



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

ADELA DEL PILAR MESIA CORNEJO

IQUITOS, PERÚ

2020



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS"



**ACTA DE EXAMEN ORAL - VIRTUAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA N°118-CCGyT-FACEN-UNAP-2020**

En la ciudad de Iquitos, a los 26 días del mes de octubre del 2020, a horas 04:00 p.m. se ha constituido en la Plataforma Zoom, el jurado designado mediante Resolución Decanal N°0872-2020-FACEN-UNAP, integrado por el LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg. (Presidente), LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr. (Miembro) y el LIC.ADM. VALDEMAR ROSARIO RODRIGUEZ SALVADOR, Dr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica de la Bachiller en Ciencias Administrativas ADELA DEL PILAR MESIA CORNEJO, tendiente a optar el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.


De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral virtual sobre el tema: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I".

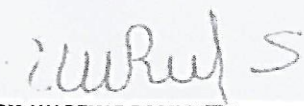
El acto académico virtual fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar a la examinada a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que la examinada ha sido: APROBADA UNANIMIDAD

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en ACTO PÚBLICO, siendo las 6:15 pm. se dio por terminado el acto académico.

LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg.
Presidente


LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr.
Miembro


LIC.ADM. VALDEMAR ROSARIO RODRIGUEZ SALVADOR, Dr.
Miembro


Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia del Perú, rumbo a la acreditación

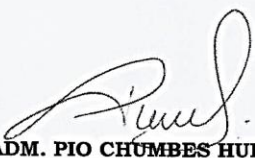
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facen@unapiquitos.edu.pe
Teléfonos: #065-234364 / 065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264

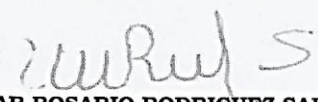


TEMA: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I"

MIEMBROS DEL JURADO


LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mg.
Presidente
CLAD-01972


LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr.
Miembro
CLAD-18910


LIC.ADM. VALDEMAR ROSARIO RODRIGUEZ SALVADOR, Dr.
Miembro
Colegiatura N°17-05710713

Índice

	Pág.
Portada	01
Acta de Sustentación	02
Miembros de Jurado	03
Índice	04
Resumen	06
Introducción	07
CAPÍTULO I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: EL TIEMPO.....	09
1.1 Planeamiento estratégico	09
1.2 El tiempo	09
CAPÍTULO II: PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO.....	12
2.1 Los criterios del planeamiento	12
2.1.1. El criterio racional	12
2.1.2. El criterio normativo	15
2.1.3. El criterio participativo	16
CAPÍTULO III. EL MODELO DE ACKOFF	17
3.1 El planeamiento estratégico:	17
3.1.1. Reactivismo:	17
3.1.2. Inactivismo.....	18
3.1.3. Preactivismo:	19
3.1.4. Proactivismo:	20
CAPÍTULO IV: LA PROSPECTIVA.....	22
4.1 Reseña histórica	22
4.2 Marco conceptual.....	22
4.3 Tipos de prospectiva	25
4.4 Potencial de la prospectiva en el Perú.....	26

4.5 Metodología	27
Conclusiones	33
Bibliografías	34

Resumen

El Planeamiento Estratégico es una herramienta de gestión que permite establecer los objetivos y las metas hacia las que queremos conducir la empresa, un proceso fundamental encargada de establecer los planes de acción teniendo en cuenta los cambios y demandas que demanda el entorno. Es un instrumento fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización y para ello es importante considerar el tiempo como un factor de análisis pues sólo se puede planificar en el presente, proyectándonos al futuro, sobre la experiencia del pasado.

Los principales criterios que rigen la esencia del Planeamiento son: el criterio racional, el criterio normativo y el criterio participativo, en los que nos ubicamos para realizar una adecuada planeación.

El Planeamiento Estratégico también se aborda en el Modelo Ackoff quien define que el Planeamiento ha pasado por etapas: El Reactivismo, resistentes al cambio; el Inactivismo, que prefieren el presente o la zona de confort en la que se encuentran actualmente; el Preactivismo, que se basan en la predicción y piensan que el futuro es siempre mejor que el pasado y el presente; el Proactivismo, intentan ser mejores en el futuro en comparación con su situación presente; tienen como meta alcanzar niveles ideales.

La Prospectiva dentro del Planeamiento Estratégico nos lleva a entender y destacar una proceso participativo y principalmente reflexivo que nos permita construir una visión de mediano y largo plazo, identificar los posibles escenarios, interpreta resultados y establecer acciones adecuadas.

Introducción

La globalización y los cambios tecnológicos continuos han hecho que el mundo empresarial actual se mueva en escenarios cada vez más complejos y cambiantes. Encontramos que se forman acuerdos entre empresas que aun siendo competidoras entienden la necesidad de cambiar sus estrategias, el comercio por internet ha inundado el mercado llegando a niveles altos, en este marco encontramos que muchas han empresas han nacido y prosperado, otras se mantienen o solo sobreviven, otras han fracasado y quebrado como otras han aprovechado las oportunidades y se han convertido en exitosas; para ello necesitan estar en continuo proceso de actualización y adecuación ante las innovaciones y cambios del medio. Es aquí donde el Planeamiento Estratégico cobra suma importancia pues su objetivo es establecer los pilares que sostengan a la organización en el tiempo y en situaciones cambiantes del entorno llevándola al éxito.

Frente a un mundo dinámico, que cambia continuamente, la competencia es cada vez más dura, ser exitoso en esta realidad es solo de aquellos que tienen la capacidad de adaptarse a este proceso y además sean capaces de adelantarse a los cambios en forma proactiva y competitiva. Pero ¿Cómo lograr eso? La respuesta casi siempre se encuentra en la planeación estratégica.

Charles Darwin decía: las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y adecuarse a las exigencias y los desafíos constantes del medio ambiente.

En el caso del darwinismo organizacional que caracteriza al mundo moderno, las organizaciones que sobreviven a las condiciones cambiantes del entorno son aquellas que no solo se adaptan, sino que también anticipan, de forma proactiva, y crean condiciones de cambio que repercuten en el ambiente y en las otras organizaciones.

CAPÍTULO I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: EL TIEMPO

1.1 Planeamiento estratégico

El Planeamiento Estratégico es un instrumento de gestión para toda organización que quiere alcanzar el éxito, pues es la herramienta principal para orientar los planes de acción que logren los objetivos. Se define como un proceso vital encargado de analizar las potencialidades, los recursos con que contamos y los que se necesiten, identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades, evaluar la competencia, los cambios y el entorno y a partir de ello establece el quehacer organizacional para asegurar las metas propuestas. Todo esto conlleva a tomar decisiones para el futuro en función de la presente y se convierte luego en directrices a ejecutarse para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y el éxito de la empresa u organización.

Está claro que la eficacia de los planes establecidos solo se alcanzara si estos se trabajan en una visión y meta conjunta entre todos sus miembros y en la que cada persona esté convencida, conozca y entienda el camino a recorrer a partir de la reflexión personal, el pensamiento positivo, la racionalidad, la proactividad y el compromiso que lo lleven a construir el futuro.

1.2 El tiempo

El Planeamiento Estratégico fundamenta su estructura en el Tiempo que se convierte en un elemento trascendental. Exponemos sus tipos: tiempo pasado, tiempo presente y tiempo futuro, sustentando su valor para lograr una Planificación sustentable.

Tiempo Pasado

El tiempo pasado si bien es cierto es algo inexistente, es provechoso cuando lo que aprendimos de este tiempo nos sirve para el presente y para construir el futuro. Tomar las experiencias pasadas o evaluar los resultados anteriores será útil actualmente en nuestra planificación, en lo que necesitamos para planear el futuro que deseamos asegurando que sea mejor.

Si bien es cierto, el tiempo que ya pasó no regresa, muchas cosas quedan grabadas, permanecen en nosotros y se reflejan a través de nuestros recuerdos.

Tiempo Presente

Este tiempo es el de nuestra realidad presente, del instante que transcurrimos, en el que interactuamos, ejercemos nuestras facultades como ser humano y tenemos la potestad de decidir, es aquí donde a través del pensamiento analizamos el pasado, recordamos las experiencias vividas para definir nuestro futuro.

El tiempo presente cobra valor porque es en este momento que definimos nuestro futuro en base a la experiencia y las posibilidades actuales y posteriores.

Tiempo Futuro

El futuro es el tiempo que puede abarcar todo, en el que podemos imaginar lo mejor que deseamos, aquí la imaginación puede volar cuanto quiera y alimenta nuestra voluntad.

Referirnos al futuro es hablar también de algo que no existe pero que sentimos más cercano porque siempre nos referimos a él, nos encaminamos hacia el futuro y hacemos lo mejor para tener el mejor futuro y también podemos ver lejano cuando no nos preparamos para ello que deseamos.

Hablar del futuro es pensar en lo que está por venir, es como se define. Pero este tiempo futuro es valioso porque encamina nuestro horizonte, define nuestros ideales a lograr, lo que queremos alcanzar y es aquí donde esto es posible con la presencia del ser humano, que como decimos es el constructor de su futuro, futuro que se edifica en el presente evaluando experiencias del pasado.

CAPÍTULO II: PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO

2.1 Los criterios del planeamiento

Se atribuyen tres criterios esenciales dentro del Planeamiento Estratégico:

2.1.1. El criterio racional

En este primer criterio está referido al uso de la razón como soporte del proceso de planeación. Es necesario que, durante el desarrollo y la definición de objetivos, la formulación de estrategias, el establecimiento de las acciones y los recursos predomine la utilización de la razón basado en la lógica que nos da el entendimiento, el sentido común y la coherencia de ideas.

Para este criterio mencionamos las cinco etapas según Taylor (1998) que son pasos o acciones racionales:

Definición de los problemas y / o metas;

La identificación de los planes / políticas alternativas;

La evaluación de los planes / políticas alternativas;

Implementación de planes / políticas;

Vigilancia de los efectos de los planes / políticas.

Definición de los problemas:

En este paso inicial, nos encontramos con la necesidad de establecer o definir el problema, que incluye reconocer, verificar y detallar el mismo. Se inicia por un análisis primario hasta el planteamiento de una posible solución inicial.

Además del reconocimiento del problema, se definen también los objetivos y la recopilación de información relacionada al problema.

La identificación de los planes / políticas alternativas

Durante este paso se concretan varias soluciones al problema, pueden ser dos o tres alternativas preliminares. Durante esta etapa es muy importante la intervención de muchas personas que preferentemente en grupos que aportan con sus ideas y de manera racional a la búsqueda de solución.

La evaluación de los planes / políticas alternativas.

La evaluación de los planes se basa en criterios de evaluación, encargados de establecer el éxito o el fracaso de las diversas alternativas planteadas. En este paso se realiza básicamente el análisis secundario y final para dar soluciones secundarias al problema. Es decir, se ensayan varias alternativas posibles que puedan llevarnos a la solución final.

Implementación de planes / políticas

Este paso sustenta la solución final, su aplicación y monitoreo preliminar para elegir la mejor solución al problema.

En esta etapa se concretan los pasos anteriores pues sobre la base de los criterios de evaluación, se analizan los resultados, se toma una decisión racional para establecer la mejor solución al problema planteado.

Podemos decir entonces que este es el paso de la construcción o de la renovación del proceso para su implementación.

Vigilancia de los efectos de los planes / políticas

Este paso abarca un periodo de tiempo más largo, pues durante esta etapa se realiza el monitoreo secundario y final de los resultados del problema, es una etapa definitiva.

Requisitos y limitaciones

Este criterio exige que la información trabajada es adecuada, que se debe y se puede obtener información apropiada en términos de cantidad, considerando también la precisión y la calidad. Esto se refiere no solo a la situación en sí, también abarca definitivamente a las situaciones técnicas alternativas. Esto quiere decir que se debe conocer sustancialmente la relación causa efecto al momento del análisis de las alternativas. Dicho de otra manera, para este criterio es imperativo el conocimiento integro de las alternativas evaluadas, principalmente sus consecuencias para mayor precisión en las alternativas seleccionadas. A continuación, se mencionan las limitaciones del criterio racional:

Demanda mayor cantidad de tiempo

Se necesita contar con una mayor cantidad de información

Asume que los criterios racionales son confiables pues estos son medibles.

Trabaja con información precisa, confiable y firme de todas las alternativas trabajadas considerando los objetivos, sus preferencias y las posibles consecuencias.

2.1.2. El criterio normativo

El criterio normativo establece que luego que se han definido los objetivos, metas y acciones a seguir, estos se asumen como normas dentro de la organización.

Estas normas pasan a regir el accionar de todos los miembros y estamentos, para ello primero deben ser socializadas, conocidas y viablemente entendidas por todos. En este criterio los planes determinados se convierten de manera estricta en acciones a ejecutarse para alcanzar los objetivos establecidos o deseados.

Mencionamos a Jorge Ahumada que dice "...es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, la factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes".

Sus características son:

Es un método permanente.

Demanda un sistema de organización social compatible con la conducta racional y un sistema de control.

Es necesario tener un documento que exprese en un plan las decisiones de las autoridades.

Elaborar el plan que tiene los siguientes pasos: diagnóstico, programación, ejecución y control y evaluación y revisión.

Ser relevante para la decisión, la acción y la evaluación.

2.1.3. El criterio participativo

Referido a la participación que deben tener los miembros de la organización, considerando también los recursos. Según este criterio, para que los miembros se sientan identificados con los objetivos que queremos lograr, estos deben involucrarse en los proyectos y la planeación, aportando ideas y sugerencias.

Niveles del proceso participativo

Nivel informativo. - En este nivel no se recibe aportes, solo se entrega información a los miembros.

Nivel consultivo. – En este nivel se realiza con la participación de algunas personas y grupos referenciales convocados, de los cuales se reciben sus opiniones o propuestas y tienen un nivel básico de influencia.

Nivel decisorio. – Aquí la participación tiene un nivel directo de influencia sobre la toma de decisiones de la organización.

Nivel de cogestión. – Este nivel está referido al involucramiento de las personas y grupos con mayor influencia en la toma de decisiones sobre las acciones y acciones de implementación y seguimiento.

CAPÍTULO III. EL MODELO DE ACKOFF

3.1 El planeamiento estratégico:

El Modelo Ackoff nos dice que debemos desarrollar en forma permanente la planificación ya que este instrumento permitirá que la organización esté en constante actualización y conectados con los cambios y la globalización.

Russell Ackoff establece que el planeamiento ha pasado por etapas:

3.1.1. Reactivismo:

Los reactivistas se resisten al cambio y prefieren siempre estar en el estado en el que estuvieron y donde se encuentran cómodos. No se arriesgan por algo nuevo, evitan que algo indeseable suceda por lo que hacen lo necesario para deshacer cualquier situación de cambio que modifique su situación. Para los reactivistas las cosas pueden ir de mal en peor, por eso centran sus esfuerzos en lograr la sobrevivencia de la organización.

Los reactivistas son enemigos de la tecnología, creen que esta es la culpable de los cambios, prefieren apoyar las artes y las humanidades por eso sus evaluaciones se basan más en juicios de moral que en la ciencia y en análisis cuantitativos y no cualitativamente.

En concreto, su enfoque es más un remedio que una corrección estructural. Para Ackoff los reactivistas no “viajan con la marea”, al contrario, se esfuerzan por nadar en contra, son conformistas y dicen “ya lo intentamos y no sirve”.

Encontramos en el Reactivismo tres características notables: la primera es el valor y respeto por lo histórico, en el que se basan para rescatar las buenas

experiencias o en lo que les fue bien para aplicar lo mismo. La segunda característica es la impresión de continuidad que los lleva a evitar cambios abruptos. En tercer lugar, está la preservación de las tradiciones generando seguridad con lo que hacen y poseen.

3.1.2. Inactivismo

Para los inactivistas su objetivo principal es la supervivencia, no están interesados en transformar su situación, para ellos mantenerse estable es lo primordial. No están a favor de retornar al pasado, pero tampoco están contentos con que las cosas evolucionen y les modifique su estado actual. Ellos están contentos con el presente por lo que intentan frenar los cambios en la organización.

Si experimentan cambios piensan que estos son temporales y se esfuerzan en regresar a su estado normal o de equilibrio, por eso hacen pocas cosas para que no ocurran sorpresas inesperadas, sus acciones siempre son cautelosas para no correr riesgos y modificar el estado de confort en el que se encuentran.

Los inactivistas “nadan con la corriente” es decir que se mantienen anclados y en posición fija, por eso para ellos es importante que la administración de las organizaciones tenga como objetivo primordial la estabilidad siendo primordial el convencionalismo, las reglas y la conducta correcta del personal. Los problemas que se presenten son atendidos o solucionados por separado y por actuación directa para evitar el desorden y desconcierto. Según Ackoff un ejemplo de este tipo de organización son las empresas subsidiadas.

3.1.3. Preactivismo:

El preactivismo sostiene que el futuro es mejor que el pasado y el presente y su objetivo principal es el crecimiento.

Para los preactivistas es importante el grado de preparación que se tenga para lograr la mejoría en la organización. Otro factor muy importante en la planeación es la predicción pues desarrollan la habilidad para pronosticar los cambios que puedan ocurrir logrando maximizar el uso de los recursos y las oportunidades del entorno.

Los preactivistas encuentran su fortaleza en el interior de su propio sistema, por eso es importante su preparación, más que en los cambios del sistema del entorno. De ahí que Ackoff sostiene que los preactivistas buscan aprovechar las oportunidades antes que otros, siempre pretenden estar delante de otros.

Una organización de estilo preactivista confía en una administración basada en objetivos por lo es preciso que sea descentralizada y liberal con los medios, dándole mucho más valor a la creatividad e inventiva que a lo rutinario. Son favorables a la tecnología, la defienden y apuestan por su implementación pues consideran que los cambios que ocasiona son favorables.

Un modelo de organización preactivista es la actual administración de los Estados Unidos de Norteamérica, que lo integran personas perfeccionistas seguras de no regresar al pasado por ningún motivo.

3.1.4. Proactivismo:

Los proactivistas están en constante batalla para tener control sobre el futuro, no se conforman solo con crecer o mantenerse en el mercado, se esfuerzan en conseguir los recursos, las herramientas y mecanismos para diseñar el futuro que desean. Desarrollan capacidades como el autodesarrollo, el autocontrol y la autorrealización, potencian sus habilidades para influenciar y controlar cualquier cambio que afecte la organización, buscan actuar con rapidez y eficacia para no verse afectados.

Como parte del control del futuro que buscan ejercer, se centran en optimizar las oportunidades o generarlas, desechando toda amenaza que los afecte, ambicionan ser mejores en el futuro y lograr niveles ideales buscando el máximo progreso y desarrollo de la organización. No se trata solo de mejorar un aspecto o un momento particular sino de todo en general, se trata de ser los mejores, de lograr perfeccionar cada vez más su trabajo para cambiar y encauzar sus instituciones u organizaciones hacia el éxito.

De acuerdo con Ackoff son cinco las fases que conforman este tipo de planeamiento:

1. **La formulación de la problemática:** que se realiza a partir del análisis del FODA que vienen a ser las amenazas y oportunidades del entorno. Respondemos a preguntas como ¿qué es y qué tiende a ser?
2. **El planeamiento de fines:** se determinan los fines que se quieren alcanzar. Se plantea el diseño del futuro deseable. Las preguntas que se formulan son ¿Cómo deseamos que sea? ¿Qué debería ser?

3. **El planeamiento de medios:** en este paso se eligen los medios que nos van a servir para lograr nuestros fines y nos aproximen al futuro deseado. Preguntamos ¿Cómo llegar? ¿Qué debemos hacer?
4. **El planeamiento de recursos:** especificamos los recursos que necesitamos ya sea disponibles y no disponibles, determinar de qué forma o con qué medio se conseguirán. Nos preguntamos ¿Con qué hacerlo?
5. **Diseño de la implementación y el control:** para desarrollar este paso es necesario designar a los responsables de realizar las acciones, establecer los tiempos, el espacio o lugar, así como los mecanismos de control. La pregunta clave es ¿Qué ajustes realizar?

Finalmente, Russel Ackoff resalta la importancia de la planificación continua para toda organización, sostiene que es la manera más eficiente y efectiva para estar en continua actualización con el entorno, comprendiendo los cambios y no quedándose atrás del desarrollo integral. Menciona que cuando una organización no realiza la planeación, no se podrá impedir que los planes y el progreso de otros nos alcance y nos deje rezagados. Por eso defiende la planeación interactiva y participativa y con una visión global del mundo.

CAPÍTULO IV: LA PROSPECTIVA

4.1 Reseña histórica

Podemos decir que fue en Estados Unidos donde se dieron inicio a los primeros alcances sobre Prospectiva, lamentablemente estos estudios fueron dejados de lado por la crisis financiera mundial de 1929 llegando hasta 1930 y seguidos por los sucesos de la Segunda Guerra Mundial.

Posterior a estos acontecimientos, es Japón que, a pesar de encontrarse devastado por las consecuencias de la guerra, tomó la iniciativa de reanudar los estudios de Prospectiva como una necesidad de solución a las condiciones sociales y económicas críticas en la que se encontraba. Es así como después de varios años pudo llegar a ser un país de una gran economía creciente y ser potencia mundial.

4.2 Marco conceptual

Hablar de Prospectiva significa referirnos al manejo de lineamientos o nociones básicas sobre el futuro en sí o lo que el ser humano puede hacer por ese futuro deseado.

Empezaremos diciendo que primero debemos entender el futuro en sí, no existe, sin embargo, si existen diferentes realidades o situaciones que van ocurriendo para el beneficio o malestar de las personas, es entonces que la Prospectiva estudia los acontecimientos más probables de ocurrir y orienta un conjunto de acciones que permitan el uso provechoso de los mismos.

Para emplear la Prospectiva requiere que nos desliguemos completamente de lo sucedido anteriormente. Reconocemos que es importante aprender del pasado por la experiencia que traemos, pero no se deben tomar las decisiones sobre el futuro fundadas en hechos o escenarios retrospectivos debido a que tenemos frente a nosotros un mundo actual que cambia constantemente y genera nuevos acontecimientos.

Siendo que la Prospectiva parte de la premisa que el futuro aún no existe y que este futuro “se puede concebir como una realidad múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987) sostiene que el hombre puede ser constructor de ese futuro que desea y lo puede lograr si toma las decisiones correctas en el tiempo adecuado.

Es necesario resaltar que no debemos percibir a la Prospectiva como una técnica que se encarga solo de pronosticar. Aunque desde el punto de vista práctico se puede estimar a la Prospectiva como un proceso de pronóstico del futuro entendida como una visión que surge de interpretar el contexto, descifrar resultados relevantes, para lograr o evitar acontecimientos posteriores.

La Prospectiva corresponde más, a crear visiones de futuros deseados a partir del análisis del presente y la toma de decisiones, aunque siempre estará la posibilidad de que estos hechos no ocurran, pero se trata de minimizar la incertidumbre del futuro.

Entonces decimos que la Prospectiva está referida a la construcción del futuro que a partir de acciones participativas y reflexivas se tomen decisiones, se movilicen esfuerzos y que progresivamente se construyan la visión de

mediano y largo plazo y que esta visión incluya al futuro de la ciencia, la tecnología y principalmente la sociedad.

La Prospectiva utiliza diferentes metodologías que también son usadas y validadas por las diversas disciplinas científicas con el propósito de identificar los escenarios para un futuro deseable en el que queremos que se encuentre la organización. Entre estas diferentes metodologías mencionamos a las más usadas:

➤ **Método Delphi:**

Se realiza con un grupo de personas que pueden ser expertos o no en un determinado tema, a quienes se les pregunta su opinión en base a su conocimiento, experiencia o sentido común, sobre el comportamiento a futuro sobre factores o variables de cambio con el objetivo de tener claro situaciones futuras

➤ **Método de Bayes:**

Mediante este método se logra obtener mayor probabilidad que sucedan situaciones o escenarios futuros. Para ello se valen de fórmulas del Teorema de Bayes.

➤ **Método de la Matriz de Impacto cruzado:**

Este método se encarga de indagar y obtener investigaciones básicas del futuro a partir de la interacción de algunas variables o drivers.

➤ **Método de Análisis Morfológico:**

Con este método se busca investigar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema establecido.

Estas metodologías mencionadas deben ser usadas en forma proporcional pues su uso inadecuado nos puede llevar a caer en sesgos y enfoques personales o unilaterales. Es así que no se trata de desaparecer el pasado totalmente, pues las experiencias nos dejan enseñanzas, pero es necesario contar con la mente abierta y suficiente creatividad para vislumbrar futuros mejores.

4.3 Tipos de prospectiva

- **Prospectiva Predictiva:** Se conduce dentro de los lineamientos y parámetros científicos. Parte de la premisa que podemos conocer los mecanismos que lleven a ocurrir algunos hechos y evitar otras situaciones no deseadas lo que concluye en la posibilidad de conocer el futuro.
- **Prospectiva Crítica:** Su estudio parte de problematizar situaciones relacionadas a cuestionamientos del porqué algunas cosas existen o son como las vemos y de otra forma. La ventaja de esta prospectiva es que nos entrega diversas alternativas pues se fundamenta en que nada se mantiene como tal, sino que es cambiante y nos da la oportunidad de ver el futuro con una proyección amplia y sin prejuicios.

4.4 Potencial de la prospectiva en el Perú

El Perú es uno de los países en los que más tarde ha entrado la realización de los estudios de Prospectiva, por lo que no se ha llegado a tener un Programa Nacional de Prospectiva, pero a pesar de ello se dieron pasos importantes a nivel nacional que impulsen el beneficio de esta en la planeación nacional, regional y local, así como en el sector empresarial privado.

Entre esos pasos importantes debemos resaltar las acciones que viene realizando la Oficina de Innovación y Prospectiva Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) quienes han empezado por la formación y capacitación de profesionales en todo el ámbito nacional como parte de la implementación de una Metodología de Formación de Especialistas en Prospectiva permitiendo que estos profesionales sean expertos en el uso de herramientas metodológicas mas utilizadas por la Prospectiva y que cuentan con la autorización del Centro APEC de Prospectiva Tecnológica.

A partir de esta formación de especialistas en las técnicas y uso de herramientas de la Prospectiva ha logrado la creación de unidades operativas que se han nombrado como Observatorios. Han sido varias universidades a nivel nacional que vienen implementando proyectos que los lleve a constituir sus propias unidades u observatorios abocados a diseñar y proponer las mejores estrategias de desarrollo a nivel regional o local potenciando las oportunidades futuras.

4.5 Metodología

DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE)

Esta fase metodológica se desarrolla en dos etapas: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico a partir de cuestionamientos y que pasaremos a describir a continuación:

Diseño del futuro deseable:

En esta fase se visionan el futuro extremo en el pensamiento, el futurable. Aquí se originan nuestras aspiraciones y deseos más profundos. Se constituye en un acto de anticipación donde este proceso nos da como resultado: la imagen deseable

Sobre esto, Ackoff en el desarrollo de su obra "Rediseñando el futuro" nos dice que el "futuro idealizado" solo puede partir "desde cero" excluyéndose las prohibiciones que no correspondan a la factibilidad tecnológica. Menciona así los resultados a los que conlleva este proceso:

Primero, el involucramiento directo de un gran número de personas que tienen interés y participan en el sistema formulado.

Segundo, se realiza un proceso de construcción de concordancia entre participantes o involucrados aparentemente antagonistas por la heterogeneidad de enfoques. Ackoff destaca que el hecho de estar atentos a un consenso sobre los fines da lugar a una participación colaborativa entre quienes de otra manera no buscarían estar interesados en dicha colaboración.

Tercero, los involucrados directamente están comprometidos a formular claramente los propósitos de la organización de acuerdo al proceso de idealización, viabilizando así la reformulación y consenso de los objetivos y metas.

Cuarto, debido a la idealización se produce en los involucrados un acto de toma de conciencia.

En el diseño del futuro deseable existe un elemento importante que es el referido a los valores que deben sintetizar e incorporar al diseño a través de imagen concreta. Como parte de su dinamismo, la imagen del futuro debe incorporar también ideales y valores estilísticos, este último referido al modo como se hacen las acciones de manera concreta especificando lo que se desea.

Imagen del futuro lógico

En esta fase se hace explícito el futuro lógico que se produce en paralelo al diseño de la imagen deseable. Esto se produce a partir de la extrapolación que se hace de la realidad presente hacia el futuro, para lo cual se deben identificar las fortalezas y debilidades. Este proceso nos facilita cuestionar el presente contantemente. Amplifica en el discurso las contradicciones latentes que existen en él. Siendo necesario para esto utilizar diferentes técnicas conocidas como “proyecciones de referencia”.

MODELOS DE LA REALIDAD

Esta fase es definicional donde se analiza el presente, se trata de percibir la realidad en sí y para ello nos cuestionamos ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y como son sus interacciones?

Según Sachs la percepción de la realidad incluye tres elementos:

1. Lo que es de interés primordial (objeto focal): es la identificación de las características relevantes o las propiedades más importantes. Los criterios van definiéndose de acuerdo como avance el estudio.
2. Lo que influye en lo anterior (medio ambiente): debe darse una interacción permanente entre el objeto y el medio debido a que están interrelacionados pues el futuro de uno de ellos influye en el otro.
3. Lo que puede controlar el tomador de decisiones: referido a los instrumentos, herramientas o elementos que emplea el tomador de decisiones para controlar el objeto y el medio.

ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURABLE) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR

Esta es la fase de confrontación en la que se contrasta el futuro deseable (fase normativa) y las propiedades relevantes que incluyen la trayectoria y la dirección del presente con el propósito de analizar y conocer cuan distantes o simultáneos pueden estar.

Para el desarrollo de esta fase debemos valernos de preguntas para el análisis, como las siguientes: ¿qué distancia existe entre el futurable y la

realidad?, ¿cómo pueden converger?, ¿cuál debe ser el perfil para que exista la convergencia entre el polo prospectivo (lo ideal) y la situación (lo real) ?, ¿cual habrá de ser la orientación global para que el futuro sea alcanzado?

En esta etapa que se evalúa el trayecto entre el futuro y el presente encontramos un carácter valorativo producida por el análisis y la evaluación que implica la identificación de los futuros factibles, así como las dificultades que se presenten y las potencialidades que nos ayuden a alcanzar la imagen deseada-.

En esta etapa se necesita proyectar desde el futuro hacia el presente en el que nos encontramos. Para ello debemos realizar un proceso de convergencia entre la abstracción necesaria para ubicarse en un horizonte de hipótesis y posibilidad, y la concreción del entorno actual.

Bajo esta perspectiva, habrá que formular el marco intermedio de orientación futura, el cual se encuentra conceptualmente por debajo de la imagen normativa y en un nivel superior al diseño estratégico; considera el perfil, los componentes, la caracterización procesual y de impacto para alcanzar el futuro.

Finalmente, en esta fase se considera la síntesis de imágenes, la imagen deseable, la imagen lógica y la imagen real con el fin de establecer una guía de valores para la determinación estratégica.

ANALISIS DE MEDIOS INSTRUMENTOS

Esta fase es la de determinación estratégica y de factibilidad donde se perfeccionan las estrategias globales o se concretan las vías de aproximación al futuro. En estricto sentido, esta etapa responde a: ¿cómo hacer posible el futuro?, ¿cómo ir construyendo ese futuro? y ¿cuáles son las principales vías de acercamiento a él?

En esta etapa se construyen las estrategias, las cuales deben comprender dos atributos importantes e inherentes a su diseño:

- **Carácter.** Referida a que las estrategias deben conservar la coherencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo que conlleven al logro de los fines determinados para la organización. Las estrategias deben dar lugar al diseño y rediseño planteando un conjunto de alternativas mediante un proceso continuo, innovador, en constante evaluación y actualización. Es por ello que estas estrategias no pueden ser limitadas o cerradas sino tener un carácter generador y adaptativo que motive la creatividad, participación y se adapte a los cambios continuos del entorno.

Factibilidad. Es lograr que lo deseable se convierta en factible al aplicar los instrumentos. Para evaluar esa factibilidad se deben analizar constantemente los instrumentos disponibles y potenciales es por ello que se requiere estar en continua búsqueda de nuevos instrumentos que permitan determinar la relación que hay entre los futuros factibles y el entorno. Para determinar la

factibilidad se necesitan también numerosas técnicas cuantitativas que generan el diseño y rediseño de las alternativas. Además, se puede considerar opiniones y consideraciones de grupos establecidos que contribuyen a lograr que un futuro es factible.

Conclusiones

- Conocer los fundamentos de la Planificación Estratégica nos da los conocimientos necesarios para realizar una adecuada aplicación del estudio, encaminada en sus principios y procesos.
- Podemos concluir que el origen y evolución del término planificación, se produce por de las necesidades del mundo en que vivimos y las organizaciones que lo rigen.
- Planificar es un proceso complejo que busca articular lo que se tiene, con lo que se quiere y debe lograr dentro de una organización, por ello involucra toda una estructura de análisis y búsqueda de soluciones.
- La práctica de la planeación hace que las organizaciones tengan menos niveles de riesgos, indecisión o incertidumbre, al contrario, es favorable para lograr la eficiencia y eficacia.
- La planificación se vale de normas y procesos que proporcionen la dirección y que se necesita cumplir para direccionar las acciones.
- Conocer y familiarizarnos con los diferentes tipos de planificación nos facilita un efecto de complementariedad al combinarlos y nos dé una mayor amplitud de la visión o meta a alcanzar.

Bibliografías

- ✓ Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). La creación de la empresa propia. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.
- ✓ Drucker, P.F. (1986). La gerencia en tiempos difíciles. Barcelona. Orbis.
- ✓ Gibb, S. (1987). «Entreprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training» in Journal of European Training. MCB. Publications, Spring.
- ✓ Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. (1984). Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia. Bilbao. Ediciones Deusto.
- ✓ Ludevid, M. y Olle, M. (1993). Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión. Barcelona. Marcombo, Boixareu Editores. 2ª ed.
- ✓ Mundet, J. (1991). Creación de empresas. Factores de éxito. Barcelona P.P.U.; S.A. 23-29.
- ✓ Schumpeter, J.A. (1934 [1978]). Teoría del Desarrollo Económico. México. Fondo Cultural de Economía. 9-10: 135-139. «The theory of economics development: and inquiry into profits, Capital, Interest and business cycle». En M.C. Entrepreneurship. 1990.
- ✓ <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-quesirve>
- ✓ <https://concepto.de/planeacion-estrategica/#ixzz6UpLky7mq>
- ✓ <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-sehace>
- ✓ <https://blog.hubspot.es/marketing/tecnicas-lluvia-de-ideas-creativas>