



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**PROPUESTA DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE
PROSPECTIVO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA ALEXANDER FLEMING DE
AREQUIPA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATEGICA**

AUTOR: CÉSAR GUILLERMO ZAVALA CANEVARO

LAMBAYEQUE – PERÚ

**PROPUESTA DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE PROSPECTIVO
DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA ALEXANDER FLEMING DE AREQUIPA**

CÉSAR GUILLERMO ZAVALA CANEVARO
AUTOR

Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ
ASESORA

APROBADO POR:

Dr. JULIO SEVILLA EXEBIO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. BERNARDO COJAL LOLI
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Con todo mi Amor
A mi esposa Noemí y a mis hijos
Christian y Jhorman por ser mi
motivación permanente para poder
lograr todas mis metas propuestas
en mi carrera docente.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por ser mi fortaleza y
por todas las grandes alegrías
que me brinda día a día.

A la Universidad nacional
Pedro Ruiz Gallo, a los
catedráticos, por sus
enseñanzas.

A mis colegas del Colegio
Alexander Fleming por su
colaboración desinteresada.

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION	8
CAPÍTULO I: TENDENCIAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN AMERICA LATINA Y EL PERU.....	10
1.1 Ubicación.....	10
1.2 Evolución de la planeación, el enfoque moderno	20
1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene	25
1.4 Metodología empleada.....	29
CAPITULO II: CONCEPCIONES DE LA PLANEACIÓN Y LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	32
2.1 Planeación Estratégica.....	32
2.2. La Planeación y la Reingeniería de Procesos.	37
2.3 Corrientes teóricas de la Planeación	41
2.3.1 La planeación desde la perspectiva administrativa.....	42
2.3.2 La Planeación y la Teoría de Sistemas.....	44
2.3.3 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado	46
2.4 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación.....	49
2.4.1 Diferencias entre Planificación, prospectiva y estrategia.....	60
2.4.2 De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia.....	65
2.4.3 Las cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica.....	68
2.4.4 Las cinco actitudes posibles frente al futuro.....	70
2.4.5 Cinco ideas clave de la prospectiva	71
2.4.6 La caja de herramientas de la prospectiva estratégica	78
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSION	85
3.1 Análisis de los cuadros estadísticos	85
3.2 Programa.....	91
3.3.- Objetivos	91
3.4.- Metas	92
3.5.- Fundamentación científica	92
3.6.- Estrategia metodológica	100
3.7.- Cronograma.....	102
3.8.- Evaluación	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	110

RESUMEN

La presente investigación aborda el estudio sobre la gestión basado en el enfoque prospectivo de la planificación estratégica y de qué manera podemos plantear una propuesta para hacerla más óptimo si tomamos en cuenta que uno de los aspectos centrales que preocupa a los organismos internacionales y los gobiernos es de qué manera se asume la tarea de mejorar la gestión de las instituciones educativas del país, como se gestiona su planeamiento y la relación de éste con el Estado.

El problema está dado por las deficiencias que se manifiestan en la I.E. Alexander Fleming de Arequipa, en la planificación estratégica para gestionar en forma adecuada la institución educativa.

El objeto de la investigación es el proceso de gestión educativa.

El campo de acción está dado por el planeamiento estratégico.

Es el objetivo de la investigación la elaboración de una propuesta de gestión basado en el enfoque prospectivo de la planificación estratégica en la Institución Educativa Alexander Fleming de Arequipa en el que se sustenten estrategias encaminadas al perfeccionamiento de los procesos de la planeamiento.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicarán en hacer una propuesta para mejorar la elaboración de los PEI basado en el enfoque prospectivo donde se utilizará la metodología de escenarios.

La actualidad del trabajo radica en la preocupación de encontrar nuevas formas de gestionar el planeamiento estratégico de la IE que tiene deficiencias en su elaboración.

PALABRAS CLAVES: Enfoque prospectivo; planificación estratégica; planeamiento estratégico.

ABSTRACT

The present investigation undertakes the study on the management based on the prospective approach of the strategic planning and how we can raise a proposal to make it more optimal if we took into account that one of the central aspects that worry to the international organisms and the governments is how the task is assumed of improving the management of the educative institutions of the country, as its planning is managed and the relation of this one with the State.

The problem is given by the deficiencies that pronounce in the I.E. Alexander Fleming of Arequipa, in the planning strategic to manage in suitable form the educative institution.

The object of the investigation is the process of educative management.

The battle area is given by the strategic planning

The elaboration of a proposal of management is the objective of the investigation based on the prospective approach of the strategic planning in the Educative Institution Alexander Fleming of Arequipa in which directed strategies are sustained to the improvement of the processes of the planning.

The fundamental theoretical contribution of the investigation will be in making a proposal to improve the elaboration of PEI based on the prospective approach where the methodology of scenes will be used.

The present time of the work is in the preoccupation to find new forms to manage the strategic planning of the IE that has deficiencies in its elaboration.

Keywords: Prospective approach; strategic planning; strategic planning

INTRODUCCION

Según la experiencia de los últimos años los procesos de planificación estratégica en las instituciones educativas han sido claves a medio plazo, pues en general clarificaron el modelo de escuela deseado e incluso avanzaron en su consecución, mejorando los procesos de gestión, tanto en el nivel académico como administrativo.

Sin embargo, está por determinar la influencia de cada participante (directivos, docentes, alumnos y padres de familia) en la realización del proceso global considerado y posiblemente no exista un criterio generalmente aceptado a la hora de crear herramientas para medir el progreso o retroceso en la consecución del objetivo central.

Los procesos de colaboración entre los distintos participantes de la escuela para efectuar la planificación estratégica suelen realizarse utilizando una estructura organizativa “marco” que presenta diferencias y que evoluciona a lo largo del tiempo; por ello, cabe estudiar esas variaciones, pues pueden influir en los resultados.

Además, es conocido que sobre una institución educativa influyen políticas externas y, por supuesto, deberán ser considerados otros factores que pueden influir en la planificación estratégica de las instituciones educativas.

Cabe señalar por último que aquellas escuelas que han sabido alcanzar el éxito en sucesivas versiones del proceso de planificación estratégica, consolidando lo aprendido y evolucionando, están experimentando lo que denominan “desarrollo estratégico”.

De esta manera, el problema está dado por las deficiencias que se manifiestan en la I.E. Alexander Fleming de Arequipa, en la planificación estratégica para gestionar en forma adecuada la institución educativa.

El objeto de la investigación es el proceso de gestión educativa. El campo de acción está dado por el planeamiento estratégico. Es el objetivo de la investigación la elaboración de una propuesta de gestión

basado en el enfoque prospectivo de la planificación estratégica en la Institución Educativa Alexander Fleming de Arequipa en el que se sustenten estrategias encaminadas al perfeccionamiento de los procesos de la planeamiento.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicará en hacer una propuesta para mejorar la elaboración de los PEI basado en el enfoque prospectivo donde se utilizará la metodología de escenarios.

La actualidad del trabajo radica en la preocupación de encontrar nuevas formas de gestionar el planeamiento estratégico de la IE que tiene deficiencias en su elaboración.

La tesis tiene tres capítulos diseñados en forma coherente partiendo desde el análisis del objeto en el primer capítulo, pasando por el marco teórico para terminar con la propuesta final.

CAPÍTULO I: TENDENCIAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN AMERICA LATINA Y EL PERU

1.1 Ubicación

Gestión proviene del latín *gestio onis* que significa gestionar, gestionar es hacer lo necesario para lograr algo. Gestión procede también de gestación que supone un proceso creativo y posibilidad de que algo sea por sí mismo. Institucional concierne a la institución (latín *institutio – onis*) que se refiere a una entidad u organización de una sociedad, nación o Estado. Estrategia proviene del griego *strategia*: arte de dirigir operaciones militares; habilidad propia de la gestión, relación entre acciones, objetivos y metas. En administración es la capacidad de planificar, potenciar recursos y personas en la obtención de resultados.

El análisis histórico latinoamericano se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana. Se hace referencia al *enfoque jurídico* que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al *enfoque tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al *enfoque conductista* de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al *enfoque desarrollista*, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al *enfoque sociológico* de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para

satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Actualmente se habla de la *gestión democrática para una educación de calidad para todos*. En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad”.¹¹ Hallack¹² defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. Por su parte, Namo de Mello revela la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, “que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.”

Calidad de educación para todos es, en realidad, el consenso político-pedagógico de alcance internacional más importante adoptado por los gobiernos en las puertas del nuevo milenio. El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue reasumido en la *Conferencia Mundial de Educación para Todos*, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, especialmente en los países más populosos, como Brasil y México que, al firmar la *Declaración Mundial de Educación para Todos*, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad. Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el Hemisferio. En el ámbito político del

Sistema Interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, especialmente en el nivel de enseñanza básica, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas, realizada en 1994 en la ciudad de Miami.

En ese contexto, se plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo. En realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes que se observan actualmente en la economía y la sociedad inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana. El centralismo de la administración en las instancias superiores de gobierno debe dar paso a un proceso de descentralización para la gestión a nivel de unidad escolar y universitaria. Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en función de características concretas. Mientras que los paradigmas tradicionales de administración ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación *ex-post*, las nuevas perspectivas de administración de la educación valoran, simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión. Por lo tanto, la calidad de la educación debe dar sentido a la cantidad de los

servicios prestados por las instituciones de enseñanza. La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual. En suma, el concepto clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de gestión educativa es el de *calidad de educación para todos*, definido en términos político-culturales y técnico-pedagógicos, y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de *calidad de vida humana colectiva*.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aún cuando la

misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes citados permite concebir un paradigma superador de gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las escuelas y universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

La gestión educativa, desde que aparece como disciplina independiente, se ha venido desarrollando en el marco de diversos modelos, cada uno de los cuales expresa un modo de entender tanto la realidad y los procesos sociales como el papel que en ellos desempeñan los sujetos. La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos (Cassasus, 2000). El modelo llamado *normativo* se remonta a inicios de los sesenta y es presentado por Casasus como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la

programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.

Un segundo modelo en escena es el *prospectivo*, el cual aparece a fines de los sesenta. Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

Un tercer modelo viene a ser el *estratégico*, con la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseados (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad de articular —planificar— los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

El modelo *estratégico situacional* surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado. En este

análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos. Dos lecciones para la gestión son: la necesidad de orientar esfuerzos hacia la búsqueda de acuerdos y concertación de intereses y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

Entre los ochenta y los noventa emerge la preocupación por la calidad, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de *calidad total*. Su aplicación a la gestión educativa da pie a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan. Se reconoce la existencia de un «usuario» (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativo y se crean estándares y normas para «medir» la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados. La gestión educativa vendrá a ser, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica: identificar y reducir las fuentes de error («defecto cero») y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad.

La planificación estratégica situacional (PES) ha tomado cuerpo mundial, es reconocida su eficacia y eficiencia en su aplicación. Prácticamente los gobiernos del mundo adoptan este tipo de planificación. En las instituciones educativas del Perú se ha generalizado.

La Institución Educativa “ALEXANDER FLEMING” está ubicada en el distrito de Arequipa de la provincia de Arequipa, pertenece a la UGEL Arequipa Norte.

- Ubicación: Urb. Las orquídeas B-7 ASVEA.
- Distrito : Arequipa.
- Región : Arequipa.
- Niveles : Inicial, Primaria, Secundaria.
- Local : Propio.

El clima es variado durante el año, frío en los meses de Marzo a Agosto y cálido de Septiembre a Diciembre, empezando la estación lluviosa a finales de este mes. El distrito cuenta con todos los servicios: agua, desagüe, luz eléctrica, teléfono, Internet y transporte urbano. Además, por tratarse del principal distrito de la región cuenta con servicios de atención hospitalaria y clínicas particulares diversas.

La I.I.E.E. “ALEXANDER FLEMING” se inició en la sexta cuadra de la calle Rivero del cercado, creado por Resolución Directoral N° 00229 del 16 de Abril de 1993, y con 56 alumnos en los cinco años de educación secundaria.

En el año lectivo de 1994, el Colegio se traslada a la cuarta cuadra de la misma calle y atiende a 180 alumnos en secundaria. En el año 1996 se apertura el nivel primario e inicial, trasladándose el Colegio al distrito de Yanahuara, albergando a 340 alumnos en los tres niveles. En el año 1999, se adquiere un local de más de 3000m². en la Urb. Las Orquídeas (ASVEA), donde se cuenta con más de 22 aulas, oficinas administrativas, campos deportivos y piscina. Posteriormente en el año 2002 se amplía la infraestructura del Colegio al adquirir un terreno en la parte posterior. Asimismo, se edifica el laboratorio de Ciencias.

Actualmente viene funcionando en su moderno local de la Urb. Las Orquídeas B-7 ASVEA, contando con tres niveles, Inicial, Primaria, Secundaria y con un número de 670 alumnos. Cuenta con 64 personas entre personal docente, administrativo y de apoyo psicológico.

Su Misión es buscar personas inteligentes, investigadoras, con mente abierta, personas positivas, que gocen de una perspectiva amplia y que desarrollen su potencial a través de un programa equilibrado y exigente. Asimismo, buscamos fortalecer el compromiso con los valores ético.- sociales, los cuales permitirán que nuestros alumnos lleven una vida humanitaria y productiva, con la que contribuirán a una sociedad democrática y justa.

La gestión en la Institución Educativa “ALEXANDER FLEMING” está encabezada por un cuerpo directivo: Director y subdirector, constituyen una comunidad educativa con una plana docente de 44 docentes por horas, distribuidos en sus tres niveles;; además cuenta con otro órgano de apoyo que consta: de personal de servicio (cuatro), auxiliar de educación (tres),auxiliar de laboratorio (uno) y secretarias (una secretaria y dos oficinistas), y finalmente contamos con una población estudiantil de 670 alumnos y 400 padres de familia.

La I.E. Alexander Fleming fue creada el año 1993, con fines netamente preuniversitarios, es decir el acceso directo de los alumnos a la Universidad. Para ello en un inicio contó entre su plana docente con profesores de la Academia que lleva su nombre, la misma que es la más importante de Arequipa en número de ingresantes a la Universidad. Hoy en día cuenta entre su plana docente con buen numero de profesores que continúan dedicándose exclusivamente al conocimiento teórico y memorismo de los estudiantes con la finalidad de acceder a la universidad, pero la realidad educativa actual es distinta a la de hace 15 años.

La APAFA no cuenta con el apoyo de los PPFF los mismos que incumplen notoriamente con entregar su aporte anual, por lo que es poco lo que este órgano de apoyo puede hacer a favor de la infraestructura de la Institución.

El ingreso a la Universidad es una de las mayores preocupaciones de los PPFF por ello es que surgen en la década pasada instituciones educativas que se dedicaban exclusivamente a tal fin, fomentando entre los alumnos el memorismo y la mera repetición de conceptos y teorías preparadas para resolver preguntas de selección múltiple como las planteadas por las comisiones de ingreso de las distintas universidades del país.

La I.E. “ALEXANDER FLEMING” fue creada con tal finalidad, por ello se contrató a profesores de la academia de ciencias del mismo nombre para hacerse cargo de las clases en el nivel secundario, profundizando en forma exclusivamente teórica en el área de ciencias. De esta manera se consiguió cada vez un mayor número de estudiantes ingresantes a las distintas universidades regionales, pero una vez dentro los jóvenes no contaban con las herramientas necesarias para seguir estudios superiores y de otro lado, los que no accedían a la universidad, tenían que prepararse por varios años en alguna academia preuniversitaria para lograr su objetivo, dado que no contaban con herramientas necesarias para desenvolverse en la vida.

En la IIEE se evidencia una desfasada propuesta curricular, orientada, en forma tradicional, a conseguir alumnos que repitan mecánicamente los conocimientos teóricos impartidos, todo esto redundando en una deficiente planificación curricular que conlleva a una mala calidad educativa.

Además, la IIEE no cuenta con un PCIE propio lo que agrava el problema, los documentos de gestión que presentan los docentes se hacen solo con la finalidad de cumplir con los documentos que exige la UGEL, pero no son elaborados en forma conciente, máxime, considerando que muchos de ellos no cuentan con título pedagógico, por lo que desconocen de las acciones que se deben considerar para presentar los documentos de gestión.

De la observación empírica realizada a la I.E. Alexander Fleming, se determinó que existe una desfasada propuesta curricular, debido a una deficiente planificación curricular y a un tradicionalismo en el desarrollo curricular, orientados a conseguir en los alumnos una preparación mecanicista y rutinaria basada en los conceptos teóricos y el memorismo necesarios para lograr el ingreso directo a la Universidad. No existe, además, un real Proyecto curricular de la Institución Educativa.

1.2 Evolución de la planeación, el enfoque moderno

Con el paso de los años, la tendencia de la planeación debe adaptarse a la situación que se presente dentro de la organización. La planeación adapta tres nuevos enfoques para analizar las tendencias que se presenten en la organización, uno de los enfoques se denomina planeación estratégica, el segundo enfoque se denomina planeación a largo plazo y para finalizar, la planeación táctica, a continuación, se explicará cada uno de ellos.

El primer enfoque es la planeación estratégica, definida por Pinto como: “El conjunto de acciones que en el presente hace una empresa para obtener resultados para tener decisiones con mayor certidumbre posible, organizando de manera eficaz y eficiente los esfuerzos para ejecutar sus decisiones y los problemas que puedan presentarse a corto, mediano o a largo plazo.”

Morrissey considera que la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero permite cubrir en cuatro acciones que lo lleven al desarrollo máximo de la organización.

“La planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un gerente puede: 1) ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias

futuras, 2) proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables, 3) ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado y, 4) se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según se desea.”

Sin embargo, la planeación estratégica permite enlazar el pensamiento intuitivo con el analítico, da origen a la perspectiva que permite coordinar las mentes hacia un origen común. “El pensamiento estratégico de la institución (...) es la coordinación de mentes creativas en una perspectiva común que permita actuar a la empresa sobre el futuro en una forma satisfactoria para todos los participantes (...) cuando el pensamiento estratégico es individual (...) requiere la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones a futuro.”

Se consideraba, que para que la planeación estratégica tuviera éxito dentro de la empresa, se requería del compromiso activo de todos los integrantes y los tomadores de decisiones, con el fin de determinar la responsabilidad de la planeación, se requerirá encontrar la persona idónea para dicha responsabilidad, por lo tanto, se comenzó a manejar el concepto de presidente de unidad.

“La responsabilidad del presidente de unidad es identificar claramente una dirección para la empresa y entregar los resultados (...) debe asegurarse que su unidad se encamine hacia una dirección que sea compatible con su empresa siempre y cuando produzca los resultados deseados.

Sin embargo, la responsabilidad final se verá hasta la elaboración de estrategias que haga el director general, el encargado del proceso de planeación así también podrá contar con el apoyo de un ayudante que no tenga interés en el resultado del proceso de planeación, así también deberá tomar en cuenta el tiempo del personal que toma decisiones.

Cuando se presenta la necesidad de incluir a otros elementos, dentro del proceso de planeación, así como tomar en cuenta factores que intervengan en el proceso y que puedan afectar a la organización, se deberá realizar a través de tres etapas.

“ (...) Para incluir otros elementos al proceso de planeación se realizará en tres fases denominadas : 1) antes, 2) durante y, 3) después.”

Esto con el fin de optimizar los recursos de la empresa y prevenir errores en las distintas etapas de revisión de la empresa, aplicado lo anterior, se requiere de hacer un análisis de los valores que influyan a la organización, ya que estos son el reflejo de su personalidad así como permite determinar la misión, visión y estrategia que se obtengan para el éxito de la empresa. ¿en qué nos ayuda la existencia de los valores estratégicos? Por una parte, conduce la línea de intervención de la empresa, sus decisiones y cómo comunicarlas y por otro, la atención al personal encargado en este tipo de empresa. “Los valores estratégicos conducen los esfuerzos de la empresa (...) establecen su dirección, expectativas y administración (...) y por lo mismo coordinar al personal que trabaje con eficiencia en la empresa.”

La existencia de estos valores, es de manera infinita, sin embargo para considerarse un número se recomienda de ocho a diez, los cuales deben identificar con mayor presencia en la organización estos valores, pueden denominarse a través de dos tipos. “los valores pueden presentarse de dos maneras: los fijos y los determinados (...) a estos últimos corresponden: la ética, calidad, seguridad, ambiente, innovación, imagen, división, responsabilidad, personal, rentabilidad, alianzas estratégica, concentración geográfica entre otros.”

El encargado de llevar a cabo el proceso de planeación, como persona externa el resultado de dicho proceso será el encargado de determinar los valores estratégicos, esta lista tiene la función de establecer el

enlace con la misión, la cual corresponde al requisito más importante dentro del proceso de planeación, esta sirve de base para la mejor toma de decisiones y cubre puntos que la difieren de la visión.

“La misión se integra por: el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón de ser, la gente a la que usted sirve, y los principios y los valores bajo los que opera.”

La razón de ser de la misión radica en proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas más importantes de la organización, la necesidad de su presencia permitirá a la empresa, en tiempo adecuado su éxito.

“La misión (...) requiere una reflexión y preparación cuidadosa de parte del equipo de planeación al que se concede el tiempo adecuado para la afinación de los distintos puntos de vista que sean expresados .” como se mencionó, la elaboración de la misión, corresponde al encargado principal del equipo de planeación y al igual que el establecimiento de los valores estratégicos no debe tener ningún interés en el resultado, ya lograda se tiene la necesidad de ser comunicada a todos los integrantes y retroalimentarla para el desarrollo eficiente del proceso, y en base a los cambios presentados en el transcurso del tiempo se requerirá examinar anualmente.

Por su parte, la visión es la representación a futuro de la organización y todos los elementos que la componen y es casi por completa intuitiva.

“La declaración de la visión bien formulada tiene como características que es breve, con menos de diez palabras de preferencia es fácil de captar y recordar y así plantea los retos para su logro.”

Al igual que la misión, deberá estar generada por gente ajena a los integrantes del equipo administrativo, en ella debe enfocarse a lo que se requiere llegar a ser, debe generarse por separado de la misión, y una vez obtenida deberá ser comunicada o exhibida en una amplia variedad para ser recordada por todos.

Por su parte, la estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo, puede ser definida como una actividad que permite determinar la dirección en la que la organización deberá dirigir su atención, con el fin de cumplir con su misión. Esta actúa como un complemento en la función que realiza la misión y la visión, requiere para su acción de dos cosas que son importantes para su logro.

“La estrategia deberá tomar en cuenta: 1) aquellos elementos planteados por la misión, con el fin de alcanzar el futuro planteado por la visión (...) 2) evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esa será la ruta más efectiva para desempeñar la misión y la visión.”

Es importante saber plantear la estrategia de manera clara, ya que proporciona el sustento para una mejor toma de decisiones que mantengan el rumbo de la misión, y que, a su vez, prevenga los problemas que obliguen a errar el camino que se indicó, asimismo el resultado refuerza la misión y la visión de los integrantes de la empresa.

Se hace necesario su planteamiento, ya que esta ejerce como antesala para la planeación a largo plazo y así también actúa como el paso final en la porción del pensamiento a largo plazo y así también actúa como el paso final en la porción del pensamiento estratégico del proceso de planeación y con esto observar los resultados obtenidos para mejorar las decisiones.

Los resultados, muestran las decisiones que se obtuvieron a través de los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia, cuya finalidad será la determinación futura que se desea lograr en la planeación a largo plazo y a su vez determinar el rendimiento a corto plazo reflejado en la planeación táctica.

El segundo enfoque se denomina planeación a largo plazo, el cual durante mucho tiempo lo consideraron sinónimo de la planeación estratégica. Al igual que su antecesora, la planeación a largo plazo observa el proceso de planeación, y participa en este como enlace entre el proceso intuitivo y el analítico, a su vez representa el punto de equilibrio entre los dos procesos. “La planeación a largo plazo es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.”

1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene

La presencia de la planeación a largo plazo, es de vital importancia para la organización, ya que este a través del análisis determina las posiciones futuras que la organización debe alcanzar a través de un proceso dinámico y flexible que permitan responder a los cambios constantes que atañen a la empresa. “la planeación a largo plazo es importante debido a que permite mantener el enfoque en el futuro y en el presente (...) permite el reforzamiento de los principios de la misión, visión y estrategia (...) fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias asigna prioridad en el destino de los recursos.”

La función que ejerce la planeación a largo plazo es mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles con el fin de hacer realidad el futuro deseado. Dentro de este proceso dinámico del que goza flexibilidad , permite estar atento a las circunstancias y cambios que influyan al desarrollo del proceso de planeación y como técnica de prevención, incorpora cuatro elementos.

“La planeación a largo plazo, plantea la existencia de cuatro elementos: 1)áreas estratégicas críticas, donde se establecen las principales categorías en las cuales debe enfocar la atención colectiva para el futuro

previsible (...) ,2) análisis de aspectos críticos (...) donde se plantea un proceso para identificar, ordenar, analizar y resumir aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas a la institución (...) 3) objetivos a largo plazo, que representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en el futuro y, 4) planes estratégicos de acción, los principales pasos o puntos de referencia que se refieren para avanzar hacia las posiciones futuras que se han proyectado.”

Al igual que la planeación estratégica, se pensaba que la responsabilidad es casi exclusiva de los altos funcionarios, en la actualidad, todos los integrantes del equipo administrativo participan para determinar las posiciones futuras a conseguir.

La existencia de un coordinador de planeación tiene muchas ventajas para unificar el proceso, cuya necesidad de existencia se verá requerida a través de tres actividades, para obtener una planeación más objetiva y productiva, en razón al tiempo invertido para la toma de decisiones a nivel de organización. “La planeación a largo plazo, es una forma eficaz de lograr que todos los elementos de un equipo administrativo participen y se comprometan con el futuro de la institución (...) la existencia de un facilitador permitirá el establecimiento y vigilancia del programa planeado, la coordinación de la logística y la documentación de las reuniones establecidas en tiempo y espacio.” Se ha hablado del tiempo establecido por la planeación a largo plazo, este tiempo variará de manera importante según el tamaño y la complejidad de la institución, su naturaleza y saber si comienza desde cero o sobre algo anteriormente establecido.

Por otra parte, la participación del tiempo variará al programar las reuniones con tareas y en esas reuniones, se procederá a incluir o revisar lo establecido en la misión, la visión y la estrategia, así como identificar las áreas estratégicas de la organización.

Ya establecido el tiempo, es determinante identificar el enfoque que plantea la planeación a largo plazo a partir de la determinación de las áreas estratégicas que permiten identificar los aspectos críticos y establecerse con ello los objetivos a largo plazo.

Una manera de definir las áreas estratégicas críticas, se orientará hacia aquellas áreas que gozan de atención colectiva que generen un futuro previsible, así también permite establecer en dónde queremos estar como empresa, girando su apoyo para dedicarse a la misión, visión y estrategia, identificar y ordenar las características estratégicas que establezcan las fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas que influyan en nuestra institución. “Las áreas estratégica críticas (...) enfocan la atención colectiva hacia un futuro previsible (...) ayudan a determinar en dónde se quiere estar como organización (...) apoya la misión, visión y estrategia que se consideran para el plan a largo plazo (...) permite identificar y ordenar los aspectos críticos que establezcan las fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas de la institución (...) establecen los objetivos a largo plazo y forman el puente con las áreas de resultados críticos (ARC) de la planeación táctica.”

Se hace necesario, para el funcionamiento óptimo de la organización, la identificación de estas áreas a partir de la consideración de seis líneas de acción que cubren la planeación a largo plazo. “La planeación a largo plazo, requiere la determinación de las áreas estratégicas (...) para hacerlo, requiere identificar: 1) aquellas categorías dentro de las que la institución debe establecerse las decisiones futuras, 2) incluir las áreas financieras (...) 3) debe enfocarse en aspectos futuros que requieren trabajo durante varios años, 4) apoyar directa o indirectamente lo declarado en la misión, visión y estrategia de la institución, 5) requiere el trabajo interdisciplinarios de los segmentos principales de la empresa y, 6) debe limitarse a dos o tres palabras y no debe ser medible cómo se establece y si debe contener aspectos que nos lleven a aspectos futuros.

(sic)” el resultado de esta acción, es la determinación de los objetivos que como empresa desea cumplir y que apoye el desarrollo de las estrategias planteadas al inicio del proceso de planeación.

Como última fase del proceso de planeación en su etapa moderna, se denomina planeación táctica, que al igual que sus antecesoras, se interesa en el desarrollo óptimo de la organización, mientras que el pensamiento estratégico dirige su atención a determinar ¿A dónde estamos ahora?, la planeación a largo plazo se dirige hacia ¿Dónde queremos ir?, la planeación táctica contesta, ¿Cómo llegamos allá?”. Permite la elaboración de planes como un todo para la empresa, así como para unidades dependientes y cuyo propósito se dirige al rendimiento y al logro de objetivos a corto plazo.

La utilización de la planeación táctica, permite la aplicación efectiva de los recursos disponibles, su importancia radica en la participación de transformación en el proceso de planeación. “La planeación táctica, transforma el pensamiento estratégico y a la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.”

Su participación proporciona al equipo de planeación los instrumentos para llevar a cabo los planes a corto plazo y asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos, se diferencia de los otros dos integrantes del proceso de planeación, por su sentido de toma de decisiones. “La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que tiendan a mejorar los resultados, evita pérdidas y proporciona ayuda para la toma de decisiones y formular acciones correctivas cuando sea necesario.”

1.4 Metodología empleada

La reflexión y el análisis de un escenario tan complejo como lo es el ámbito educativo, requiere de sistematización y objetividad en la elaboración de conclusiones, mismas que sólo se pueden lograr a través de la aplicación de instrumentos científicos, que ayuden a interpretar los datos de manera correcta.

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se basa en un **estudio de tipo descriptivo** en el cual fue necesario aplicar como técnica para la obtención de datos e información diferentes cuestionarios dirigidos a tres sectores importantes del contexto escolar: directivos, docentes.

El diseño de los cuestionarios consideró la formulación de preguntas claras respecto a cómo cada sector mencionado, observa, entiende y actúa en el contexto de la problemática, se establecieron categorías de respuesta a fin de facilitar el análisis.

Población que presenta la problemática.

La complejidad del ámbito educativo, muchas veces nos lleva a generalizar diagnósticos de los contextos escolares, sin embargo, cada comunidad, cada zona, cada escuela es un espacio en el que se entretajan particularidades específicas que lo determinan de manera muy especial.

De tal hecho es conveniente definir con precisión la población que presenta la problemática a fin de obtener información específica y veraz que más adelante conduzca al diseño de la propuesta de solución.

Se aplicaron los instrumentos de investigación para conocer acerca de las cuestiones que tienen que ver con el ejercicio de la gestión escolar y la manera en que operan los aspectos relacionados con el planeamiento estratégico, así como el impacto que hasta este momento esta metodología de trabajo ha dado como resultado para solucionar los problemas educativos existentes y determinar cómo se influye en el logro de escuelas de calidad.

Selección de la muestra de estudio.

Considerando los puntos señalados con anterioridad, el análisis de datos se llevará a cabo a partir de la aplicación de encuestas a dos segmentos de la comunidad escolar:

1. DOCENTES
2. DIRECTIVOS

La información recabada permitirá que se comparen datos, se interprete y reflexione en la importancia del tema y cómo trascender hacia una propuesta alternativa.

Algunos parámetros de análisis serán:

- Preparación profesional de directivos y docentes
- Antigüedad en la función directiva
- Patrón dominante del ejercicio de la Gestión Escolar
- Capacidad en la gestión: El uso de la planeación para organizar, operar y evaluar los proyectos académicos.
- Conocimiento del Proyecto Escolar, su operación como estrategia para el trabajo colegiado

- Integración y participación de la comunidad educativa al proyecto escolar.
- Expectativas acerca de la calidad educativa.

Diseño de los instrumentos de investigación.

El instrumento elegido es el cuestionario dirigido a dos sectores importantes del universo, entendiendo que el universo es la serie de elementos que comparten características definidas relacionadas con el problema de investigación y que en este caso son:

DOCENTES

DIRECTIVOS

En el diseño de la investigación se ha utilizado el método del análisis – síntesis que logra caracterizar objetivamente la situación concreta y permite proponer una alternativa de solución al problema priorizado en la medida que se ha avanzado con la investigación.

En la realidad problemática: el método inductivo, porque se describe la realidad de manera directa y lo más objetiva posible a fin de encontrar posibles soluciones.

En el planteamiento (FODA): el método inductivo – deductivo.

CAPITULO II: CONCEPCIONES DE LA PLANEACIÓN Y LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Planear es una de las actividades características del mundo contemporáneo. Debido a los cambios vertiginosos que se presentan en las estructuras económica, política y social. Aunado a ello los avances científicos y tecnológicos son elementos que revolucionan el devenir de la naturaleza humana, acciones que han hecho de la planeación tanto en empresas particulares como en entidades gubernamentales una actividad determinante e imprescindible a través de la cual se pretende analizar la realidad presente de la organización, para posteriormente diseñar escenarios futuros con los que se busca finalmente la eficiencia y optimización de tiempo y recursos.

La planeación, primer paso del proceso administrativo es una actividad permanente y por tanto dinámica, que tiene una estrecha relación con previsión, entendida como el acto de examinar el futuro para diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos que fueron predeterminados.

2.1 Planeación Estratégica

De acuerdo con George Steiner, la planeación estratégica es la piedra angular de la administración y dirección estratégica; tiene como finalidad apoyar a las empresas, incluyendo a las dependencias y entidades gubernamentales a clarificar el rumbo y las estrategias de acción.

El proceso de planeación estratégica es una actividad que ayudará a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las estrategias y actividades para mejorar radicalmente los resultados de la organización en el futuro. Para que se lleve a cabo la planeación

estratégica es fundamental el trabajo participativo de directivos y operarios; por lo que Steiner clasifica la dirección en dos tipos:

1. Dirección estratégica.- Se realiza en los niveles más altos de la estructura organizacional de una institución.

2. Dirección operativa.- Lo realizan todas las personas involucradas en el proceso de planeación.

Ambos tipos de planeación interactúan entre sí y tienen como enfoque primordial la estrategia. Otro aspecto de gran relevancia en los procesos de planeación, es que en la actualidad existe un “conflicto” entre la planeación formal y la planeación intuitiva, por saber cual de las dos es mejor. Ambas ofrecen diferentes ventajas, en los procesos. Por un lado la planeación intuitiva está basada en experiencias del pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento reflexivo del directivo; estos aspectos son capitalizables siempre y cuando el dirigente conozca a la perfección la institución. Por otro lado, la planeación formal cuenta con un sistema organizado y desarrollado a partir de una serie de procedimientos, lo que permite plasmar diversos escenarios futuros de la organización, análisis, consecución de objetivos, comparación de resultados y metas; además que involucra a todo el personal en el proceso de planeación, generando así un compromiso con los involucrados.

Para definir la Planeación Estratégica Formal, Steiner aplica un análisis desde 4 puntos de vista:

- Decisiones actuales.- identificación sistemática de oportunidades y peligros.
- Proceso.- Establecimiento de metas, estrategias y políticas, y las acciones necesarias para su implantación
- Filosofía.- como actitud y forma de vida, con observación al futuro.
- Estructura.- desarrollo de planes a corto, mediano y largo plazo, a través del esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía.

También establece premisas de lo que no debe considerarse planeación:

- No pretende tomar decisiones futuras, se toman en el momento oportuno.
- No pronostica ventas de un producto, rebasa el pronóstico actual de productos y mercados presentes.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente.
- No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores

Del mismo modo el citado autor aclara que la Planeación Estratégica es:

- Flexible, va de lo más sencillo a lo más complejo.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas dictadas.

Sin embargo, el problema estriba cuando únicamente se apoyan los procesos de planeación en lo intuitivo o en lo formal, siendo que los dos son complementarios, habrá momentos para utilizar la percepción y otros en lo que será determinante precisar y adaptar correctamente las perspectivas directivas.

La planeación estratégica es un proceso que determina y rebela objetivos, propósitos o metas, da origen a las principales políticas y planes para alcanzar las metas fijadas.

La implantación de la estrategia es el proceso de asegurar ésta, esté imbuida en todo lo que hace la organización. El objetivo es crear concordancias entre los objetivos y las actividades diarias.

Las estrategias y las políticas están íntimamente relacionadas. Las estrategias, denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzo y recursos hacia el logro de los objetivos, en tanto que las

políticas no requieren de acción, sino que procuran guiar a los administradores en la toma de decisiones.

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan sino un catálogo de buenas intenciones. Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad. Tarea que es desarrollada por un grupo –por ejemplo, el área encargada de la planeación- que trabaja aislado, hasta que un día les presenta su proyecto a quienes supuestamente deberán realizarlo, los que en ese momento son apenas informados de lo que se pretende. Desde luego que el resultado final de ese procedimiento, es una serie de inconsistencias entre medios y fines que hacen inoperable a cualquier plan.

Los productos que se obtienen de la planeación estratégica son: misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas y proyectos estratégicos definidos y priorizados; lo que contesta a las preguntas: ¿Cuál es la tarea fundamental de nuestra institución? ¿Qué es lo que queremos ser? ¿Qué nos proponemos lograr? ¿Cómo lo lograremos? ¿Qué haremos? ¿Cómo lo mediremos?

La base de la planeación estratégica consiste en definir y comprender ¿Cuál es la misión de la organización social? es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores.

La visión es una imagen mental de los líderes e integrantes de la organización que representa un escenario futuro altamente deseado de la Institución. Los objetivos estratégicos son los fines últimos o propósitos que persigue cualquier organización; los indicadores estratégicos son una medida directa sobre aspectos cuantitativos y los proyectos estratégicos son aquellos que definen las tendencias que se centran en la consecución de resultados, por medio de las estrategias y acciones la institución logra conformar su misión y visión. En este proceso es importante revisar y si es necesario rediseñar estrategias y líneas de acción establecidas por programas sectoriales.

Para ello existen diferentes técnicas que se pueden utilizar de manera simultánea: juntas, entrevista, encuesta, buzón de quejas y sugerencias, a su vez sirven los resultados para investigar necesidades de los usuarios y analizar el nivel de cumplimiento de sus expectativas.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, organización o institución gubernamental, es pasar de la planeación a la administración estratégica.

Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas acabo y establecer la forma de periodicidad para medir los avances. El análisis FODA permite a la unidad responsable, identificar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene actualmente como sistema, y que determinan su capacidad para responder al cumplimiento de la misión.

2.2. La Planeación y la Reingeniería de Procesos.

El elemento más provocador y polémico que incluye la propuesta de modernización es la incorporación de la reingeniería de procesos, una de las herramientas de cambio organizacional más innovadoras que ha sido bien recibida tanto en las empresas como en las organizaciones públicas.

Para Hammer y Champy la reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.” Es necesario aclarar que los procesos, y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las instituciones no rediseñan sus departamentos ni oficinas; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias. Conviniendo con lo anterior la reingeniería de procesos es una herramienta de cambio que propone reorganizar el trabajo en torno a procesos y no a partir del principio de la división del trabajo; de acuerdo con Argüelles y Gómez este proceso se divide en las siguientes etapas:

1ª. Evaluar la necesidad de cambio; 2ª. Involucramiento del nivel ejecutivo en el proyecto de Reingeniería; 3ª. Comprender el nivel de disposición de la organización para el cambio y establecer una comunicación abierta; 4ª. Identificación y diagnóstico de los procesos; 5ª. Mapeo y rediseño de procesos, y 6ª. La definición de una nueva estructura orgánica basada en procesos.

1ª) La necesidad de cambio a partir del reconocimiento de que es necesario realizar un cambio radical con base en la problemática detectada; la reingeniería propone abandonar el enfoque de trabajo por funciones y reorganizarse de acuerdo con la misión y la visión; para incrementar sustancialmente la calidad de los servicios a través de un modelo específico, por medio del cual se asegure la calidad total.

No basta que exista un conocimiento de la necesidad de cambio por parte de las autoridades es preciso que esta acción sea de dominio público con la finalidad de que se involucren todas las áreas y niveles a un esfuerzo común.

2ª) Involucrar los directivos con el personal de apoyo y operativo. La experiencia ha demostrado que las instituciones que han tenido mayor éxito en persuadir a sus empleados son las que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de rediseñar. Los directivos son los primeros convencidos de que el proyecto se logre y posteriormente:

- Desarrollar una visión compartida.
- Demostrar el compromiso.
- Invitar a todo el personal al cambio.
- Los mandos medios son facilitadores del cambio.

Cuando un equipo directivo decide utilizar la reingeniería de procesos es porque está convencido de la necesidad de introducir cambios radicales, trastocando los fundamentos estructurales de toda la organización. Un elemento importante para que se pueda dar la transformación, es involucrar a todo el personal, así como hacer público el compromiso del esfuerzo y del bien común, sensibilizándolos y comprometiéndolos.

Una de las acciones prioritarias es la realización de un inicio formal del proyecto de modernización administrativa, en el cual todos tengan conocimiento y participación. Por lo que es preciso identificar quien va a rediseñar:

- El líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- Dueño del proceso: Es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- Equipo de reingeniería: Grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.

- Comité directivo: Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- Zar de la reingeniería: Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

3ª) Comprender el nivel de disposición de la organización para el cambio y establecer una comunicación abierta. Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida laboral, no es algo que se consiga de la noche a la mañana, por el contrario, requiere de una sensibilización permanente. “Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando”.

La tercera etapa genera:

- Acercamiento y conocimiento de la institución.
- Mecanismos de comunicación interna.
- Disminuir desconfianza e incertidumbre

4ª). Identificar y diagnosticar los procesos para iniciar la reingeniería. Es necesario realizar un análisis de procesos, el cual describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular. Identifica los pasos que le agregan valor (trabajo) y los que no lo hacen (desperdicio); la clave de la reingeniería es eliminar o reducir al mínimo el desperdicio del proceso. Un análisis permite:

1. Examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo
2. Captar el tipo y orden específico de los pasos del proceso
3. Captar datos cuantitativos:
 - Cuánto tiempo toma el proceso
 - Cuánto desperdicio contiene

- A cuántas personas involucra
- Cuánto cuesta

Al recabar los datos de un análisis de procesos, se pretende buscar la mejora de los servicios. No serviría de nada obtener una extensa relación de datos y no hacer nada al respecto para que esto se incremente en su calidad.

5ª) Realiza un mapeo preliminar de los procesos. Se conforman equipos con el personal del área quienes serían los encargados, en un primer momento de validar y rediseñar los procesos y, participar posteriormente en su instalación y operación.

A través de la elaboración de una guía técnica se dan a conocer los lineamientos para la elaboración de documentos administrativos con relación al rediseño de procesos, conteniendo los siguientes aspectos:

- Identificación
- Nombre de la Unidad Administrativa
- Objetivo
- Producto final
- Etapas del procedimiento

6ª) incrementar la importancia de los procesos y procedimientos. A partir de estos se respaldan las funciones de las oficinas y los departamentos y genera:

- Combinar varios trabajos en uno sólo.
- La ejecución de las actividades se realiza en un orden lógico.
- Se desarrollan múltiples versiones para los procesos.
- Se realiza el trabajo en los lugares donde sea más conveniente; lo que reduce las verificaciones y controles.
- Elimina o reduce el número de actividades que no agregan valor.
- Elimina duplicidad de funciones.

- Permite la creación de un sistema de difusión y actualización de manuales de organización y procesos.
- Fortalece la estructura orgánica de las instituciones con la creación de unidades nuevas.
- Logra establecer estructuras organizacionales horizontales que permiten atender con efectividad la problemática y necesidades de los usuarios internos y externos.

El sistema educativo de la perspectiva de Combs, es un organismo que para adaptarse a su ambiente cambiante es necesario se refuncionalise para adquirir una eficiencia superior a través de ajustes en sus insumos, productos y procesos; tiene que deshacerse de sus elementos tradicionales e internarse en la etapa de modernización.

Con la instrumentación de la reingeniería contemplada en los procesos de planeación se buscan cambios radicales, por ello se necesita tener mucho cuidado de que los cambios se lleven a cabo por medio de una planeación y de un control; de ahí la importancia de haber creado una visión a futuro, ya que ésta constituye el elemento articulador entre lo planeado, la misión institucional, las estrategias derivadas del proceso de planeación estratégica y su interrelación con la reingeniería de procesos.

2.3 Corrientes teóricas de la Planeación

De acuerdo con Isaías Alvarez, es posible detectar por lo menos cuatro corrientes importantes en las teorías de planeación.

1. Administrativa
2. Sistemas
3. Del cambio o de desarrollo
4. Prospectiva o de innovación

2.3.1 La planeación desde la perspectiva administrativa

Es quizá la más antigua, surge de la teoría clásica sobre el proceso administrativo. Una característica de esta corriente consiste en separar la elaboración de planes de su ejecución y atribuir ambas funciones al administrador de una institución.

Henry Fayol, industrial francés iniciador de la teoría administrativa moderna. Advirtió la inmensa necesidad de la enseñanza de la administración. Formuló este proceso. Define a la planeación como “el proceso de estimar el futuro y preparar provisiones para él.”

Fayol, da universalidad al proceso administrativo, haciendo aplicables sus normas y reglas técnicas a cualquier organización. Al respecto William H. Newman, considera que los sectores de la tarea administrativa son: organización, relaciones humanas, planeación, dirección, evaluación y control. Manifiesta que entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de la toma de decisiones. Identificándolas como: el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir.

Al respecto Roger A. Kaufman enuncia lo siguiente al analizar los elementos que integran un plan “La planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar “a donde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz.

Frederick W. Taylor hizo importantes contribuciones a la administración científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus

principios insisten en el uso de la ciencia y la obtención de la máxima producción.

Con el surgimiento del management científico, el objetivo principal de la administración era conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para los trabajadores, demostrando una científicidad, sólidamente fundamentada en leyes, reglas y principios claramente definidos:

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía, en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la producción máxima.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

El management científico tuvo como base la firme convicción de que los verdaderos intereses tanto del empresario como del trabajador tendrían que ser los mismos, es decir, que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado, creando así una relación inversamente proporcional; con la finalidad de que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, a través de que las dos partes desarrollen sus actividades armónicamente como resultado del esfuerzo decidido por ambos para rendir diariamente al máximo de sus posibilidades. Dejando al trabajador la responsabilidad de hacer su tarea según su mejor criterio.

Es entonces que las instituciones educativas de esa época, reconocieron la necesidad de brindar entrenamiento en las habilidades empresariales básicas, e introdujeron la educación empresarial en sus planes de estudio a través de diseños curriculares que apoyaran a la industria y a los avances tecnológicos, Es innegable la influencia la producción en los

diseños curriculares, situación que, a través del desarrollo histórico, hace necesario retomar un enfoque con tendencia al desarrollo humano.

2.3.2 La Planeación y la Teoría de Sistemas

La Teoría General de Sistemas tiene su origen en el año de 1951 cuando Ludwing Von Bertalanffy inicia con una ruptura del paradigma de la ciencia clásica, al respecto Maldonado y González Reynoso señala, que la teoría de sistemas, pretende ser una orientación trascendente del pensamiento científico si aplicáramos el paradigma de Khun sobre las revoluciones científicas. Hay que señalar que la teoría de sistemas es una nueva revolución científica. Para Khun la historia de la ciencia está constituida por períodos que se adhieren a una tradición, y que esporádicamente concluyen a un período dado.

Partiendo de los fundamentos expuestos por Bertalanffy y su seguidor Kenneh Boulding identifican a la teoría general de sistemas como el elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de Jhon Dewey sobre la estructura del cerebro humano y de Clay Tomas Whitehead, sobre los sistemas de planeación estratégica. Surgió una forma peculiar de entender la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Bertalanffy define la teoría de sistemas como un complejo de elementos interactuantes y teniendo en su sentido amplio, carácter de ciencia básica, existiendo una correlación en ciencias aplicadas, lo que a veces llama ciencia de sistemas en sí.

Bertalanffy marca tres campos para el desarrollo de la teoría de sistemas:

- a) Ingeniería de sistemas (concepción, planteamiento y evaluación).
- b) La investigación de operaciones (control de sistemas existentes).
- c) Ingeniería humana (es la adaptación de sistemas y especialmente máquinas).

Bertalanffy, precisa que, “En suma la teoría general de sistemas es por tanto, la exploración científica de todos y totalidades que no hace mucho tiempo se consideraban nociones metafísicas ajenas a la ciencia.” Entre los enfoques sistémicos como paradigma metodológico tenemos el de Churchman que establece que “...Una porción de la realidad bajo estudio se conceptualiza como un sistema, en tanto que el resto pasa a ser el “entorno” o “ambiente del sistema.” Particularmente decimos, que sistema es la totalidad de elementos interrelacionados en una función global, en cuyo funcionamiento o alteración constituyen o alteran su interacción.

Cabe mencionar que el enfoque sistémico se ha planteado como paradigma metodológico a partir de Bertalanffy, lo unifican con tres características:

- a) Holístico.- Toma en cuenta el problema total considerando todos los aspectos relevantes.
- b) Transdisciplinarios.- Porque al considerar todos los aspectos del problema, necesita auxiliarse de diferentes disciplinas.
- c) Dinámico.- Porque no sólo estudia la génesis del problema a través del desarrollo histórico, sino que trata de proponer como soluciones, procesos dinámicos que incluyen evaluaciones y adaptaciones, en lugar de una solución estática y/o fija.

En consecuencia, la teoría de sistemas capta el problema en su totalidad, para llegar a una resolución mediante la adaptabilidad y evaluación. En el contexto Epistemológico y tecnológico, concebimos a la Teoría de Sistemas como una nueva concepción del estudio de la

ciencia en un nuevo paradigma, con grandes repercusiones históricas, dada su actividad interdisciplinaria y transdisciplinaria.

En la corriente de sistemas el proceso de planeación no separa la elaboración de planes, programas y proyectos de su ejecución, sino que considera todos los elementos en un conjunto integrado, como un sistema. Favorece el trabajo interdisciplinario, además de que por primera vez la planeación es concebida a partir de una responsabilidad compartida.

2.3.3 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado

La tercera corriente teórica de planeación, de desarrollo o del cambio planificado, orienta a los procesos de planeación hacia la promoción del perfeccionamiento en sus diferentes sectores, o bien a considerar a la planeación como un instrumento de desarrollo, puede ser relacionada con las teorías anteriores (administrativa o de sistemas) o extenderse a la innovadora y prospectiva.

La planeación encuentra su antecedente más importante en la llamada planeación de desarrollo, que preocupada por la búsqueda de la eficiencia, fue considerada como un instrumento para superar el problema del subdesarrollo; convirtiendo así los procesos de planeación y administración en actividades medio para lograr sus propósitos.

Uno de los representantes de esta corriente George M. Raymond comenta: Mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por las fuerzas del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de planeación y sus detalles no pasará de ser mero ejercicio académico.

La planeación tiene carácter instrumental al llevarla a la práctica, por consiguiente, contribuyen al desarrollo nacional o social en términos genéricos. Entrar en el aspecto social de la planeación, implica tomar en cuenta el contexto económico determinado en nuestro país a partir de la globalización, así como de procesos económicos llevados a cabo como es el caso del neoliberalismo.

Sobre el tema que nos ocupa, Isaías Álvarez, en su obra sobre Planificación y Desarrollo señala lo siguiente: “Los procesos neoliberales de modernización social y política, la globalización de la economía mundial, el surgimiento de los grandes bloques económicos y comerciales (Cuenca del Pacífico, Unión europea, Tratado de Libre comercio de América del Norte etc.), el desastre de los sistemas socialistas de planificación centralizada y burocrática, el surgimiento de nuevos movimientos sociales a favor de la democratización y en contra del colonialismo, de la xenofobia racial o de la discriminación, aunado al crecimiento desmesurado de la pobreza y de la miseria del mundo, han influido poderosamente en la crisis de muchas instituciones sociales y educativas, que se ven en la necesidad de enfrentar críticas y cuestionamientos sobre el desempeño de su misión, a la vez que observan con profunda preocupación la reducción del flujo relativo de los recursos del financiamiento público en que se apoyaban, y se incrementaban progresivamente sus costos de operación frente a la creciente competitividad de las instituciones del sector privado”.

Así mismo Isaías Álvarez, emite 5 conceptos fundamentales para el desarrollo de los pueblos y de los grupos humanos o instituciones:

- Concepto de crecimiento
- Concepto de autosuficiencia
- Concepto de interdependencia
- Concepto de autodeterminación
- Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable

Concepto de crecimiento.- El desarrollo se entiende como el crecimiento equilibrado y sostenido de la producción de bienes y servicios, que garantiza la distribución justa y equitativa de éstos, sin alterar el equilibrio ecológico. Constituye una definición ideal y utópica que, en la práctica no ha sido lograda por ningún país.

Concepto de autosuficiencia.- El desarrollo se define como la capacidad de los grupos humanos para resolver sus problemas como sus propios recursos; sin embargo, históricamente, no hay pueblos ni grupos humanos que puedan considerarse como autosuficientes.

Concepto de interdependencia.- Dado que no hay grupos humanos autosuficientes, se plantea la necesidad de que los pueblos y los grupos humanos tienen que relacionarse con otros para resolver sus problemas, sin derivar en fenómenos de explotación. Supone que los pueblos y los grupos humanos logran consolidar confianza en sí mismos y tomar conciencia de que no son autosuficientes.

Concepto de autodeterminación.- El desarrollo se entiende como la capacidad de los grupos humanos para tomar decisiones por sí mismos, requiere un conjunto de condiciones sociales económicas y políticas que muy pocos países alcanzan.

Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable.- planteamiento relacionado con los conceptos de crecimiento, interdependencia y autodeterminación. En él se consideran aspectos como la necesidad de preservar el equilibrio ecológico y del apoyo solidario de la sociedad.

Al respecto Jorge Ahumada, en su obra La Planificación de Desarrollo, dice: “La planificación es una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar los instrumentos más

eficientes... no es el proceso de elaborar un documento que se denomina plan o programa, esto es sólo una parte del proceso.”

Es evidente que el desarrollo en el ámbito social, marca los elementos y estrategias a utilizar en el proceso de planeación, sin embargo, ubicar el desarrollo es establecer las necesidades básicas, sociales, nacionales de una región o país.

Situándonos en nuestro contexto económico e histórico, Desarrollo es “el reconocimiento de que cada ser humano tiene el derecho inalienable a la satisfacción de ciertas necesidades, que son esenciales para una completa y activa incorporación dentro de su cultura.”

Particularmente concebimos el desarrollo como un proceso de cambio social, esto es un proceso deliberado que persigue como finalidad: igualdad de oportunidades sociales, políticas y económicas.

2.4 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación.

Según nos explica Michel Godet (1995) **la prospectiva** emerge dado el interés del hombre por conocer el futuro y desarrollar mecanismos para poder controlarlo, siendo su objetivo principal el anticiparse a los diversos escenarios posibles, tomando decisiones para poder construir una estrategia que nos lleve a un futuro deseado. Así, al relacionarla con la política nos proyecta un sinfín de posibilidades potenciales para mejorar la actuación de los actores públicos en los diversos ámbitos de lo político, toda vez que casi siempre es una generalidad que dicho actuar se proyecte de forma reactiva, es decir, que dan respuesta a las demandas más urgentes o graves sin que exista una visión a futuro o previsión a mediano o largo plazo, aunado por otra parte a que la planeación burocrática, cuando la hay, ha sido normalmente deficiente, ya sea por falta de legitimación receptivo-ciudadana, de capacidad

técnica, de eficacia, o de tiempo incluso; es por ello que el futuro de lo político en no pocas ocasiones es tendencial.

La generación de nuevas estrategias políticas en base a procedimientos prospectivo-metodológicos nos permite modificar nuestro “actuar presente” para construir “futuros deseables”. Ello nos representa un cambio paradigmático en la planeación de lo político que ha empezado a adoptarse paulatinamente por algunos actores, aun que de manera muy lenta.

Al referirnos a la “Prospectiva” estamos hablando de una disciplina en formación que soporta su crecimiento en un contexto metodológico futurible, desarrollado principalmente a lo largo del siglo XX por cuatro grandes corrientes: *“la postindustrial”* de Daniel Bell, Eric Jantsch, Herman Kahn, Anthony Wiener y Alvin Töffler; *“la neomalthusiana”* de Jay Forrester, Jaques Lesourne y Gerard Berney; *“la corriente de los ciclos largos y las crisis portadoras de esperanza”* desarrollada por Christopher Freeman, Scherer y el economista ruso Alexander Kondratiev con su “Teoría de los Ciclos Largos”; y por último *“la corriente de las bifurcaciones y el caos determinista, pero fecundo”* representada por diversos pensadores interdisciplinarios como el matemático Poincaré (1889,1908) con su “Teoría de las Bifurcaciones”, Lorenz (1961) con el llamado “Efecto Mariposa”, Ilya Prigogine, e Isabelle Stengers con “El orden por fluctuación, y el caos fecundo.”

Bajo éstas cuatro corrientes indicadas, encontramos la concatenación teórica que le ha dado sustento a la prospectiva estratégica. Exponentes como Michel Godet (1985), Jean-Claude Duperrin (1974), Pierre Bourdieu (1964), Gastón Berger (1964), Pierre Wack (1986), T.J. Gordon (1968), J. Eymard (1975), E. Enzer (1980), Gilbert Ducos (1979), Claire Ancelin (1983); por señalar sólo algunos, han dedicado gran parte de sus estudios a la prospectiva y a su consolidación metodológica.

Hoy en día la prospectiva emerge como una disciplina técnica en expansión que ayuda a cualquier tipo de organización tanto pública como privada para apoyar sus constructos decisionales. Con el acceso de la prospectiva estratégica al ámbito de lo político la incertidumbre es un factor acotable gracias a la identificación e integración analítica de variables y actores que normalmente no eran tomados en cuenta. Mediante un enfoque transdisciplinario nos ofrece una visión completa y concreta de la complejidad de los problemas a resolver, ampliándonos los márgenes y elecciones posibles en la toma de decisión definitiva, para así facilitar y asegurar al máximo el cumplimiento de los objetivos deseados en el futuro proyectual.

De acuerdo con Alvarez tiene como elementos comunes a la corriente de sistemas y de cambio, pero se caracteriza porque concibe al futuro más como el dominio de la acción y de la libertad que como el dominio del conocimiento. Combina el análisis de las tendencias históricas con planteamientos muchas veces inéditos sobre el futuro, y hace uso también de métodos de participación.

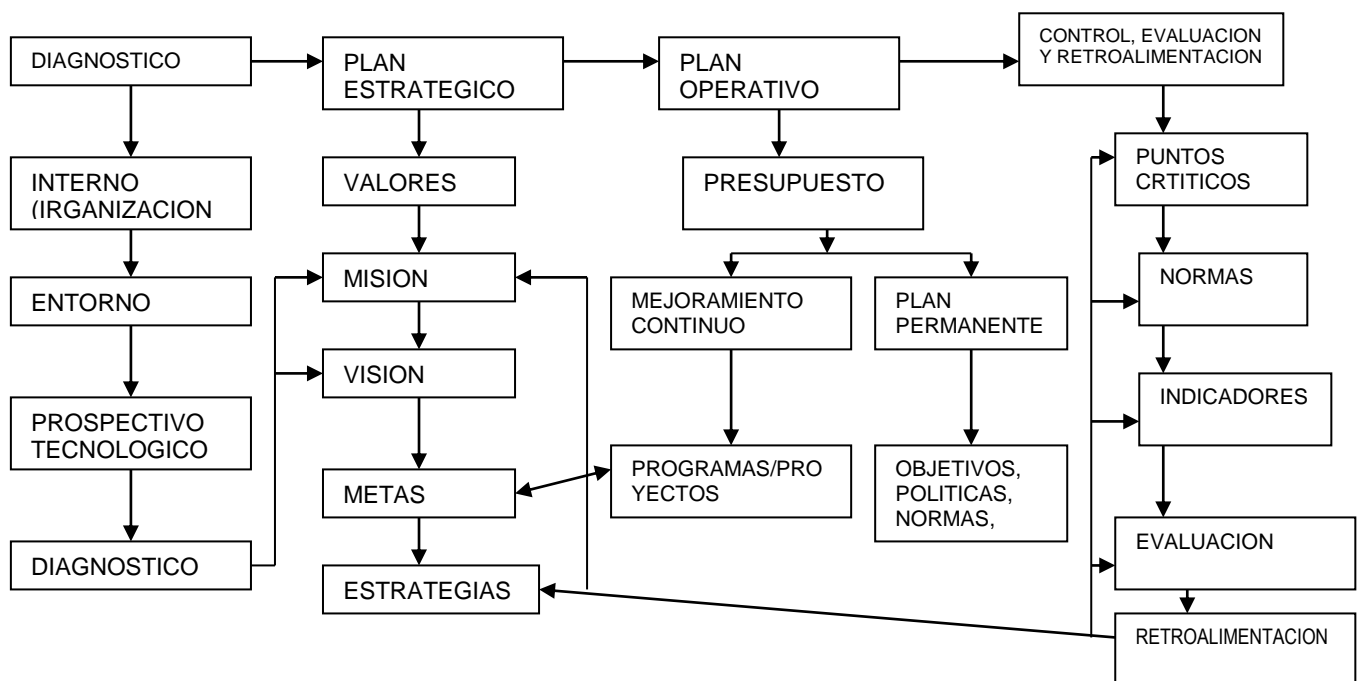
Uno de los planeadores más sobresalientes en el enfoque prospectivo es Russell L. Ackoff y para él, la planeación es un proceso de toma de decisiones no toda la toma de decisiones equivale a planear, considera que la planeación tiene tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, o sea es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decir qué va a hacerse y cómo se va a realizar.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.
3. La planeación es un proceso que se dirige a la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La planeación se utiliza como un recurso estratégico para la construcción del futuro, generalmente está determinada por el contexto económico que a su vez define contextos sociales que marca el tipo de desarrollo. Particularmente concebimos el desarrollo, como un proceso de cambio social esto es un proceso deliberado que persigue como finalidad: igualdad de oportunidades sociales políticas y económicas.

Si bien es cierto que la heterogeneidad del mundo obstaculiza un desarrollo paralelo en todos los ámbitos; también es cierto que pueden buscarse puntos de equilibrio por donde avanzar y así, paulatinamente, diversificar el desarrollo, insertando los avances tecnológicos y científicos, donde democráticamente exista participación de todos los sectores.

Cuadro N° 01: El proceso de una Planificación Prospectiva



En los últimos años, «la prospectiva», Foresight en inglés, se ha convertido en un término de uso general para describir una serie de combinaciones de análisis prospectivos y de estudios participativos destinados a ayudar en la toma de decisiones sobre políticas mejor informadas y más eficazmente implementadas. Una de las características claves de la prospectiva, como el término implica, es el reconocimiento de futuras oportunidades, desafíos, tendencias y cambios discontinuos de tendencias.

No obstante, más allá de la utilización de técnicas de «futuros», como la construcción de escenarios, creación de modelos, estudios, pronósticos, etc., la prospectiva implica de manera fundamental la reunión de agentes claves y de fuentes de conocimiento, con el fin de desarrollar puntos de vista *estratégicos* e inteligencia *anticipatoria* que tengan relación con las decisiones presentes.

La prospectiva está a menudo explícitamente destinada a establecer *redes* de agentes e interesados que puedan llevar a cabo actuaciones y responder mejor a las políticas y a otros desafíos. Esto se hace posible por medio de compartir la información procedente de la prospectiva y a través del desarrollo de una intensa conciencia mutua de los recursos de conocimiento y las orientaciones estratégicas de los miembros de la red de personas y organizaciones implicadas. Los principales agentes pueden incluir empresas, gobiernos, sectores económicos, organizaciones voluntarias, movimientos sociales y expertos técnicos. La prospectiva implica cinco elementos esenciales:

Anticipación y **proyecciones** estructuradas de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo. **Métodos interactivos** y **participativos** de debate, análisis y estudio de reconocimiento, involucrando a una amplia variedad de agentes interesados. La creación de nuevas **redes**. Ir más allá de la presentación de escenarios alternativos hasta alcanzar una **visión estratégica** de

referencia, hacia la que pueda existir un sentido de compromiso compartido. El reconocimiento explícito y la explicación de los efectos para las **decisiones e implicaciones actuales**. Los contextos en los que se puede emplear la prospectiva son amplios: gran parte del trabajo, hasta la fecha, se ha centrado en la competitividad nacional, y especialmente en la elección de prioridades y el desarrollo de metas estratégicas para las áreas de la investigación científica y tecnológica.

Pero la prospectiva puede también tratar temas como el cambio demográfico, cuestiones relacionadas con el transporte, problemas medioambientales y otros factores sociales, políticos y culturales.

Efectivamente, una de las más importantes lecciones de la prospectiva hasta la fecha es que las cuestiones de la ciencia y la tecnología están inseparablemente unidas a una serie más amplia de factores sociales, y viceversa.

La prospectiva frente a los enfoques de planificación

El razonamiento orientado al futuro es intrínseco a cualquier planificación con vistas al futuro o actividad política. La prospectiva es diferente de la planificación tradicional, incluso cuando ésta es estratégica y está centrada en el largo plazo. Parte de la diferencia reside en el hecho de que **la prospectiva está basada en métodos participativos**.

Mientras que la mayor parte de los enfoques de planificación se ocupan insatisfactoriamente de las predicciones a largo plazo y de las opiniones de los diversos interesados, la prospectiva estimula la implicación activa de los interesados, con el objetivo de compartir conocimientos para crear gradualmente una visión de los posibles futuros. La meta es establecer un consenso alrededor de esta visión, sin la cual la prospectiva sigue contribuyendo con un valioso aprendizaje acerca de las posibilidades futuras y las situaciones de los principales interesados.

De este modo, la prospectiva fomenta el pensamiento orientado al futuro, y lo sistematiza con relación a él y a sus vínculos con la toma de decisiones de manera estructurada y explícita. La mayor parte de las actuales prácticas de toma de decisiones, incluso cuando se basan en la participación de diferentes agentes, son a corto plazo y limitadas en su alcance. Esto no quiere decir que estén *equivocadas* —las personas que toman las decisiones tienen que responder a contingencias inmediatas-, pero son limitadas e insuficientes.

¿Por qué es importante la prospectiva científica y tecnológica, y cuándo es útil?

La prospectiva ha tenido tendencia a ser más frecuente en aquellos campos socioeconómicos en los que se puede partir de una base de indicadores y de datos, y en las que las tendencias y contra tendencias establecidas (o al menos ampliamente percibidas) son la base de inversiones a largo plazo, como en el área de la ciencia, la tecnología y la innovación.

La creciente complejidad de la ciencia, la tecnología y la innovación (sus instituciones, instrumentos y objetivos) refleja las siguientes tendencias:

La dinámica de la innovación se está moviendo hacia el nivel internacional:

Los sistemas de innovación operan en múltiples niveles (niveles de polos de crecimiento, metropolitano, de grupos industriales regionales, nacional, de la UE y global). Asimismo, se encuentran sometidos a diversos niveles de regulaciones y de protocolos (OMC, Kyoto. etc.).

Las cadenas de innovación se están volviendo más cortas y más densamente interconectadas: La naturaleza, cada vez más multidisciplinaria de los desarrollos tecnológicos, basada en la

combinación (fusión) de tecnologías, es una dimensión adicional de complejidad al sistema de innovación. Cada vez crecen más las alianzas estratégicas, las sociedades colectivas entre universidad e industria y la participación, por parte de los usuarios en el diseño e introducción de nuevas tecnologías.

Existe una preocupación creciente acerca del impacto social de la ciencia, la tecnología y la innovación: La ciencia, la tecnología y la innovación tienen cada vez más influencia sobre las cuestiones sociales y políticas (seguridad, salud, ética, calidad de vida, privacidad, libertades civiles —e incluso la identidad humana— y también temas como las relaciones internacionales, la independencia y la seguridad), reflejando la naturaleza sistémica de la innovación.

La incertidumbre y la necesidad de acciones preventivas están aumentando: La ubicuidad de la tecnología y nuestra dependencia de los sistemas tecnológicos aumentan cada vez más. No obstante, los diferentes sistemas tecnológicos pueden interactuar de tal manera compleja y adversamente que reduzcan su flexibilidad y fiabilidad. En general, existe un sentimiento de mayor incertidumbre en la actualidad que en el pasado. Las medidas de prevención para evitar los efectos negativos de estos desarrollos incluyen una mejor comprensión de las dinámicas de cambio y la iniciación del control y la atenuación de los factores de riesgo.

Una consecuencia de estas tendencias y de la demanda de un compromiso más amplio de los intereses de los implicados ha sido la búsqueda de unos instrumentos de planificación más transparentes e interactivos para ayudarnos a anticipar y a tener influencia sobre el futuro. Los avances incluyen nuevas funciones de asesoría e intermediarios, una ampliación de los criterios de evaluación de la investigación y la aparición de procedimientos de evaluación socioeconómica, conferencias ciudadanas, actividades de evaluación tecnológica (ET, *Technology Assessment*, en inglés), parlamentaria, y

mecanismos de asesoramiento científico más explícitos y transparentes. La prospectiva se encuentra en el centro mismo de estos avances y, desarrollándose a un ritmo rápido durante los últimos cinco años, constituye un potente enfoque de integración y proceso sistemático para articular de mejor manera los vínculos de decisión entre los análisis y las políticas.

El papel de la prospectiva en los procesos de creación de políticas consiste fundamentalmente en la promoción del aprendizaje colectivo y el intercambio sobre la ciencia, la tecnología y la innovación entre los agentes industriales, académicos, gubernamentales y sociales. Se utilizan procesos interactivos para investigar abierta y colectivamente los posibles futuros, con el fin de incrementar y repartir la inteligencia estratégica. Tienen también como objetivo establecer conexiones en red híbridas, que superen los límites establecidos —ya sean geográficos, institucionales o disciplinarios— y crear solidaridad y programas compartidos.

Las motivaciones —reactivas o anticipatorias—para acometer un ejercicio de prospectiva pueden variar:

- La preocupación acerca de las implicaciones de los resultados de un ejercicio de prospectiva realizado en otro lugar.
- La preocupación acerca de las perspectivas de futuro para un sector de la economía especialmente importante, y el deseo de conseguir un discernimiento sobre los retos y oportunidades a los que puede enfrentarse en el futuro.
- El interés en crear una visión de futuro para una circunscripción determinada.
- La insatisfacción con las perspectivas que se originan en otros niveles de formas de gobierno (públicas o privadas).

El factor decisivo a la hora de emprender un ejercicio de prospectiva — especialmente si involucra una serie de sectores sociales y económicos— puede derivarse de una combinación fortuita o especial de circunstancias que presagian una importante amenaza o una importante oportunidad para los interesados.

La prospectiva exige unas orientaciones para la creación de políticas poco familiares para los agentes, y puede resultar difícil de acomodar en las instituciones pertinentes. Incluso una prospectiva científica y tecnológica centrada necesita tener en cuenta factores económicos, sociales y culturales más amplios. A menudo, los agentes se mantienen inamovibles en una división compartimentada de las responsabilidades, con «guerras de influencia» acerca de quién es responsable de éste o de ese tema. La prospectiva necesariamente busca derribar dichas barreras. Se puede oponer resistencia a esto, incluso por parte de nuevos propietarios de puestos en la política. Por tanto, la decisión de utilizar la prospectiva cuando se plantean estos temas no puede ser tomada a la ligera.

La prospectiva no debe ser utilizada cuando sea imposible de actuar sobre los resultados que genere. Es necesario un grado adecuado de poder de toma de decisiones, incluso si se ha reconocido que es probable que la actividad de prospectiva tenga que luchar contra una oposición inamovible para conseguir algún impacto significativo.

Uno no se debe embarcar en ninguna operación de prospectiva «ilusoria» ni «imitativa». La simple imitación de cuestiones y métodos (por no mencionar el «préstamo» de resultados exento de crítica) de algún otro lugar corre el riesgo de ser contraproducente. Si no existe ninguna posibilidad de realizar una preparación cuidadosa ni una adaptación de la prospectiva al contexto específico, probablemente no deba ser acometida.

Asimismo, se debe ser prudente en los casos en que es inevitable un conflicto entre determinadas partes o sectores en temas altamente «espinosos». Cuando existe una alta probabilidad de que el poder de resolución de conflictos de los métodos de la prospectiva se vea superado por las posibilidades de exacerbar el conflicto, de nuevo no se debe utilizar la prospectiva, o al menos debe ser acometida de un modo muy prudente.

Tipos de prospectiva

Existe una amplia variedad de estilos y de métodos de prospectiva, lo que es comprensible debido a que tanto los objetivos como el marco institucional pueden variar considerablemente.

Modelos de prospectiva de visión social frente al analítico profesional.

El primero incluye prospectivas sociales, como en los ejercicios de prospectiva en el Reino Unido y las igualmente participativas, aunque centradas sectorialmente, de aprendizaje colectivo y producción de conocimiento, como las realizadas en los Países Bajos y en Finlandia. El segundo modelo incluye prospectivas de construcción de escenarios estratégicos, como los de la escuela «prospectiva» francesa, y, en mayor medida, orientadas a la tecnología industrial, como las recientemente realizadas en Francia, Italia, Portugal y España. Éstas, analíticas y centradas, y en las que la participación y las consultas a los interesados son manejadas de una manera más indirecta.

Descendente o deductiva, frente a ascendente o inductiva. En los extremos, los ejercicios descendentes ponen menos énfasis en la interacción, buscando la información adecuada en una amplia serie de fuentes, principalmente procesadas por pequeños grupos de expertos que vinculan a los investigadores con los profesionales, empresas en activo o creadores de políticas.

Los ejercicios ascendentes ponen un mayor énfasis en la interacción, solicitando información de entrada sobre cómo realizar la actividad de la prospectiva, puntos de vista acerca de su diseño y contenido, acerca de cómo dirigir los mensajes, a qué grupos, etc.

Orientación al producto frente al proceso. O, lo que es lo mismo, informes, vídeos, listas de prioridades y puntos de actuación frente a la construcción de una red y la inserción de la cultura de la prospectiva en las organizaciones y las circunscripciones implicadas en el proceso, en el que el «producto» no es tanto un plan de actuación como una preparación para la actuación. Algunas actividades de prospectiva ponen incluso más énfasis en desarrollar capacidades, y están más orientadas hacia la capacitación de los participantes para que desarrollen sus específicos procedimientos de prospectiva para sus propias organizaciones, para formar sus propias redes, etc.

2.4.1 Diferencias entre Planificación, prospectiva y estrategia

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? ¿existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia.

Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía). Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario, no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos estén muchísimo más próximos de lo que se admite generalmente. Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973)

"Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado. Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que avanza Henry Mintzberg (1994). Lo más difícil no es realizar una

buena elección, sino la de estar seguro de que se ha acertado en la formulación de las preguntas adecuadas. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema casi resuelto. Esto no es lo que Michel Crozier quiere significar cuando declara: *"El problema es el problema"*.

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

El mercado de las ideas sobre el management y la estrategia está marcado por el dominio aplastante de análisis y herramientas procedentes del otro lado de Atlántico. Un buen número de empresas americanas han sido víctimas de los análisis en base a los términos de strategic business units. El declive relativo e incluso absoluto de sectores enteros de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget (1998) del análisis clásico americano : *"La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in America" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros"* para redescubrir las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (*benchmarking*), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (*reengineering*), de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos

(*downsizing*) y de la innovación a partir de las macrocompetencias de la empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad (1995) la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: *"La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro"*. La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin *"mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre"* tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1964). ¡Por supuesto que sería imposible!. Y, en sentido inverso, para Gaston Berger *"contemplando el futuro se transforma el presente"*; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

"El éxito y la decadencia de la planificación estratégica" no han acabado de hablar de ellas. Y la fortuna de Henry Mintzberg está asegurada puesto que ha cortado bien esta rama y reside siempre en razón de

la interdependencia de sus constituyentes: *"Una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes (intenciones explícitas)"*. En realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera cómo ésta se aplica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. Las palancas de desarrollo no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento. De ahí que la idea del management estratégico sea casi un pleonismo. Siguiendo a Boyer y Equilbey (1990) *"el management es el arte de poner la empresa al servicio de la estrategia"*. Sin embargo, el management, en sí mismo, no constituye una estrategia. La estrategia condiciona el management pero también supone unos objetivos y unas tácticas asociadas (decisiones contingentes). Resulta verdaderamente difícil no perderse cuando autores tan serios como Mintzberg se niegan a estas distinciones citando a Rumelt: *"La táctica de una persona es la estrategia de la otra"* y no se inmutan cuando utilizan sin ninguna restricción, *"el término estratégico como adjetivo para calificar cualquier concepto idea o cosa que sea relativamente importante"*. Como podemos ver, ya viene siendo hora de poner en claro todos estos conceptos con el fin de evitar dar un sentido diferente a las mismas palabras y utilizar palabras muy diferentes para decir la misma cosa.

Para otros actores clásicos como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1965), la noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción. Naturalmente, Lucien Poirier hablaba de *"estrategia prospectiva"*. Las dos nociones son distintas pero inseparables. Sin embargo, algunos autores como Fabrice Roubelat (1996) sostienen la idea que algunas prospectivas serán estratégicas y otras no. Esto último se apoya sobre todo, sobre una observación de Jacques Lesourne ², para avanzar que: *"la decisión estratégica es bien aquella que crea una*

irreversibilidad para el conjunto de la organización, bien aquella que anticipa una evolución de su entorno susceptible de provocar tal irreversibilidad". La decisión estratégica será según Jacques Lesourne la susceptible de *"poner en tela de juicio la organización en lo referente a su existencia, sus misiones, el área de sus actividades principales"*. Según esta definición, se entiende que en cualquier organización se podrán desarrollar reflexiones prospectivas que no revistan ningún carácter estratégico. Estas definiciones rigurosas tienen la ventaja de limitar el uso de la palabra estratégico para calificar lo que de verdad se considera importante. Sin embargo, la prudencia y el buen sentido se imponen para no limitar la prospectiva únicamente a las cuestiones sobre riesgos de ruptura, ni reducir la estrategia a las decisiones de carácter irreversible que una organización adopta. De hecho, las fronteras son débiles e imposibles de materializar. Así lo constata Jaques Lesourne a propósito de las decisiones: *"Son raras la veces que se toman grandes decisiones. De cualquier modo, las grandes decisiones se vuelven menos improbables a medida que se van tomando pequeñas decisiones"*³.

Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

2.4.2 De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia.

Siempre es tentador tomar los deseos como realidades. De cualquier modo, porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan deseables no se debería, ni vemos necesario que sería conveniente, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión proactiva. También es necesario mostrarse proactivo y saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el entorno futuro de la empresa.

Todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de las estrategias de los actores. Así, el éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

Sería juicioso distinguir entre una fase exploratoria que persiga la identificación de los retos de futuro y una fase normativa que busque la definición de las opciones estratégicas posibles y deseables para que la empresa, frente a estas apuestas, pueda mantener bien el rumbo de su nave.

La distinción entre estas dos fases está más que justificada si entendemos que la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, más o menos grande, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, más o menos contrastada, de los que, entre dichos escenarios, son los más probables.

Confundir los escenarios de la prospectiva con la elección de las opciones estratégicas equivaldría a que tampoco serían los mismos actores internos los que estarían en primera línea. La fase de anticipación a las mutaciones debe ser colectiva y debería englobar al mayor número de personas. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. Por el contrario, debido a razones de estricta confidencialidad y de responsabilidad, la fase consistente en la elección de las opciones estratégicas reconocemos que es propia de la incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité

de Dirección de la empresa. Señalaremos que esta última fase no tiene necesidad de un método específico. Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección.

¿Qué estrategias, para qué escenarios?

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos. En consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas. Como le ocurre a un jugador en el casino, se necesita realizar un conjunto de jugadas para poder apreciar la calidad de las apuestas. La calidad de los expertos a los que se pregunta plantea, a su vez, otro interrogante. Nuestra convicción es simple en este caso: En la medida que un experto representa una opinión característica de un grupo de actores, su punto de vista a considerar es interesante. No olvidemos que, precisamente, a partir de esta visión de futuro, con razón o sin ella, es cómo estos actores van a orientar sus propias acciones.

La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados.

La experiencia nos enseña que, en general, para cubrir el 80% del campo de los probables es suficiente con un tercio del total de los posibles (es decir: 10 escenarios sobre 32 posibles para un juego de 5 hipótesis fundamentales). Si el grado de incertidumbre no es alto, lo que equivale a decir que un número de escenarios próximos concentra la mayor parte del campo de los probables, se podría optar; bien por una estrategia arriesgada (haciendo las apuestas sobre un escenario situado entre los más probables); bien por una estrategia robusta que resista bien a la mayor parte de las evoluciones probables. Si la incertidumbre fuese elevada convendría adoptar una estrategia flexible que abarque el máximo de opciones estratégicas reversibles (en este caso, serían necesarios más de la mitad de los escenarios posibles para cubrir el 80% del campo de los probables, con la particularidad de que los muy probables, a su vez, reflejan un gran contraste entre ellos). Al adoptar una estrategia que pretenda rechazar aquellas opciones que se consideren arriesgadas pero posiblemente muy beneficiosas y replegarse en opciones cómodas que cuentan con poco riesgo pero que apenas ofrecen ninguna ganancia, se puede dar la paradoja de que el riesgo mayor que se cometa sea, precisamente, el de evitar la asunción de riesgos.

2.4.3 Las cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica

En conclusión, si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

- 1) El tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,

- 2) El tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2), ¿Qué voy a hacer? (Q3), ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Giget (1998). Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase *“conócete a tí mismo”* de la antigua Grecia.

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?. Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del:

¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia. Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende.

2.4.4 Las cinco actitudes posibles frente al futuro

Debido a los defectos en la anticipación cometidos ayer, el presente se nos aparece lleno de cuestiones antes insignificantes, ahora urgentes, que es necesario solucionar rápidamente, sacrificando el desarrollo a largo plazo, instalando ilusorias soluciones. En un mundo en mutación donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva (tecnológica, económica y social) a la empresa para dotarse de flexibilidad estratégica, es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Convendría decir aquí que estos conceptos de preactividad y proactividad, como definición del contenido de la prospectiva deben atribuirse a Hasan Ozbekhan⁴.

Conclusión práctica para los decisores: A partir de ahora, cuando establezcan un plan de actuación, abran tres columnas, una para la reactividad, otra para la preactividad y finalmente, otra para la proactividad. Ninguna de ellas debería quedar ni demasiado llena o ni demasiado vacía. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación.

2.4.5 Cinco ideas clave de la prospectiva

Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito, sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

El mundo cambia pero los problemas permanecen

Después de un cuarto de siglo de reflexiones y de estudios prospectivos sobre los territorios, las empresas y las grandes apuestas que tienen las sociedades modernas, podemos decir que hemos llegado a una constatación bien conocida y, por tanto, generalmente ignorada: Son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia. Así, cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia que, además, como sabemos, muchas veces viene con un carácter fuertemente desleal por motivo de las subvenciones. En realidad, todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres.

El mundo cambia y los problemas permanecen. Tal es la constatación que se impone cada vez que nos tropezamos con un problema con el que ya nos hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes.

Este es el caso de la energía, del transporte aéreo en la región parisina, de Correos, y de las apuestas de las sociedades modernas como el empleo y la formación. La ventaja que para el hombre tiene la reflexión es enorme: la inversión intelectual realizada no está apenas obsoleta y es suficiente actualizarla con datos recientes para que podamos reencontrar la mayor parte de los mecanismos y constantes anteriores.

Los hombres tienen la memoria corta: desconocen lo que es el largo plazo y sus enseñanzas. La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen.

Con el correr del tiempo, los hombres conservan inquietantes similitudes de comportamiento que les conducen, colocados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible. De este modo, es como nos encontramos en el pasado innumerables lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas con respecto al futuro: los ciclos de escasez y de abundancia relacionados con las anticipaciones sobre la fijación de precios, la sucesión de largos periodos de inflación seguidos de otros de deflación, o la todavía inquietante coincidencia entre las evoluciones demográficas y la expansión o el declive económico y político del país, testimoniando esta realidad.

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación sin precedentes. Esta desviación es natural: esta época resulta terriblemente excepcional para cada uno de nosotros puesto que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí viene la tendencia, simétrica a la precedente, de sobreestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías.

Los actores clave en el punto de bifurcación

El mundo real es muchísimo más complejo de lo que nos pensamos y sería inútil esperar que un buen día alguien diese con la ecuación que nos descubriese su eventual determinismo escondido. E incluso, caso de que ello llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado, al menos en el interior de nuestras almas. Puesto que el determinismo es indeterminable, es necesario "hacer como si" nada estuviera decidido, como si la revolución de la voluntad fuese capaz de hacer frente y darle la vuelta a la tiranía del azar y de la necesidad.

¿Cómo podríamos reconocer los puntos de las bifurcaciones? ¿Qué acontecimientos, qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias, cuáles de éstas afectarán a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución, cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección, cuáles son las áreas de estabilidad...?. He ahí las cuestiones que plantea Ilya Prigogine (1990). Estas cuestiones constituyen el menú cotidiano de la prospectiva. Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-clave del análisis prospectivo.

En estos últimos años, se constata una convergencia entre las diferentes teorías hacia el concepto de auto-organización que permite la adaptación hacia lo "nuevo" y la creación de lo nuevo. Todo está

ocurriendo como si hubiésemos reinvertido la flecha del tiempo de suerte que *"lo que hacemos hoy se explica, no por sus condicionamientos, sino por el objetivo que explicitamos y hacia el cual tendemos"* (Jean-Pierre Dupuy (1982).

Así es como nos encontramos con *"el futuro como razón de ser del presente"* (Gaston Berger) lo que nos permite un avance en el que el deseo como fuerza productora de futuro se convierte también en el principal motor de la auto-organización.

Un alto a la complicación de lo complejo

¿Es necesario que nos dotemos de herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad?. Nosotros pensamos más bien lo contrario; los grandes seres que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Recordemos los principios de la termodinámica y, ¿Por qué no? la teoría de la relatividad. Es necesario felicitar la llamada al orden que Maurice Allais (1989), uno de los economistas matemáticos más grandes de nuestro tiempo, nos hace: *"Una teoría cuyas hipótesis y consecuencias no pueden ser contrastadas con la realidad carece de todo interés científico"*. Maurice Allais añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa; *"de dos modelos, el "mejor" será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad"*. Sería bueno tranquilizar a los que temían que habíamos perdido el latín y hacer reaccionar a todos aquellos que confunden complicación con complejidad.... y simétricamente simplicidad con simplismo. El reto está en ser ambicioso porque si es fácil complicar las cosas, es bien difícil simplificarlas.

Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas

"La respuesta es sí, pero... ¿Cuál es la pregunta?". Se trata de una famosa respuesta ingeniosa que profirió el actor-director Woody Allen. En efecto, a menudo nos olvidamos de interrogarnos sobre si las preguntas que nos formulamos están bien planteadas y uno se precipita como las ovejas del rebaño de Panurgo en la búsqueda ilusoria de respuestas a preguntas falsas. Ahora bien, de todos es sabido que no habrá buenas respuestas allá donde previamente no establezcamos las preguntas correctas. El problema es el siguiente: ¿Cómo plantear las buenas preguntas?.

La luz crea también la sombra. Si los focos de la actualidad son tan potentes y se enfocan solamente sobre ciertos problemas, no podremos evitar que escondamos otros problemas, con frecuencia más graves, entre las sombras de forma que no los podamos ver. Las ideas y estereotipos que recibimos y están de moda son los que dominan la actualidad. Deberían ser contemplados con desconfianza pues estas ideas son, con frecuencia, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión. Maurice Allais figura entre los aliados objetivos de este combate. El denuncia también *"la tiranía de las ideas dominantes"*. La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario. En consecuencia, en nuestra sociedad es muy probable que aquel que opine con tino y justeza tenga muy pocas oportunidades para ser entendido.

Evidentemente, esta observación no les da ningún crédito suplementario a las predicciones que sean extravagantes, pero pone en evidencia a un buen número de conjeturas e ideas recibidas. En este sentido, creemos que es bueno e indispensable para la prospectiva cuestionar el confort que guardan nuestros espíritus y despertar las conciencias que están dormidas soñando con falsas certidumbres.

En el pasado, pudimos tener varias veces razón cuando cuestionábamos las ideas dominantes de la época. Este "reengineering" mental nos condujo sobre todo a presentir la superabundancia energética, a denunciar el espejismo tecnológico y las técnicas de dirección copiadas mimética y mecanicistamente traídas desde Japón. Tampoco la estrategia se escapa del conformismo. ¿Cuántas opciones de inversión, de implantación se han justificado en base al mito del tamaño crítico que una empresa debe alcanzar para poder luchar a escala mundial?. Todos sabemos que en cualquier sector siempre existen empresas que siendo de tamaño pequeño también conocen unos buenos rendimientos. Obviamente, para toda empresa la buena pregunta sería plantearse lo siguiente: ¿Cómo ser rentable contando con el tamaño y la dimensión que dicha empresa tiene?. Y la respuesta a esta última pregunta pasa, a menudo, por un decrecimiento del tamaño de la empresa, aunque sea de manera provisional. A las empresas, les pasa lo que a los árboles... ¡Que una vez podados echan los brotes mejor!

De la anticipación a la acción a través de la apropiación

Tener una visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más

global en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos. La motivación interna y la estrategia externa son pues dos objetivos indisolubles que no se pueden alcanzar por separado.

El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre la amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones). El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo). Utilizando los colores se podría dar el mismo mensaje: el azul de la razón fría asociado al amarillo de las sensaciones calientes produce el verde de la acción brillante entre intuición y razón. En el momento de la acción, es demasiado tarde como para empezar a reflexionar, y cuando se hace, es necesario tener el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia. La acción esta dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina, generalmente, a la razón. Esta impresión es engañosa pues el acto reflejo de la acción es tanto más rápido y apropiado cuanto más haya sido el cerebro entrenado previamente. Lo que es

cierto para los músculos también lo es para el alma o el espíritu. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad.

2.4.6 La caja de herramientas de la prospectiva estratégica

Frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día. En efecto, si el mundo cambia, también subsisten invariantes y similitudes en la naturaleza de los problemas con que se tropiezan los hombres. Olvidándonos de la herencia acumulada, nos privaríamos de palancas potentes y perderíamos mucho tiempo reinventando el filo del cuchillo para cortar la mantequilla. Es preciso mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecerlos mejor.

El sueño del clavo y el riesgo del martillo

En lo que concierne a las herramientas de la prospectiva estratégica, es preciso recordar su utilidad: estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación. Sin embargo, tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección. De este modo es como luchamos para eliminar dos errores sistemáticos: Ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto —el sueño del clavo— o, por el contrario, debido a que conocemos el uso del martillo terminar por creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo —el riesgo del martillo—. Se trata de un combate paradójico que hace tiempo llevamos desarrollando: Por una parte, difundir las herramientas y, por la otra, pasarnos una buena parte de nuestro

tiempo disuadiendo a los neófitos de utilizarlas si no es de manera apropiada y oportuna.

Conviene precisar que los útiles de la prospectiva no pretenden servir a cálculos científicos como lo pueden hacer desde las áreas de la física (por ejemplo, para calcular la resistencia de los materiales). Se trata únicamente de apreciar de la forma más objetiva posible las múltiples realidades desconocidas. Muchas veces el buen uso de estos métodos se ve limitado por problemas de falta de tiempo y de los medios inherentes puestos a disposición de los ejercicios de reflexión. El uso de estos métodos está inspirado por un deseo de mantener el rigor intelectual especialmente para ser capaces de plantear las buenas preguntas (pertinencia) y reducir las incoherencias en el razonamiento. Pero si la utilización de estos métodos puede estimular la imaginación no garantiza la creación.

El talento del prospectivista depende también de dones naturales como la intuición y el sentido común. Si el prospectivista tiene necesidad del rigor para abordar la complejidad, es preciso igualmente que los útiles sean lo suficientemente simples para ser apropiables.

Para facilitar la selección metodológica hemos creado una caja de herramientas de la prospectiva estratégica en función de una tipología de problemas: iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas. Decir de antemano que este inventario no es exhaustivo y que existen otros métodos igual de útiles. Señalamos aquí sobre todo los que hemos

desarrollado y practicado con éxito. Garantizamos el rigor de comunicar lo que aportan si son utilizados con precaución, sagacidad y entusiasmo.

La planificación estratégica por escenarios

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998).

Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.
- anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

A decir verdad, no existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Hoy en día, el método de escenarios que hemos desarrollado en Sema y después en el CNAM de una parte y el método SRI (del gabinete americano del mismo nombre) por otra son los métodos más utilizados. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian.

Estas etapas son las siguientes:

- identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

Recogemos estas etapas en esquema adjunto:

La primera etapa tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias. La **tercera etapa** identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La cuarta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La novena etapa se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o

suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSION

3.1 Análisis de los cuadros estadísticos

Cuadro Nº 01:
Participación en la Elaboración del PEI y Otros

N°	I T E M	(1) SI		(2) NO	
		fi %		fi %	
1	Participaste en la elaboración del PEI (Proyecto Educativo Institucional)?	07	39	11	61
2	Creas que el PEI constituye un elemento vital en la I.E.?	17	94	01	06
3	Tienes conocimiento acerca de la visión de la I.E.?	13	72	05	28
4	Tienes conocimiento acerca de la misión de la I.E.?	13	72	05	28
5	Conoces los objetivos estratégicos de la institución	10	55	08	45
6	Creas que el personal directivo y docente necesitan capacitarse por ejemplo estudiando una segunda especialidad o una maestría?:	18	100	00	00

Fuente: Encuesta realizada por el autor .

Considerando los resultados del **Cuadro Nº 1**, que contempla la información acerca podemos inferir en la pregunta sobre la participación en la elaboración del PEI solamente contestaron en forma afirmativa 07 docentes y el 81% respondió en forma negativa, lo cual significa que se hizo en forma burocrática, esto es, desde la dirección de la IE.

Cuando fueron preguntamos si consideraba vital la elaboración del PEI el 94% consideraron en forma afirmativa y sólo 6% negativamente; en tal sentido casi la totalidad de docentes y directivos de la IE señalan que el PEI es vital para la gestión.

Sobre si conocían la visión de la IE manifestaron en forma positiva 13 docentes, que representa el 72% y sólo el 28% en forma negativa, lo cual

significa que a pesar de la manera burocrática como se ha realizado el PEI conocen de la visión. El mismo porcentaje señaló que conocían de la misión de la IE.

Cuando fueron preguntados sobre los objetivos estratégicos, respondieron en forma afirmativa el 55% y el 45% negativamente, esto nos demuestra que un buen porcentaje de docentes si conocen los objetivos estratégicos de la IE, es decir, saben por donde se orienta la gestión y las prioridades de la misma, sin embargo, se necesita un mayor involucramiento del conjunto de los directivos y docentes para que pueda hacerse una gestión participativa.

Cuadro N° 02

. Crees que en la misión de la I.E. se debe considerar prioritariamente:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Formar para la vida	16	89.00%
Ingreso a la universidad	01	0.05%
Otra	01	0.05%

En este cuadro podemos observar que el 89% de los directivos considera que se está formando para la vida, esto es que, comparte el criterio de los organismos internacionales sobre la orientación que debe tener la educación. El 1% de los encuestados señaló que se forma para el ingreso a la Universidad y otra respuesta.

Cuadro N° 03

Menciona un objetivo estratégico institucional:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ingreso directo a las universidades	06	33.00%
Preparar en valores	12	67.00%

En este cuadro se observa que el 67% cuando fue preguntado por el objetivo estratégico de la IE mencionó que era el de preparar para los valores, está en relación al cuadro anterior.

Cuadro N°04

Como calificarías la gestión del actual personal directivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mala a regular	00	00%
Buena	18	100%
Muy buena a excelente	00	

Referente a realizar una evaluación de la gestión el 100% señalaron que era buena y ninguno respondió en forma negativa. Muestra que la gestión directiva está encaminado de acuerdo a criterios colaborativos a pesar que no todos se sienten involucrados en la gestión

Cuadro N°05

Qué estilo de dirección crees que aplica el Director:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Participativo- horizontal	18	100%
Autoritario-jerárquico	00	00

Aquí aparece que el Director de la IE tiene una orientación participativa y horizontal pues el 100% de los encuestados lo señaló en ese sentido. Ninguno contestó que el director fuera autoritario-jerárquico.

Cuadro N°06

Qué estilo de dirección crees que aplican los coordinadores:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Participativo- horizontal	10	55.00%
Autoritario-jerárquico	08	45.00%

Cuando se hizo la pregunta similar al cuadro 06 pero referido a la actuación de los coordinadores de la IE, aparece que el 55% consideró que eran participativos y horizontal su trabajo, sin embargo, el 45% lo señaló como autoritario-jerárquico, lo cual nos lleva a pensar que un porcentaje alto de directivos tienen un estilo no adecuado en la gestión de la IE por lo que se hace necesario establecer los correctivos necesarios para una mejor gestión institucional.

Cuadro N°07

Consideras que en la I.E. se aplica el modelo de gestión:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Normativo-verticalista	05	28.00%
Prospectivo- financiero	05	28.00%
Estratégico-planificador	08	44.00%

Este cuadro nos muestra el modelo de gestión de la IE, y aquí aparece que el Estratégico-planificador lo señalan el 44% de los entrevistados, y el 28% lo señala como Normativo-verticalista y el otro 28% como prospectivo financiero. Podemos señalar que el modelo de gestión es el más apropiado a pesar de encontrar un porcentaje del 28% que lo considera verticalista; esto significa que no todo el proceso se enmarca dentro de lo estratégico-planificador.

Cuadro N°08

Como calificarías el desempeño del personal docente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Malo a regular	00	00
Bueno	12	67.00%
Muy bueno a excelente	06	33.00%

Cuando fue preguntado sobre el desempeño docente se pudo evidenciar que el 67% considera como bueno, y el 33% como muy buena; ninguno respondió como mala o regular. Demuestra la manera como se viene conduciendo la plana docente y podemos señalar que en la IE los docentes cumplen en forma adecuada la tarea educativa o del proceso enseñanza-aprendizaje.

Cuadro N°09

Siendo una institución que prioriza la formación científica de los alumnos, el docente de las áreas de ciencias se caracteriza por ser:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Teórico/memorístico	03	16.50%
Eminentemente práctico	03	16.50%
Innovador en sus estrategias de aprendizaje	12	67.00%

Dentro de la misma orientación del cuadro anterior cuando se preguntó sobre la orientación científica, el 67% manifestó que era innovador en las estrategias del aprendizaje y el 16.5% manifestó que era teórico-memorístico y el otro 16.50% como eminentemente práctico. Muestra a docentes preocupados por innovar y con una orientación científica en su quehacer académico.

Cuadro N°10

Crees que la I.E. logra los estándares de calidad que exige el mundo globalizado?:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	05	28.00%
NO	02	11.00%
EN PROCESO	11	61.00%

Cuando se preguntó a los directivos sobre los estándares de la calidad educativa, el 61% señaló que está en proceso, mientras el 5% lo hizo afirmativamente y sólo el 11% en forma negativa. Podemos concluir que la IE cumple con buena parte de los estándares de calidad en el desempeño docente y de buena calidad.

3.2 Programa

1.- Título: PROPUESTA DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ALEXANDER FLEMING DE AREQUIPA

2.- Datos informativos:

2.2.1. GREA

2.2.2. UGE

Arequipa

2.2.3. I.E.

Institución Educativa Particular Alexander Fleming

2.2.4. Lugar

Arequipa

2.2.5. Director

Director y
Subdirector

2.2.6. Plana jerárquica

3.3.- Objetivos

1. Buscar alternativas futuras más que responder a interrogantes tales como ¿ Qué sucederá? o ¿Qué ocurrirá irremediablemente en la gestión de la IE?.
2. Producir imágenes futuras diseñadas que no son valoradas según precisión o cumplimiento irrestricto de los acontecimientos señalados, sino como el producto de la participación, creatividad y visión integradora que encierran, y que permitan a través de su

diseño futurístico una mejor comprensión del presente y del activo rol que tenemos en él.

3.4.- Metas

- Elaboración del Planeamiento estratégico de la IE con la participación de los docentes y directivos.
- Elaborar el PEI a partir de escenarios futuros que se planteen los directivos y docentes de la IE.

3.5.- Fundamentación científica

La Prospectiva es una expresión creada por Gastón Berger (1964) para designar el “estudio del futuro lejano”. Es una disciplina que tiene por propósito fundamental la exploración del porvenir en el contexto de las ciencias humanas y sociales. Se parte de una situación actual, considerándose las causas económicas, sociales, científicas, tecnológicas que ocurren en la sociedad, en la búsqueda de prever e imaginar situaciones derivadas o que podrían derivarse de influencias conjugadas.

Es una reflexión científica sobre el porvenir del hombre y de las sociedades, porvenir considerado como proceso evolutivo que se convierte en un esfuerzo de imaginación creativa.

Cuando se habla del futuro, se está significando el hablar de algo que aún no existe. A pesar de ello, nuestras conversaciones diarias son profusas al respecto. Cuántas veces no repetimos o escuchamos frases tales como : “el futuro de nuestro país”, “el futuro de nuestros hijos”, “hay que prepararse para el futuro”.

Al respecto Miklos, T. y M.E. Tello, señalan que: “La Prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así

una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa”.

La Prospectiva trata de atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente, para Miklos, T y M.E. Tello la “trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado”.

La Prospectiva no es una utopía, por lo menos no conduce a “visiones utópicas”, porque ella se basa en “lo que es”, en lo inédito posible sustentado en los hechos histórico-sociales y en el carácter dinámico de la sociedad, es decir, ella es esencialmente interesada por la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales, por eso no es unidireccional en el tiempo. Al respecto Augusto De Venanzi (2000), señala que: “ Así pues, el futuro no se percibe ya como un guión escrito que hay que representar, no sólo porque la selección personal dentro de la complejidad puede variar radicalmente, sino porque la necesidad histórica no es de tipo mecánico.”.

Ciertamente, la Prospectiva hace uso de los recursos de la utopía en lo que se refiere a “remontar el vuelo imaginativo” como primer paso, pero entonces en el proceso creativo “articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”.

Un ejemplo importante de lo que para los norteamericanos significa la futurología, es el reseñado por Alvin Toffler (1998), con respecto al cambio significativo que se ha venido operando con respecto al trabajo manual, el cual se ha convertido en trabajo de servicios y en actividad supersimbólica

(propiedad intelectual, etc.), que según este autor representan en la actualidad las tres cuartas partes del empleo mundial, y que en el momento de su predicción (1950), no fueron considerados como factibles en el futuro, es así que: “En la etapa comprendida entre finales del decenio de 1950 y principios del de 1960, un pequeño grupo de futurólogos de Estados Unidos y de Europa predijeron en sus libros, artículos, críticas, monografías y, por lo menos, en un libro blanco interno preparado para la ‘IBM’, la transición del trabajo manual al trabajo intelectual o al que requiere dotes psicológicas y humanas. En aquellos años, estos tempranos avisos fueron desoídos en su mayor parte, tildándolos de demasiado ‘visionarios’ “.

La Prospectiva, en definitiva trasciende la realidad, en primer lugar por medio de un acto de imaginación creativa, luego por vía de una toma de conciencia, una reflexión sobre la situación actual, y finalmente un proceso de participación, de imbricación y convergencia de los deseos, las expectativas, necesidades, intereses y potencialidades de la sociedad para el alcance de un porvenir deseable. Ello le da a la Prospectiva la naturaleza de una “realidad futura concreta” plasmada en futuros alternativos, luego es flexible en cuanto que se interesa en eventos o situaciones con un amplio horizonte temporal. Ella no tiene como norte la adivinación o lo exclusivo de diseñar el futuro, por tanto, es según Miklos, T. y M.E. Tello :“actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo.” "Sólo las épocas críticas inventan utopías", ha escrito Octavio Paz, y agrega: "las utopías son los sueños de la razón". "El mejor modo de prever el futuro, dicen otras voces, es inventarlo". Sartre menciona que el hombre es como un vuelo que se escapa del presente al futuro. También están los que advierten que el cambio más corto al futuro es el estudio del pasado.

Innovar o perecer, es el reto que hoy en día enfrentan las entidades de educación superior. La universidad para el siglo XXI puede asumir el cambio y el futuro como consustanciales de su ser y quehacer.

La instalación en el futuro y la incorporación en la visión prospectiva, harán que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de sociedad. La transformación impuesta por las nuevas y crecientes necesidades deviene en un imperativo existencial para la universidad, hasta el punto que es válido para ella el "me transformo, luego existo".

En cuanto al futuro se refiere, éste para todas las personas es una página en blanco. En él no existen datos ni estadísticas. Sólo existen referencias expresadas en forma de tendencias, ideas y hechos en forma de futuro. Los escenarios en muchos aspectos equivalen a la anticipación que prepara la estrategia o acción reduciendo los riesgos o incertidumbres inherentes a toda acción que pretende encarar el futuro indeterminado.

En los tiempos actuales, tan influenciados por la aceleración de los cambios y por los efectos de moda, por lo que es común encontrar frases como "es necesario reaccionar prontamente y cuanto antes". Hay que actuar pero nadie dice en qué dirección. La reactividad no es un fin en sí misma. Podrá ser deseable a corto plazo, pero no conducirá a ninguna parte si no está orientada a aquellos objetivos estratégicos que tengan las instituciones de educación superior y que contemplen el largo plazo. Esto no es nuevo. Hace casi dos mil años, Séneca recordaba que "no hay vientos favorables para aquel que no sabe a dónde ir". Por ello, la acción estratégica que no tiene un objetivo asociado tampoco tiene sentido. La anticipación ilumina y esclarece la acción, le da un sentido que encierra el doble contenido de la palabra sentido: dirección y significación.

En la práctica los conceptos de estrategia, planificación, prospectiva, están íntimamente relacionados. Cada uno llama a los otros y se mezcla con ellos. Así ocurre cuando por ejemplo se habla de planificación estratégica.

Cuando se toma la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) “concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo”, se puede afirmar que esta definición no difiere de aquella que Juanjo Gabiña y Michael Godet proponen para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad se convierten en una fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la actuación estratégica de la sociedad, de las organizaciones y de las entidades de educación superior.

Se considera necesario utilizar cada uno de los conocimientos adquiridos y provenientes de la herencia acumulada en materia de análisis estratégico. El análisis clásico en términos de debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, muestra que no sería prudente limitarse, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como se podría deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, muestran el interés que tiene la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad de su desarrollo.

¿Cómo se podría pensar en actuar como un estratega sin “mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre”? comenta Gaston Berger. Y, desde otro enfoque pero coincidente añade: “contemplando el futuro se transforma el presente”; de este modo la anticipación invita a la acción. Es importante distinguir con claridad los dos tiempos más trascendentales que tiene todo proceso de toma de decisiones:

1. El tiempo de la anticipación, prospectiva de los cambios posibles y deseables.

2. El tiempo de la preparación de acciones, la elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles al objeto de prepararse a tiempo ante los cambios esperados o para provocar los cambios deseables que más beneficien a todos. A su vez, esta dicotomía entre lo que es la exploración de futuro y lo que es la preparación de acciones, lleva a distinguir cuatro interrogantes: ¿Qué puede ocurrir? ¿Qué se puede hacer? ¿Qué se va a hacer? y ¿cómo se va a hacer?.

El uso de escenarios cuando va solo, se centra sobre qué puede ocurrir, se convierte en estrategia cuando una entidad de educación superior se pregunta sobre el ¿qué puedo hacer?. Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿qué puedo hacer? para plantearse las otras dos preguntas: ¿qué se va a hacer? y ¿cómo se va a hacer?. De ahí se deduce la superposición entre la formulación de los escenarios y la estrategia.

Los fundamentos de los escenarios.

Toda forma de predicción es una impostura, un engaño. El futuro no está escrito en ninguna parte, sino que es una realidad que queda por hacer. El futuro que se presenta es múltiple, indeterminado y abierto a una gran cantidad de futuros posibles. Los escenarios luchan contra la fatalidad y el determinismo, su tarea no es la de adivinar el futuro sino la de ayudar a construirlo. También contribuyen no sólo a introducir innovaciones sino también a crearlas. Como diría Maurice Blondel: “el futuro no se prevé, se prepara”.

Tener una visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones para poder situarlas de nuevo en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan.

Las estrategias las llevan a cabo las personas. Por ello, el éxito de cualquier proyecto de futuro pasa a través de la apropiación y de su transparencia, a la hora de plantearlo. La movilización colectiva no debería entrar directamente en la elección de las opciones estratégicas, que por su propia naturaleza, deben ser confidenciales y restringidas a la dirección de las instituciones de educación superior. Por consiguiente, es la reflexión sobre los escenarios, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia. La apropiación intelectual y efectiva constituye un paso obligado si se quiere que la anticipación llegue a cristalizarse en una acción eficaz.

La palabra escenario se utiliza con frecuencia equivocadamente: se considera escenario a no importa qué juego de hipótesis sin que se verifique su pertinencia, ni su coherencia y sin preocuparse siquiera de su verosimilitud (probabilidad). Otra confusión común es tomar los deseos (objetivos) como si fueran realidades, mezclando lo que es un escenario exploratorio con un escenario normativo. Además, todos los escenarios posibles no son igualmente probables y es necesario distinguir lo que son los escenarios en el entorno general y lo que son unas estrategias de los actores del sistema.

Un escenario no equivale a la realidad futura sino a un medio de representarla con vistas al esclarecimiento de la acción presente, a la luz de los futuros posibles. Los escenarios son narraciones que describen caminos alternativos hacia el futuro. No predicen lo que va a suceder, pero sí permiten entender mejor a partir de hoy lo que puede suceder mañana. Son útiles porque evitan que los hechos nos tomen por sorpresa, ponen en tela de juicio las predicciones convencionales sobre el futuro y dan bases para evaluar la sustentación de estrategias bajo diferentes circunstancias.

Esta técnica estimula el debate sobre el futuro, facilita la conversación sobre lo que está pasando y puede ocurrir en el mundo que nos rodea y permite tomar mejores decisiones sobre lo que se debe hacer o evitar. Siempre resulta tentador tomar los deseos como si fueran realidades. Sin embargo y por prudencia, porque se tengan unas visiones de futuro o existan unos escenarios que parezcan deseables no se debería, ni sería conveniente, supeditar el proyecto estratégico de la entidad de educación superior, en función de esta única visión proactiva (para provocar los cambios deseables que más nos benefician). También hay que prepararse para los cambios que se esperan y que afectarían al futuro de la institución de educación superior.

De igual manera sería provechoso distinguir entre lo que se trata de una fase exploratoria, que persigue la identificación de los retos del futuro, y de lo que se trata una fase normativa, que busca la definición de las opciones estratégicas posibles y deseables para que la institución de educación superior, frente a estas apuestas, pueda mantener, sin naufragar, el rumbo. La distinción anterior está más que justificada si se entiende que la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre relativamente grande, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, más o menos contrastada, de aquellos que sean los más probables.

Las entidades de educación están en vías de una profunda transformación. El sentido central de ésta es el desplazamiento de sus componentes tradicionales, un cambio interno donde se están creando nuevas funciones, en donde se están emprendiendo nuevas tareas, valores, procesos, servicios, productos y se están recreando sus sujetos.

3.6.- Estrategia metodológica

Muchas cosas podrían producirse en el futuro. ¿Cómo escoger entonces, en la gama virtualmente infinita de las posibilidades, algunos caminos que solamente podrían mostrar el futuro? ¿Por qué seleccionar tal camino en lugar de tal otro?. A veces, es un evento particular que conducirá la lógica de un escenario, por ejemplo, la unificación de la Comunidad Europea. Pero aún un evento de esta magnitud puede tener salidas diferentes en función de lo que sucederá en el resto del planeta. ¿Cómo definir entonces los límites de la incertidumbre de la manera más útil para aquellos que deciden?

Encuadrando los escenarios a los fines de la planificación estratégica, es más acertado proceder del interior hacia el exterior, que del exterior hacia el interior. Es decir, empezar por una pregunta específica importante para la institución de educación superior, después orientarse hacia el contexto exterior. ¿Cuáles son los puntos sobre los cuales los directivos de las instituciones de educación superior concentrarán su reflexión en el futuro próximo? ¿Cuáles le impedirán conciliar el sueño durante la noche?, dentro de las decisiones a tomar, ¿Cuáles tendrán una incidencia a largo plazo sobre el futuro de la sociedad?

FASES

La primera fase de la metodología consiste en la elaboración de los escenarios, que se realizó con cuatro grupos de tres o cuatro integrantes cada uno, vale la pena mencionar lo importante de lo heterogéneo de los mismos, donde cada miembro que represente un reto para los demás, será más creativo e innovador. La segunda tiene como objetivo su divulgación y debate, entre los directivos de la institución de educación superior, sobre los posibles rumbos que puede tomar la institución.

FASE I (CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS)

El proceso de construcción de los escenarios se llevará a cabo en tres etapas. La primera, donde el diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus respectivos puntos de vista (divergencia).

PROCESO DE ESCUCHA

TALLER I - Divergencia: ¿Cómo puede ser nuestro futuro?

Escuchar las diferentes posiciones que los integrantes de cada grupo tienen sobre los retos que enfrenta la IE. (hacer explícitas las imágenes de los futuros posibles sólo en términos amplios).

TALLER II - Emergen más ideas (ampliar el conocimiento de la IE y su entorno).

Se amplía el conocimiento de los grupos en diversos temas relacionados con el país, la educación superior, la IE y su entorno.

PROCESO CREATIVO Y DE CONSENSO

La convergencia - divergencia constituye un proceso iterativo en prospectiva.

TALLER III a - Convergencia.

Se partirá de un número amplio de alternativas para concluir en un conjunto de tres a cinco escenarios futuros por grupo, que sean los más relevantes, novedosos y sustanciales.

TALLER III b - Convergencia. Plenaria

Se repetirá el taller de convergencia, donde se partirá de un número amplio de alternativas (los escenarios obtenidos en el taller III de convergencia realizado por grupo) para concluir en un conjunto de tres a cinco escenarios futuros, que sean los más relevantes, novedosos y sustanciales.

FASE II (PROCESO DE REFLEXIÓN - ANÁLISIS). Tiempo: cuatro semanas

Divulgación y debate con las directivas de la ECI sobre los escenarios futuros obtenidos en la etapa de convergencia.

3.7.- Cronograma

ACTIVIDADES		TIEMPO
FASE I (CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS)	PROCESO DE ESCUCHA TALLER I - Divergencia: ¿Cómo puede ser nuestro futuro?	Dos semanas
	TALLER II - Emergen más ideas (ampliar el conocimiento de la ECI y su entorno)	Una semana
	TALLER III a - Convergencia	Una semana
	TALLER III b - Convergencia. Plenaria	Un día
FASE II (PROCESO DE REFLEXIÓN - ANÁLISIS).	Divulgación y debate con las directivas de la ECI sobre los escenarios futuros obtenidos en la etapa de convergencia.	Un mes

3.8.- Evaluación

Dado que los fenómenos actuales que afectan a la educación se comportan como tendencias, trayectorias y escenarios, es cada vez más importante que éstos sean abordados desde una perspectiva crítica.

La finalidad de la planeación por escenarios es el análisis de situaciones concretas para llevar a cabo una planeación estratégica, así como una evaluación de los aspectos más relevantes de los fenómenos que afectan a cada institución y una mejor apreciación de su trayectoria.

Las herramientas de investigación del futuro, proveen métodos por medio de los cuales las entidades de educación pueden enriquecer un proceso ya terminado de planificación estratégica en las instituciones de educación superior.

CONCLUSIONES

1. Esta investigación indica que los escenarios pueden ser un buen vehículo para tal proceso. Los escenarios son un instrumento de apoyo, de naturaleza técnica para la correcta gestión de las instituciones de educación. Los escenarios facilitan o estimulan el compromiso y en ese sentido contribuyen a la formación de objetivos comunes, con los cuales, las entidades de educación pueden formar la colectividad, la visión compartida y efectuarán las reformas educacionales esenciales para un futuro resplandeciente de nuestra sociedad.
2. El método de la creación de escenarios también revela la tremenda cantidad de cambios que se necesitan en la educación y los tiempos turbulentos que afrontaremos no sólo los colombianos sino los latinoamericanos al finalizar el siglo veinte y al comenzar el nuevo milenio.
3. La magnitud de los problemas que las instituciones de educación enfrentan pueden parecer abrumadores, pero es importante recordar que las grandes reformas pueden emerger de pequeñas e incrementales soluciones a problemas locales, soluciones que están destinadas a dirigirse al largo plazo, de tal manera que respondan a las necesidades y metas de la sociedad.
4. Este proceso de planificación, innovación y creación representa la mejor oportunidad para un sistema de educación de alta calidad en el siglo veintiuno.

RECOMENDACIONES

1. Recomendar para que las instituciones educativas del país puedan adoptar el método de escenarios para elaborar sus PEI, la misma que les permitirá mejorar en la gestión de la IE.
2. Desarrollar eventos de capacitación que permita a los docentes familiarizarse y conocer esta metodología en la elaboración de los PEI.

BIBLIOGRAFIA

ACOFF, Roussell, UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS. Limusa, México 1998, P.112

ALVARES García, Isaías, ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR SEP/ANUIES. México 1982

ALVARES Isaías, PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, LIMITES Y CONFLUENCIAS ANUIES/SEP México. 1982.

ALVAREZ García, Isaías, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS, México 1997 edit. Limusa p 23

ANUIES, MANUAL DE LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. SEP/ANUIES, México, 1979

Cf. ACKOFF, L. Russell, UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS, Limusa, México, 1996

Cf. ACLE Tomasini, Alfredo, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD, Un caso real hecho en México, Grijalbo, México, 1992.

Cf. ARGÜELLES, Antonio y GÓMEZ José A. HACIA LA REINGENIERÍA EDUCATIVA EL CASO CONALEP, Conalep/Noriega/INAP. México 1999. P.103

CF. Citado por NAVARRO Marco Antonio, ANTOLOGÍA DE PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Tomo II. Universidad Autónoma de la CD. de México, Toluca Edo. Mex. 1991.

Cf. DIAZ Barriga, Angel. LOS ORIGENES DE LA PROBLEMÁTICA CURRICULAR, EN EL CAMPO DEL CURRICULUM. Antología CESU/UNAM. México, 1995.

Cf. FERNANDEZ A. y SANTINI L., *DOS DÉCADAS DE LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.* ANUIES, México 1992.

Cf. LARA Rosano Felipe, METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN DE SISTEMAS: Un Enfoque Prospectivo. Cuadernos de Planeación Universitaria. 3ra. Época, año 4 . N° 2, 1990

Cf. KUHN T.S. LA ESTRUCTURA DE LAS REVOLUCIONES CIENTÍFICAS Breviarios Fondo de Cultura Económica. México 1962

Cf. STEINER, Gerge A., PLANEACION ESTRATÉGICA, Lo que Todo Director Debe Saber. Continental, México 1997, p. 12.

Cf. ACLE Tomasini Alfredo, Op. Cit

ALVAREZ García Isaías, Op. cit.p.44

MALDONADO Meza , Op. Cit p.14

George A. Steiner “Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber” Pág. 49

HAMMER Michael y JAMES Champy. REINGENIERÍA. Norma. México, 1993. P.108

Hofer Charles “OP CIT” Pág. 60

Hofer Charles “OP CIT” Pág. 79

Hofer Charles “Planeación estratégica: conceptos analíticos” Pág. 40

Kanst F.E. y rosenweig. J. E. “La perspectiva moderna”: Un enfoque de sistemas” Pág. 205

KOOONTZ Harold, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, EDIT. Mc. Graw Hill, décima edición p. 33

MALDONADO Meza Leonor, González Reynoso Fernando, CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA TEORÍA DE SISTEMAS. México, 1995.

MALDONADO Meza, Op. cit. p.15

MANUAL DE LA METODOLOGÍA DE MODERNIZACIÓN DE MODERNIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, edit. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. México, 1995. p.28

Martínez Villegas “OP CIT” Pág. 120

Martínez Villegas Luis “Planeación Estratégica creativa” Pág. 70

Metodología de la Planeación Estratégica , aplicable a instituciones, áreas administrativas y operativas, departamentos y otros; para realizar diagnósticos situacionales.

Morrissey George “Pensamiento Estratégico” Pág.12 31

Morrissey George “Pensamiento Estratégico” Pág.20

Morrissey George “Planeación a largo plazo” Pág. 12

Morrisey George “Planeación a largo plazo” Pág. 9

Morrisey George “Planeación Administrativa: Estrategia y Táctica” Pág. 20

Morrisey George “Planeación administrativa: estrategia y táctica” Pág. 220

Morrisey George “Planeación administrativa: estrategia y táctica” Pág. 211

Benno Sander Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad

PALLÁN Figueroa Carlos, ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LOS REQUERIMIENTO DEL DESARROLLO Social. En ANUIES. Planeación de la Educación Superior. SEP México 1982 p. 12.

Pinto Roberto “Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial” Pág. 68

www.altavista.com

www.proeduca-gtz.org.pe/publicaciones/Gestión educativa para una educación democrática. Ana Patricia Andrade

ANEXOS

ENCUESTA AL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE

1. ¿Participaste en la elaboración del PEI (Proyecto Educativo Institucional)?
Si () No ()
2. ¿Crees que el PEI constituye un elemento vital en la I.E.?
Si () No ()
3. ¿Tienes conocimiento acerca de la visión de la I.E.?
Si () No ()
4. ¿Tienes conocimiento acerca de la misión de la I.E.?
Si () No ()
6. Crees que en la misión de la I.E. se debe considerar prioritariamente:
Formar para la vida () Ingreso a la universidad ()
Otra (1) ...FORMACION INTEGRAL.....
5. ¿Conoces los objetivos estratégicos de la institución?
Si () No ()
6. Menciona un objetivo estratégico institucional:
Ingreso directo a las universidades ()
Preparar en valores ()
7. Como calificarías la gestión del actual personal directivo
Mala a regular () Buena () Muy buena a excelente ()
- 8.- Qué estilo de dirección crees que aplica el Director:
Participativo-horizontal (1) Autoritario-jerárquico ()
9. Qué estilo de dirección crees que aplican los coordinadores:
Participativo-horizontal () Autoritario-jerárquico ()
10. Consideras que en la I.E. se aplica el modelo de gestión:
Normativo-verticalista () Prospectivo-financiero()
Estratégico-planificador ()
11. Como calificarías el desempeño del personal docente
Malo a regular () Bueno () Muy bueno a excelente ()

12. Siendo una institución que prioriza la formación científica de los alumnos, el docente de las áreas de ciencias se caracteriza por ser:

Teórico/memorístico () Eminentemente práctico ()

Innovador en sus estrategias de aprendizaje ()

13. Crees que el personal directivo y docente necesitan capacitarse por ejemplo estudiando una segunda especialidad o una maestría?:

Si ()

No ()

14.- Que valores crees que se deben cultivar prioritariamente en la I.E.

- -

15. Menciona brevemente dos debilidades principales que consideras que existen en la I.E.

.....

.....

16. Crees que la I.E. logra los estándares de calidad que exige el mundo globalizado?:

Si ()

No ()

En proceso ()

17. Cuales crees que son los cambios que se deben dar para lograr la calidad educativa en la I.E?

.....

.....

18. Menciona los principales logros que crees se han realizado en la I.E. desde su formación:

.....

.....

GRACIAS POR TU APOORTE