que la gobernanza se configura a partir de un conjunto de arreglos institucionales que regulan la forma en que se ejerce el poder y se toman decisiones dentro de las universidades. En este mismo orden, (Ganga, Pérez y



Mansilla, 2018: 133), consideran “la gobernanza universitaria emerge como un entramado de relaciones entre actores con distintos grados de poder y responsabilidad, cuyas interacciones configuran el rumbo estratégico de la institución universitaria”.

2) Participación y distribución del poder, (Acosta, Ganga y Rama, 2021: 15) exponen, “la participación de múltiples actores académicos, administrativos, estudiantes y agentes externos constituye el núcleo de una gobernanza democrática y efectiva”. Por otro lado, (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018: 38) añaden, “la noción de gobernanza implica pasar de estructuras centralizadas a redes de participación donde las decisiones son producto del consenso y la corresponsabilidad”. Por consiguiente, este tránsito puede interpretarse como un cambio paradigmático en la concepción del gobierno universitario de un modelo de control vertical hacia un modelo de interdependencia funcional y estratégica, donde las decisiones emergen del consenso informado y de la deliberación racional colectiva.

Desde esta perspectiva, la gobernanza universitaria adquiere una dimensión ética y epistemológica, pues implica reconocer el conocimiento distribuido y la diversidad de perspectivas como fuentes de innovación institucional. La distribución del poder, entonces, no debilita la autoridad universitaria, sino que la reconfigura bajo principios de legitimidad participativa, transparencia y responsabilidad compartida. En suma, la participación y la distribución del poder representan no solo un componente operativo de la gobernanza, sino una condición fundamental para el aprendizaje organizacional, la resiliencia institucional y la sostenibilidad democrática de la universidad contemporánea.

3) Coordinación, rendición de cuentas y transparencia, constituyen el eje vertebral de una gobernanza universitaria moderna, capaz de sostener la legitimidad institucional en contextos de complejidad creciente. Más allá de los mecanismos administrativos tradicionales, estos tres componentes representan una arquitectura ética y funcional que garantiza la coherencia entre la autonomía universitaria y la responsabilidad pública. Al respecto, (Acosta, Ganga y Rama, 2021: 17) señalan, “la efectividad de la gobernanza depende de la capacidad institucional para coordinar actores diversos y establecer sistemas de control y evaluación”. En tanto, (Ganga, Pérez y Mansilla, 2018: 129) indican, “la gobernanza universitaria incorpora un principio de transparencia y responsabilidad compartida que trasciende el control burocrático”. Este planteamiento introduce una visión post-burocrática de la gobernanza, en la cual la rendición

de cuentas no se limita a la fiscalización de recursos, sino que se extiende a la evaluación ética del desempeño institucional y a la legitimación social del conocimiento que produce la universidad. Así, la transparencia se redefine como un valor epistémico que conecta la toma de decisiones con la credibilidad y la confianza pública.

Desde esta óptica, la rendición de cuentas se proyecta como un mecanismo de reflexión de autorregulación, donde las universidades aprenden de sus resultados y reorientan sus estrategias a partir del diálogo con la sociedad. La gobernanza universitaria, por tanto, se consolida como un sistema que integra responsabilidad, apertura y aprendizaje organizacional, garantizando que las decisiones institucionales sean coherentes con los principios de equidad, eficacia y compromiso público. Por consiguiente, la coordinación, la rendición de cuentas y la transparencia no son solo herramientas de gestión, sino pilares de una cultura universitaria orientada al bien común, donde la legitimidad institucional se construye mediante prácticas colaborativas, evaluativas y éticamente sustentadas.

4) Autonomía y responsabilidad pública, la tensión entre autonomía y responsabilidad pública se erige como uno de los núcleos problemáticos más significativos de la gobernanza universitaria contemporánea. Lejos de representar conceptos opuestos, ambos principios conforman una relación dialéctica que define la identidad institucional y la legitimidad social de la universidad en el siglo XXI. Bajo estas consideraciones, (Acosta, Ganga y Rama, 2021: 19) plantean, “la gobernanza universitaria contemporánea busca equilibrar la autonomía académica con las demandas que la sociedad exige a las instituciones de educación universitaria”. A su vez, (Ganga et al., 2018: 124) sostiene, “la legitimidad de la gobernanza universitaria radica en su capacidad para conjugar libertad académica con compromiso social”.

39

En este sentido, este principio alude a una concepción de la autonomía universitaria orientada por un propósito colectivo, en la cual la libertad intelectual manifestada en la investigación, la docencia y la creación de conocimiento se vincula de manera consciente con las exigencias sociales y los retos globales que atraviesan a la educación universitaria. Bajo esta mirada, la responsabilidad pública va más allá de la simple observancia de regulaciones o de la obligación formal de rendir cuentas; se manifiesta, más bien, en la capacidad de la

institución para actuar con pertinencia social, compromiso ético y criterios de sostenibilidad en sus funciones esenciales.

Desde un enfoque sistémico, la interacción entre autonomía y responsabilidad pública puede concebirse como una tensión productiva que configura un movimiento continuo entre la independencia crítica que caracteriza a la universidad y su deber de responder a las transformaciones del entorno político, económico y cultural. Mantener este balance supone la adopción de estructuras de gobernanza más adaptativas, abiertas a la participación y orientadas al futuro, que permitan armonizar la libertad creativa del quehacer académico con las demandas de innovación, servicio y transformación social que recaen sobre la institución universitaria.

En consecuencia, la gobernanza universitaria contemporánea se consolida como un espacio de corresponsabilidad entre libertad y compromiso, donde la autonomía se redefine como condición para el pensamiento crítico, y la responsabilidad pública como expresión de la legitimidad democrática de la universidad ante la sociedad del conocimiento. Solo mediante esta integración es posible concebir una gobernanza que sea simultáneamente autónoma, ética y socialmente transformadora.

Tabla 2. Características de las dimensiones de gobernanza universitaria

Síntesis comparativa		
Dimensión	Acosta, Ganga y Rama, 2021.	Ganga, Pérez y Mansilla, 2018.
Estructura.	Arreglos institucionales y diseño organizacional colegiado.	Sistema relacional entre actores internos y externos.
Participación.	Multi-actoral, deliberativa, con corresponsabilidad.	Horizontal, colaborativa y en red.
Rendición de cuentas.	Basada en coordinación y legitimidad institucional.	Transparencia como principio de metagobernanza.
Autonomía.	Equilibrio entre autonomía y rendición de cuenta.	Libertad académica con responsabilidad social.
Perspectiva	Sistémica y normativa.	Relacional y adaptativa.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 2, para terminar, ambos autores caracterizan la gobernanza universitaria como un proceso participativo, transparente y adaptativo, que combina la autonomía institucional con la responsabilidad pública y que se estructura en torno a la interacción equilibrada de actores internos y externos mediante mecanismos deliberativos de coordinación, evaluación y



control. La gobernanza se entiende, por tanto, como una red de relaciones y procesos decisionales orientada a la sostenibilidad, la legitimidad y la pertinencia social de las universidades en contextos de cambio continuo.

Gobernanza prospectiva

La gobernanza prospectiva puede entenderse como un modelo de conducción estratégica orientado a la anticipación, la participación y la co-creación de futuros institucionales posibles. Este enfoque se sitúa en la intersección entre la gobernanza entendida como el entramado de relaciones, decisiones y responsabilidades compartidas entre diversos actores y la prospectiva concebida como la capacidad científica y organizacional de anticipar, construir y orientar escenarios de desarrollo deseables. Según (Rosas, Sandoval y García, 2019: 17), las instituciones requieren “mecanismos de decisión prospectiva que integren la reflexión colectiva sobre el futuro como parte estructural del gobierno universitario”.

En consecuencia, este enfoque plantea una reconfiguración del propio significado de la gobernanza, que deja de concebirse como un mecanismo centrado exclusivamente en la reacción frente a cambios externos o en la aplicación de marcos regulatorios. Pasa, más bien, a entenderse como un proceso deliberativo que orienta a la institución hacia la anticipación y la construcción de futuros estratégicos. Desde esta óptica, los actores universitarios no se limitan a adaptarse a los escenarios que emergen, sino que intervienen activamente en la definición de metas, prioridades y trayectorias de desarrollo organizacional.

Bajo estas consideraciones, la gobernanza prospectiva exige proyectar el pensamiento estratégico desde el presente hacia una diversidad de futuros posibles, articulando la planificación de largo alcance con decisiones inmediatas que permitan avanzar de manera coherente hacia las metas institucionales.

Desde esta perspectiva, la gobernanza prospectiva no se limita a planificar, sino que cultiva una cultura institucional de aprendizaje anticipatorio, donde la resiliencia, la flexibilidad y la corresponsabilidad se convierten en pilares fundamentales para enfrentar la complejidad. Así, la gobernanza prospectiva integra tres dimensiones clave: 1) La anticipación estratégica, como capacidad para identificar tendencias, riesgos y oportunidades futuras. 2) La participación corresponsable, que articula a los diversos actores en la construcción de

decisiones con visión de futuro. 3) La transformación adaptativa, que permite reconfigurar estructuras, procesos y políticas conforme a escenarios emergentes.

Desde este ámbito, la gobernanza prospectiva se configura como un ecosistema institucional dinámico, donde el conocimiento, la deliberación y la previsión convergen para generar decisiones sostenibles y orientadas al bien común. En palabras de, (Rosas, Sandoval y García, 2019: 12), se trata de “un proceso colectivo de inteligencia institucional que busca vincular la planificación con la imaginación estratégica”. Estas posiciones teóricas llevan a entender la gobernanza prospectiva como un paradigma de gestión universitaria orientado a la construcción participativa de futuros deseables, que combina la racionalidad de la gobernanza con la sensibilidad de la prospectiva para fortalecer la resiliencia organizacional, la innovación política y la legitimidad social. Es, una forma de gobierno del conocimiento que convierte la incertidumbre en una oportunidad para diseñar el porvenir.

Tabla 3. Evolución del concepto de gobernanza prospectiva

Autores	Concepto
Mojica (2006: 126)	La prospectiva estratégica aporta a la gobernanza la capacidad de construir visión compartida, alinear actores y coordinar decisiones bajo horizontes de largo plazo.
Espinoza (2015: 120)	La gobernanza cobra sentido como el sistema de instituciones, movimientos, estructuras de cooperación, coordinación y soberanía compartida, construidas o reestructuradas con prácticas de participación de la sociedad civil, que en su conjunto garanticen la orientación, gestión y control del proceso local y global para el desarrollo futuro.
Hernández et al. (2017), (Citado por Rosas, Sandoval y García, 2019: 12)	La decisión prospectiva refiere a las iniciativas civiles y las propuestas ciudadanas en torno a la sustentabilidad con la finalidad de integrar tales enmiendas en la agenda política, las políticas de gobierno, los programas de prevención de riesgos y las estrategias orientadas hacia la sustentabilidad futura.
Gandara y Osorio (2017), (Citado por Florez y Castañeda, 2021: 357)	La prospectiva es la forma de reflexión pertinente para orientar de manera artificiosa la creación de futuros de largo plazo que resulten convenientes para las distintas intencionalidades de una sociedad

Fuente: Elaboración propia, 2024.

A partir de los teóricos señalados en la tabla 3, la gobernanza prospectiva puede definirse como un marco de gerencia colectiva orientada al futuro, en el que los actores públicos, institucionales y sociales anticipan, deliberan y co-diseñan los posibles porvenires para orientar estratégicamente las decisiones del presente. Se sustenta en la premisa de que el futuro no se espera, sino que se construye, por lo que integra las capacidades analíticas de la prospectiva identificación de tendencias, evaluación de incertidumbres, construcción de



escenarios y visión de largo plazo con los principios de la gobernanza democrática participación, corresponsabilidad, transparencia y coordinación multinivel.

En este enfoque, las instituciones no gobiernan únicamente reaccionando a problemas inmediatos, sino que gestionan de forma intencional las transformaciones estructurales, alineando actores y recursos para crear condiciones deseables de futuro. La gobernanza prospectiva, por tanto, convierte la anticipación en un proceso deliberativo y estratégico, transformando la toma de decisiones en un ejercicio colectivo que combina imaginación, evidencia y orientación ética para generar acciones presentes coherentes con los futuros preferibles.

Tendencias de los modelos de gobernanza prospectiva universitaria

La gobernanza prospectiva universitaria se configura hoy como un campo en plena transformación, impulsado por la necesidad de anticipar escenarios complejos y de rediseñar las formas tradicionales de dirección institucional. Como afirma Acosta, (2022: 157), “una nueva agenda para adaptarse a los tiempos cambiantes... la mayor innovación se relaciona con el uso de tecnologías digitales... en lo que se denomina la ‘gobernanza anticipatoria’”, lo que exige que las universidades adopten modelos de gestión capaces de integrar la anticipación estratégica, la participación multiactor, el análisis intensivo de datos, la flexibilidad organizacional y la digitalización como ejes fundamentales de acción.

43

En este contexto emergen diversas tendencias de gobernanza que convergen hacia un paradigma orientado al futuro, donde, según el autor, “las formas de coordinar y conducir a las universidades han transitado hacia la gobernanza anticipatoria” Acosta, (2022: 158). Además, se evidencia que “la prospectiva en la planificación estratégica universitaria ha sido limitada, debido a que las Universidades no han realizado análisis de escenarios futuros ni métodos prospectivos” Florez y Castañeda, (2021: 373), lo que subraya la brecha entre las prácticas actuales y la gobernanza verdaderamente proyectada hacia el futuro. Estas tendencias no solo redefinen cómo se toman las decisiones, sino también cómo se construyen visiones de largo plazo y cómo se articula la universidad con su entorno, consolidando así un enfoque de gobernanza inteligente, adaptativa y estratégicamente proyectada hacia la creación de futuros institucionales deseables.

Tabla 4. Modelos de gobernanza prospectiva desde el 2015 al 2024

Modelo	Autor base	Aporte	Definición
Gobernanza anticipatoria (2015 al 2017)	Espinoza (2015: 119)	Plantea la necesidad de vincular prospectiva y planificación, lo que permite concebir la gobernanza como un proceso de anticipación.	El modelo de gobernanza anticipatoria es un sistema organizacional que orienta la toma de decisiones universitarias hacia el análisis y construcción de futuros posibles, integrando métodos prospectivos dentro de la planificación estratégica para transformar la institución en un agente capaz de prever, influir y responder proactivamente a los cambios del entorno.
	Fernández (2017: 184)	Subraya que los sistemas educativos deben proyectarse en horizontes largos para enfrentar desafíos estructurales, reforzando la dimensión anticipatoria.	
Gobernanza Colaborativa y Multiactor (2018 al 2020)	Pérez, Aguilar y Rodríguez (2018: 10)	Evidencian la transición hacia modelos de gobernanza más participativos y flexibles en Iberoamérica.	Es un esquema de dirección universitaria sustentado en la articulación horizontal entre actores internos y externos, donde la construcción de decisiones y visiones de futuro surge del diálogo, la negociación y la corresponsabilidad.
	Acosta (2022: 150)	Expone como la gobernanza universitaria contemporánea exige participación, transparencia y corresponsabilidad, elementos necesarios para la construcción prospectiva.	
Gobernanza Basada en Evidencia y Datos (2021)	Florez y Castañeda (2021: 373)	Muestran como los métodos prospectivos (Delphi, escenarios) requieren datos robustos para proyectar planes estratégicos.	Un enfoque de conducción universitaria que utiliza información sistemática, indicadores predictivos y analítica institucional para construir escenarios, detectar tendencias y orientar decisiones estratégicas.
	Espinoza (2015: 122)	Vincula la planificación prospectiva con sistemas de información para soportar decisiones.	
Gobernanza Flexible y Adaptativa (2022)	Acosta (2022: 150)	Resalta la necesidad de adaptarse a demandas sociales y transformaciones digitales, condiciones centrales de la gobernanza prospectiva.	Forma de dirección universitaria caracterizada por su capacidad para reconfigurar estructuras, normas y procesos en función de cambios acelerados en el entorno académico, tecnológico y social.
	Pérez, Aguilar y Rodríguez (2018: 11)	Identifican una tendencia hacia modelos flexibles como respuesta a la complejidad y a las tensiones entre autonomía y regulación.	
Gobernanza Prospectiva Integrada a la Planificación Estratégica	Florez y Castañeda (2021: 373)	Demuestran como la prospectiva puede institucionalizarse en la planificación universitaria, transformando la gobernanza en un proceso estratégico vinculado a escenarios.	Enfoque institucional que incorpora explícitamente métodos prospectivos (escenarios, Delphi, análisis estructural) en la formulación, implementación y seguimiento del plan estratégico universitario. En este modelo,

			la prospectiva no es un ejercicio aislado, sino un componente estructural de la gobernanza que orienta la visión institucional, prioriza líneas estratégicas y evalúa viabilidad de futuros deseados.
Gobernanza Digital para la Transformación Institucional.	Acosta (2022: 151)	Argumenta que la digitalización redefine la gobernanza y exige nuevas formas de coordinación, rendición de cuentas y participación que facilita la anticipación estratégica.	Es un esquema de gestión universitaria que utiliza tecnologías digitales para mejorar la participación, la transparencia, la comunicación estratégica y la toma de decisiones, habilitando capacidades prospectivas mediante sistemas inteligentes y plataformas virtuales.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Partiendo de lo señalado la tabla 4, se reafirma que las tendencias de gobernanza prospectiva universitaria analizadas revelan un cambio paradigmático profundo en la forma en que las instituciones de educación universitaria conciben su propio futuro y gestionan su presente. Los seis modelos expuestos no constituyen líneas paralelas ni enfoques aislados, sino componentes interdependientes de un ecosistema institucional que se desplaza desde la administración reactiva hacia la anticipación estratégica, la inteligencia organizacional y la adaptabilidad continua.

La gobernanza anticipatoria aporta la base epistemológica para pensar la universidad desde la proyección de futuros posibles; la gobernanza colaborativa y multiactor redefine quiénes participan en esa construcción; la gobernanza basada en evidencia otorga el soporte técnico para convertir tendencias y datos en decisiones estratégicas; la gobernanza flexible y adaptativa habilita la transformación constante; la gobernanza prospectiva integrada a la planificación estratégica ofrece la arquitectura de largo plazo para institucionalizar la anticipación; y la gobernanza digital proporciona las infraestructuras tecnológicas que hacen viable este tránsito hacia modelos más inteligentes y conectados.

En conjunto, estas tendencias delinean un horizonte en el cual la universidad deja de ser una organización que reacciona ante presiones externas para convertirse en una institución con capacidad reflexiva, analítica y proyectiva, capaz de modelar sus propios futuros y contribuir activamente a los futuros de la sociedad. La gobernanza prospectiva no solo amplía



el repertorio de herramientas institucionales, sino que redefine el sentido mismo de la misión universitaria, posicionándola como un actor estratégico que aprende, se anticipa, innova y lidera en contextos de creciente complejidad e incertidumbre.

Abordaje metodológico

La revisión documental sistemática con análisis de contenido (RDS-AC) puede conceptualizarse como un enfoque epistemotécnico de síntesis secundaria que articula dos lógicas metodológicas: por un lado, la revisión sistemática la cual para el presente manuscrito se apoyó en base de datos y portales académicos confiables tales como Dialnet, SciELO, Redalyc, y revistas académicas, y por otro, el análisis de contenido. En este constructo, la revisión documental sistemática proporciona la estructura rigurosa para “identificar, evaluar e interpretar toda la investigación disponible pertinente a una pregunta de investigación particular” (Kitchenham, 2004) citado por (Ajala, Semiu, y Josiah, 2020: 120) donde la fase del protocolo es clave para garantizar la reproducibilidad y la transparencia. A través de esa planificación previa, se minimiza el sesgo y se establece un camino auditable para la selección del corpus documental.

46

Paralelamente, el análisis de contenido permite transformar dicho corpus en unidades codificables, categorías y patrones semánticos. (Krippendorff, 2019: 24) define el análisis de contenido como “una técnica de investigación para realizar inferencias válidas y replicables a partir de textos (u otros materiales con significado) hacia los contextos de su uso”, lo que implica que no basta con contar palabras sino extraer inferencias significativas que respeten tanto la manifestación explícita como los significados latentes del texto. (Neuendorf, 2017: 10), por su parte, subraya que la codificación debe orientarse con criterios claros para garantizar “objetividad, intersubjetividad, diseño a priori, fiabilidad, validez y replicabilidad”, lo que refuerza la integridad metodológica del análisis.

La originalidad teórica de la RDS-AC radica en concebir este método híbrido como un proceso dialéctico: primero, la revisión sistemática asegura que el corpus sea exhaustivo, estructurado y justificado según criterios explícitos; luego, el análisis de contenido introduce una mirada interpretativa que traduce ese corpus en conceptos, categorías y narrativas. Así, la

RDS-AC no solo responde al “qué documentos existen” sino también al “cómo los significados están organizados y evoluciona el discurso”.

En fin, la revisión documental sistemática con análisis de contenido es un método teóricamente innovador que combina la exhaustividad y replicabilidad de las revisiones sistemáticas con la capacidad interpretativa y categorial del análisis de contenido. Su uso no solo fortalece la base empírica de la investigación teórica, sino que permite producir explicaciones más integradas y conceptualmente densas del fenómeno documental estudiado.

Reflexiones finales

El análisis de la gobernanza universitaria desarrollado a partir del corpus teórico revisado permite identificar un conjunto de hallazgos que reconfiguran la comprensión tradicional del gobierno universitario, proyectándolo hacia un enfoque más integral, deliberativo y orientado al bien público. En primera instancia, la literatura especializada coincide en señalar que la gobernanza universitaria no puede ser entendida únicamente como un conjunto de dispositivos administrativos o como un marco de regulación orientado al control.

Más bien, debe concebirse como una red compleja de vínculos, prácticas y formas de coordinación que configuran las dinámicas mediante las cuales se distribuye el poder, se legitima la autoridad y se orientan las decisiones dentro de la institución. Este enfoque, centrado en la interacción entre actores y en los procesos que emergen de esa interdependencia, redefine la mirada tradicional sobre el gobierno universitario.

La adopción de esta perspectiva relacional y flexible representa un aporte sustantivo para el campo académico, pues desplaza la atención desde los procedimientos técnicos hacia la comprensión de la universidad como un espacio político y social en el que convergen intereses, saberes y valores. En consecuencia, la gobernanza se entiende no solo como un ejercicio de gestión, sino como un fenómeno atravesado por consideraciones éticas, dimensiones epistémicas y prácticas participativas que resultan esenciales para explicar la complejidad del gobierno en las instituciones de educación universitaria.

En segundo lugar, los hallazgos destacan el papel central de la participación distribuida como principio fundamental de la gobernanza contemporánea, la integración de actores académicos, administrativos, estudiantiles y externos configura un modelo de

corresponsabilidad que supera la lógica jerárquica clásica y promueve un proceso de decisión sustantivamente democrático. Este proceso de cambio supone una modificación profunda del marco interpretativo tradicional, pasa de estructuras jerárquicas y altamente centralizadas hacia configuraciones más horizontales, sustentadas en la deliberación colectiva, la construcción de consensos informados y la valorización de los saberes que circulan de manera distribuida entre los distintos actores universitarios. Esta reorientación no solo desafía los modelos clásicos de autoridad, sino que introduce prácticas de gestión más inclusivas y adaptativas.

Desde el plano teórico, dicho viraje adquiere una relevancia significativa. La gobernanza universitaria se perfila como un espacio experimental en el que convergen innovaciones democráticas y prácticas de metagobernanza orientadas a gestionar la diversidad de intereses, perspectivas y capacidades presentes en la vida institucional. En este sentido, la universidad se convierte en un escenario privilegiado para cultivar nuevas formas de participación, promover el pensamiento crítico y fortalecer una cultura cívica que fomente la corresponsabilidad y la construcción colectiva de decisiones.

Un tercer hallazgo relevante se relaciona con el papel de la coordinación, la transparencia y la rendición de cuentas como arquitectura ética que sostiene la legitimidad institucional. Los autores revisados coinciden en que la transparencia trasciende la fiscalización burocrática para convertirse en un valor epistémico que confiere credibilidad al conocimiento que produce la universidad y legitima sus decisiones. En consecuencia, la rendición de cuentas se redefine como un proceso reflexivo orientado al aprendizaje organizacional y a la mejora continua, lo cual abre un campo fértil para nuevas metodologías de evaluación participativa, auditorías académicas y mecanismos de escrutinio social. Para la comunidad científica, esta ampliación conceptual aporta marcos teóricos robustos para estudiar la legitimidad del conocimiento en entornos de alta complejidad y cambio estructural.

En cuarto lugar, la tensión entre autonomía y responsabilidad pública emerge como uno de los hallazgos más significativos. Lejos de funcionar como polos opuestos, ambos principios conforman una relación dialéctica donde la autonomía se redefine como condición para el pensamiento crítico, y la responsabilidad pública como expresión de la relevancia social del quehacer universitario. Esta conceptualización aporta una noción innovadora de autonomía

con propósito, en la cual la independencia epistemológica se articula con la obligación ética de responder a las necesidades de la sociedad del conocimiento. En términos teóricos, este hallazgo contribuye a superar debates dicotómicos y a desarrollar marcos analíticos más complejos basados en equilibrios dinámicos propios de sistemas adaptativos.

A nivel integrador, la síntesis comparativa evidencia que los distintos enfoques convergen en un modelo de gobernanza universitaria caracterizado por su naturaleza sistémica, relacional y orientada a la sostenibilidad democrática. Las universidades ya no pueden concebirse únicamente como organizaciones académicas, sino como ecosistemas de decisión colectiva, donde las estructuras formales conviven con dinámicas informales, donde los actores actúan tanto desde posiciones de autoridad como desde lógicas de colaboración, y donde la legitimidad se produce mediante prácticas de apertura, transparencia y participación significativa. Asimismo, el análisis revela que la gobernanza universitaria opera simultáneamente como mecanismo de estabilidad organizacional y como motor de innovación institucional, reforzando su pertinencia para la investigación comparada y las políticas públicas en educación universitaria.

En términos de contribución científica, este manuscrito ofrece al campo de la gobernanza universitaria una lectura integradora que articula dimensiones frecuentemente tratadas de forma aislada, estructura, participación, rendición de cuentas y autonomía dentro de un marco coherente y multidimensional. Además, aporta una conceptualización profundamente anclada en la realidad latinoamericana, destacando las particularidades históricas, culturales y normativas que moldean la gobernanza en la región, lo cual constituye un insumo valioso para investigaciones futuras que busquen desarrollar modelos comparados o teorías situadas. Al mismo tiempo, abre líneas de exploración sobre metagobernanza, interdependencia funcional, redes de decisión y resiliencia institucional, temas de creciente interés en la literatura internacional.

Finalmente, este cuerpo de hallazgos invita a repensar la gobernanza universitaria no solo como un objeto de estudio, sino como un proyecto ético-político en permanente construcción. La universidad contemporánea se enfrenta a desafíos globales que requieren nuevas formas de coordinación, nuevas sensibilidades democráticas y nuevas estrategias de legitimación social. La gobernanza, entendida como práctica colectiva, se convierte así en la condición de

posibilidad para que las instituciones de educación universitaria puedan mantenerse relevantes, críticas y socialmente comprometidas. En este sentido, investigar la gobernanza universitaria implica también imaginar futuros posibles, anticipar tensiones emergentes y diseñar estructuras más inclusivas, transparentes y responsables. De allí que la contribución más profunda de este manuscrito radica en reafirmar que la gobernanza es, en última instancia, un espacio donde se decide el destino intelectual, ético y democrático de la universidad del siglo XXI.

Del mismo modo, la gobernanza prospectiva constituye un giro epistemológico y práctico en la comprensión del gobierno universitario y público, al desplazar la mirada desde modelos de toma de decisiones centrados en la inmediatez hacia marcos orientados al futuro, capaces de anticipar disrupciones y gestionar la complejidad creciente. El primer hallazgo clave es que la gobernanza prospectiva no es simplemente la suma de la gobernanza y la prospectiva, sino la construcción de una nueva racionalidad institucional, donde la anticipación estratégica, la participación corresponsable y la transformación adaptativa actúan de manera integrada para articular futuros deseables con decisiones presentes. Esta síntesis aporta a la comunidad científica un marco conceptual robusto que supera los enfoques tradicionales de planificación estratégica, al incorporar explícitamente la incertidumbre como insumo creativo para el diseño del porvenir.

50

En efecto, los autores consultados coinciden en que la gobernanza prospectiva introduce una cultura de inteligencia institucional colectiva. Al reconocer que el futuro es socialmente construido, las instituciones avanzan hacia modelos de decisión donde el conocimiento distribuido, el aprendizaje organizacional y la deliberación plural se configuran como activos estratégicos. En este sentido, las propuestas de Mojica, Espinoza y Rosas convergen en mostrar que los escenarios de largo plazo no son simples herramientas técnicas, sino dispositivos políticos que permiten alinear actores, coordinar intereses y ampliar la capacidad de agencia institucional. Para la comunidad investigadora, esto constituye un aporte metodológico sustancial, ya que coloca en el centro del análisis la interacción entre visión compartida, legitimidad social y gobernanza democrática.

Por otro lado, los hallazgos evidencian que la gobernanza prospectiva habilita una reconfiguración ética y política de la toma de decisiones. Al integrar los principios de

participación, transparencia y corresponsabilidad, los procesos de decisión dejan de ser ejercicios tecnocráticos para convertirse en actos deliberativos que articulan racionalidad, imaginación y responsabilidad pública. La anticipación, en este marco, no es un mecanismo de predicción, sino un ejercicio crítico de reflexión colectiva sobre aquello que una comunidad considera valioso, posible y deseable. Este desplazamiento representa una contribución teórica relevante ya que abre la puerta a pensar la gobernanza no solo como estructura, sino como práctica orientadora de futuros, ampliando el horizonte de análisis hacia dimensiones morales, culturales y sociales que la literatura clásica no siempre ha integrado.

Asimismo, el aporte central del estudio es el reconocimiento de la gobernanza prospectiva como un ecosistema institucional dinámico, donde las decisiones se construyen en la intersección entre análisis técnico, sensibilidad política y creatividad social. La prospectiva estratégica como lo expresa Mojica aporta herramientas para navegar la incertidumbre, mientras que la gobernanza democrática otorga legitimidad y sostenibilidad a los procesos. En este sentido, la gobernanza prospectiva se posiciona como un paradigma particularmente adecuado para contextos caracterizados por inestabilidad, crisis simultáneas y aceleración del cambio, ofreciendo respuestas más flexibles, anticipatorias y socialmente legitimadas. Este hallazgo abre una nueva agenda de investigación sobre la resiliencia organizacional y la innovación política en instituciones de educación universitaria y organismos públicos.

51

Asimismo, la convergencia de las perspectivas analizadas revela que la gobernanza prospectiva transforma la tradicional relación entre tiempo, poder y decisión. Al asumir que el futuro puede diseñarse, las instituciones se emancipan de modelos reactivos y adoptan una lógica proactiva y prefigurativa, donde la acción presente se orienta por imágenes de futuro construidas colectivamente. Este aporte es de gran valor para la teoría institucional contemporánea, pues introduce categorías como “visión compartida”, “co-diseño de futuros” y “horizonte anticipatorio” como nuevas variables explicativas en el análisis de procesos de cambio y toma de decisiones. Se trata de un campo aún en expansión que promete generar debates y desarrollos conceptuales de alto impacto.

En fin, al integrar las contribuciones de los diversos autores, puede concluirse que la gobernanza prospectiva constituye una propuesta transformadora que permite transitar desde la idea de gobernar el presente hacia la idea de gobernar los futuros posibles. Esto no solo

amplía la capacidad estratégica de las instituciones, sino que también fortalece su legitimidad social al promover decisiones informadas, participativas y coherentes con los desafíos emergentes. La gobernanza prospectiva, en última instancia, invita a las instituciones a asumir una ética del porvenir, actuar hoy no solo para resolver problemas inmediatos, sino para preservar la posibilidad de futuros preferibles para las generaciones presentes y futuras.

Así, la gobernanza prospectiva emerge como un nuevo paradigma de conducción institucional, cuyo aporte a la comunidad científica se expresa en: (1) la creación de marcos analíticos capaces de integrar anticipación, deliberación y transformación; (2) la formulación de metodologías que articulan escenarios futuros con decisiones contemporáneas; y (3) la ampliación del horizonte epistemológico de la gobernanza universitaria y pública hacia una comprensión más compleja, ética y orientada al bien común. Su estudio abre un campo fértil para investigaciones interdisciplinarias que aborden cómo las instituciones pueden sostener la continuidad, la resiliencia y la innovación en tiempos de incertidumbre radical.

Por otro lado, las tendencias analizadas en torno a los modelos de gobernanza prospectiva universitaria permiten afirmar que el campo atraviesa una transición epistemológica y práctica sin precedentes. En efecto, los hallazgos muestran que la gobernanza universitaria está dejando atrás su tradicional carácter reactivo para convertirse en una arquitectura estratégica que articula anticipación, colaboración, analítica institucional, flexibilidad y digitalización. La sistematización de seis modelos anticipatorio, colaborativo-multiactor, basado en evidencia, flexible-adaptativo, integrado a la planificación y digital evidencia que la gobernanza prospectiva no constituye una moda conceptual, sino un proceso de maduración teórica que redefine las capacidades institucionales necesarias para operar en entornos de incertidumbre creciente.

Desde una perspectiva estrictamente académica, la principal contribución de este estudio radica en demostrar que la gobernanza prospectiva es, ante todo, un ecosistema interdependiente de funciones, enfoques y capacidades, y no un conjunto disperso de herramientas. Esta articulación constituye un aporte relevante para la comunidad científica porque ofrece un marco integrador que supera la fragmentación dominante entre estudios de gobernanza, planeación estratégica y prospectiva. El análisis comparado evidencia que los modelos, lejos de competir entre sí, se potencian mutuamente: la anticipación requiere

participación; la participación demanda información robusta; la información adquiere sentido en contextos organizacionalmente flexibles; la flexibilidad necesita anclaje en una planificación de largo plazo; y todo ello se vuelve viable gracias a plataformas digitales que democratizan, aceleran y transparentan los procesos decisionales.

En este sentido, estos hallazgos contribuyen a abrir un debate crítico en la literatura sobre gobernanza universitaria: el tránsito hacia modelos más inteligentes y proyectivos no es únicamente técnico, sino profundamente político. La capacidad de anticipar futuros no solo transforma las estructuras internas, sino que redefine quién puede intervenir en la construcción de la visión institucional y cómo se distribuye el poder al interior de la universidad. Así, la gobernanza prospectiva introduce nuevas tensiones entre autonomía, regulación, participación y rendición de cuentas, tensiones que la comunidad académica deberá abordar para evitar que la prospectiva se convierta en un instrumento retórico sin impacto real.

En términos prácticos, los hallazgos muestran que las universidades que aspiran a operar con lógicas prospectivas deben avanzar hacia sistemas organizacionales más abiertos, capaces de leer señales tempranas, integrar actores diversos, procesar grandes volúmenes de datos y reconfigurar sus estructuras cuando las condiciones del entorno lo exijan. Esta visión no solo redefine la gobernanza, sino la propia misión universitaria: ya no basta con transmitir conocimiento; ahora se espera que las instituciones contribuyan activamente a la configuración de futuros sociales más justos, sostenibles y humanamente significativos.

Sin embargo, esta evolución también revela desafíos pendientes, persiste una brecha importante entre la retórica institucional y la aplicación sistemática de métodos prospectivos; la mayoría de las universidades aún no han incorporado de manera estable ejercicios de escenarios, análisis estructural o metodologías Delphi en su planificación. A ello se suma que los procesos de digitalización, aunque acelerados, no siempre se orientan hacia la creación de capacidades anticipatorias sino hacia la administración operativa, lo que limita su potencial transformador. Superar estas limitaciones requiere desarrollar capacidades técnicas, fortalecer culturas organizacionales de aprendizaje y consolidar redes de gobernanza colaborativa dentro y fuera del campus.

Finalmente, la contribución más profunda de este estudio es la formulación de un constructo emergente de gobernanza prospectiva, en el cual la universidad se reconoce no como espectadora del cambio, sino como un actor estratégico con capacidad de influir en la dirección futura de la sociedad. Este desplazamiento posiciona a la universidad como un laboratorio permanente de anticipación, innovación y corresponsabilidad pública. En esa dirección, la gobernanza prospectiva no es únicamente un modelo de gestión: es una forma de imaginar y ejercer el porvenir institucional. Su adopción implica un compromiso ético con los futuros posibles y deseables, así como la voluntad de transformar estructuras, lenguajes y prácticas para hacerlos coherentes con un horizonte más amplio y más humano.

En suma, las tendencias identificadas invitan a la comunidad científica a profundizar en la construcción de marcos teóricos robustos, metodologías comparadas y estudios empíricos que permitan evaluar los impactos reales de la gobernanza prospectiva en la calidad de la educación universitaria, la pertinencia social y la sostenibilidad institucional. Solo así se puede avanzar hacia un campo disciplinario más maduro, capaz de acompañar la reinención de las universidades en tiempos de incertidumbre y complejidad dinámica, así la gobernanza prospectiva no solo es un destino alcanzado, sino un proceso en construcción, una invitación a pensar y a construir el futuro desde el presente.

Referencias

- Acosta, Adrián. (2022) “Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación”. *En Revista Digital Perfiles Educativos*, vol. 44, No. 178. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2022.178.60735>
- Acosta, Adrián, Ganga, Francisco y Rama, Claudio. (2021) “Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales”. *En Revista Digital RIES*, Vol. XII, No. 33. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.33.854>
- Ajala Abiodun Ladanu, Semiu Akanmu, Josiah Adeyemo. Mejora de la red neuronal artificial con un algoritmo evolutivo multiobjetivo para optimizar las operaciones de yacimientos en tiempo real: una revisión. *En Revista Digital American Journal of Water Resources*, Vol. 8 No. 3, pp. 118-127. Disponible en: https://www.sciepub.com/reference/322279?utm_source=chatgpt.com doi: 10.12691/ajwr-8-3-2.
- Bazán, Sylvia y Jaime Sánchez. (2023) “Gobernanza universitaria interna y pertinencia social. Análisis de la educación superior pública”. *En Revista Digital VOX JURIS*, vol. 42, No. 1, pp. 11-18. Disponible en: <https://doi.org/10.24265/voxjuris.2024.v42n1.02>
- Espinoza, Rafael. (2015) “Gobernanza de la prospectiva del proceso de planificación y gestión del desarrollo económico social en micro regiones”. *En Revista Digital Oikos*, ISSN 0718-4670, N° 39, pp. 113 – 133. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5880933.pdf>
- Fernández, Enrique. (2017) “Una mirada a los desafíos de la educación superior en México”. *En Revista Digital SciELO*, vol. 17 No. 74. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200183
- Florez, Indira, y Luzby Castañeda. (2021) “Prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del cusco al 2021”. *En Revista Digital Igobernanza*, Vol. 4 No 15, pp. 355-376. Disponible en: <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/142>

- Ganga, Francisco, Armenio Pérez, y Juan Mansilla. (2018) “Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica”. *En Revista Digital Redalyc*, vol. 23, No. 83, pp. 123-136. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/279/27957772012/html/?utm>
- Ganga, Francisco, Juan Quiroz y Paulo Fossatti. (2017) “Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta”. *En Revista Digital SciELO Brasil*, vol. 43, No. 2, pp. 553-568. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Krippendorff, Klaus. (2019) “Análisis de contenido: una introducción a su metodología”. Disponible en: <https://doi.org/10.4135/9781071878781> visitada 25-01-2024
- Mojica, Francisco. (2006) “Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica”. *En Revista Digital Med*, vol. 14, núm. 1, pp. 122-131. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Neuendorf, Kimberly. (2017) “El manual del análisis de contenido”. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319544758_The_Content_Analysis_Guidebook visitada 05-02-2024
- Pérez, Armenio, José Aguilar, y Aimara Rodríguez. (2018) “Gobernanza y Gestión Universitaria en Latinoamérica”. *En Revista Digital Venezolana de Gerencia*, vol. Esp, No. 1. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781004>
- Pérez, Armenio y Aimara Rodríguez. (2021) “Gobernanza y Metagobernanza Universitaria: avances teóricos y oportunidades de aplicación”. *En Revista Digital Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, vol. Edición especial, No. 5. Disponible en: <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Peralta, Ximena. (2022) “La gobernanza en las universidades públicas en la zona 6 del ecuador. Incidencia de los stakeholders en los niveles de gestión universitaria”. *En Revista Digital Escritos Contables y de Administración*, vol. 13, No. 2, pp. 104-142. Disponible en: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2022.3702>
- Rodríguez, Emilio y Juan Rodríguez. (2019) “Gobernanza Universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile”. *En Revista Digital Redalyc*, vol. 24, No. Esp. 4. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579004>



- Rosas, Francisco, Francisco Sandoval, y Cruz García. (2019) “Contrastación de un modelo de decisión prospectiva de la sustentabilidad”. *En Revista Digital Invernus*, Vol. 14 No. 2, pp. 9-19. Disponible en: <https://doi.org/10.46588/invernus.v14i2.13>
- Virgili, Mariol, Francisco Ganga, y Katherine Figuero. (2015) “Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la universidad de concepción de chile”. *En Revista Digital SciELO*, vol. 23, No. 42, pp 113-133. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>

