

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA
PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I”

**Para optar por el Título Profesional de Licenciado en
Administración
PRESENTADO POR:**

Bachiller : Max Armando Heras Mera

Iquitos – Perú

2019



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS"



ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

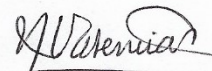
En la ciudad de Iquitos, a los 05 días del mes de JUNIO del 2018, a horas 09:00 a.m. se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 0684 -2018-FACEN-UNAP, integrado por la LIC.ADM. NÉLIDA VALENCIA CORAL (Presidente), LIC.ADM. CARLOS TUESTA CHUQUIPIONDO (Miembro) y el LIC.ADM. OMAR SALDAÑA ACOSTA (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas **MAX ARMANDO HERAS MERA**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

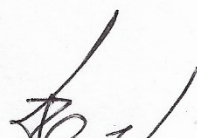
De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral sobre la Balota N°01: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I".

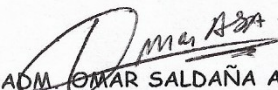
El acto público fue aperturado por la Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar al examinado 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 de la Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: Aprobado por unanimidad

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto público, siendo las 10:20 a.m. se dio por terminado el acto académico.


LIC.ADM. NÉLIDA VALENCIA CORAL
Presidente


LIC.ADM. CARLOS TUESTA CHUQUIPIONDO
Miembro


LIC.ADM. OMAR SALDAÑA ACOSTA
Miembro

MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. NÉLIDA VALENCIA CORAL

Presidente

REGUC: 002311



LIC.ADM. CARLOS TUESTA CHUQUIPONDO

Miembro

REGUC: 010865



LIC.ADM. OMAR SALDAÑA ACOSTA

Miembro

REGUC: 004187

RESUMEN

El emprendimiento empresarial, es una alternativa diferente a la ya conocida, que permite más libertades a quien la ejerce; el emprendimiento empresarial se define como la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea en particular que genere ingresos, crear microempresa. Es tomar acciones humanas, creativas, para construir algo de valor a partir de nada. Es la insistente búsqueda de la oportunidad sin tener los recursos disponibles; lo que requiere de misión, visión, pasión y compromiso para guiar a otros en el alcance de ese objetivo, tener disposición para tomar riesgos calculados, vislumbrar que ventajas aporta la microempresa para el desarrollo de una propio, de su entorno y de la nación. Es por eso que presentamos una herramienta de valor gigantesca al momento de afrontar los retos no solo en el aspecto profesional, laboral y empresarial sino que también en la vida misma. Con el planeamiento estratégico se puede definir el futuro hasta en un 99 por ciento poniendo las probabilidades siempre a nuestro favor, de eso se trata, de generar escenarios futuribles y futurables, implementar las diferentes modalidades de gerencia estratégica y moldeándolo a la situación actual para crea un puente-agujero hacia el punto donde queremos pertenecer en el futuro del multiverso, dominar decisiones, dominar metodologías y estrategias.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

| | |
|--|----|
| I. EL TIEMPO: PASADO , PRESENTE Y FUTURO..... | 1 |
| II. PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO: NORMATIVO Y PARTICIPATIVO..... | 1 |
| TIPOS DE PLANEAMIENTO: | 3 |
| A. PLANIFICACIÓN NORMATIVA..... | 3 |
| B. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 4 |
| C. PLANIFICACIÓN SOCIAL..... | 6 |
| GRANDES ESTRATEGIAS..... | 7 |
| DECISIONES ESTRATÉGICAS..... | 7 |
| LA MATRIZ DE VINCULACIÓN DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS..... | 8 |
| PRINCIPIOS Y MECANISMOS CARACTERÍSTICOS DE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA:..... | 9 |
| PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE SE SUSTENTA LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA.MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN:..... | 11 |
| III. EL MODELO DE RUSSEL ACHOFF..... | 12 |
| MODELOS DE GERENCIA ESTRATEGICA | 12 |
| IV. LA PROSPECTIVA METODOLÓGICA. DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE). MODELOS DE LA REALIDAD, ANÁLISIS DE MEDIO O INSTRUMENTO, ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLE (FUTURIBLES) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR..... | 13 |
| PLANEAR ESCENARIOS | 15 |
| LA METODOLOGÍA PROSPECTIVA..... | 16 |
| DIAGNOSTICO SITUACIONAL..... | 17 |
| PRODUCTOS ESPERADOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL..... | 18 |
| PRODUCTO ESPERADO DE <i>LOS GRANDES ESCENARIOS</i> | 18 |
| LOS GRANDES ESCENARIOS (Contextos para el año 2030)..... | 18 |
| ESCENARIOS FUTUROS..... | 19 |
| DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS..... | 19 |
| <i>ESCENARIO PROBABLE</i> | 19 |
| <i>ESCENARIO DESEABLE</i> | 19 |
| <i>ESCENARIO POSIBLE</i> | 20 |

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

V. EL TIEMPO: PASADO , PRESENTE Y FUTURO

El pasado es la clase de acontecimientos que influyen en nosotros, pero no recíprocamente. El pasado se genera por la muerte. El presente es el campo de los acontecimientos ligados por relaciones de reciprocidad en cuanto a la transitividad de la comunicación. El futuro es la clase de acontecimientos en los cuales nosotros podemos “influir” pero de suerte que ellos ya no pueden influir sobre nosotros

El presente está siempre inmerso en una época, y una época es, generalmente, una sucesión de presentes. Al presente podría dársele el radio (tomando como centro nuestra generación) de un siglo, pues más o menos ocupan un siglo los hombres vivos que influyen sobre mi generación y aquellos en los que mi generación influye. Propondríamos como característica de nuestro presente a la que podríamos denominar “conceptualización virtualmente integral” de todas las partes de nuestro mundo (del mundo del presente). Mientras que en un pasado no muy lejano cabía todavía encontrar “tierras vírgenes” (y no sólo en el sentido geográfico: también en el histórico, lingüístico, político, etc.), es decir, tierras no roturadas por las tecnologías o por las ciencias positivas, en nuestro presente esto es prácticamente imposible. Todas las partes de nuestro mundo están conceptualizadas (con mayor o menor rigor, sin duda) mediante conceptos tecnológicos o científicos, y, por tanto, sólo a través de los conceptos, podemos, en nuestro presente, enfrentarnos con nuestro mundo de un modo crítico (una crítica que puede afectar, desde luego, a los propios conceptos). Nosotros, salvo que practiquemos la poesía, no podremos hablar ingenuamente del agua como lo hacía Tales de Mileto; el agua de nuestro mundo está conceptualizada por la ciencia física y química. Se comprenderá, según esto, la pertinencia de tomar a “nuestro presente” como criterio para diferenciar las diversas maneras según las cuales puede entenderse la filosofía, en función precisamente a como estas diversas maneras se refieran al presente.

VI. PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO: NORMATIVO Y PARTICIPATIVO.

Paradigmas: Un paradigma puede entenderse como un conjunto de conceptos que conforman la estructura mental de los seres humanos y les permite conocer, percibir y entender el mundo que les rodea, muchos autores entre ellos Harmon (1998), dicen que es una forma básica de valorar, pensar y actuar con base a una visión particular de la realidad. Visto de esta manera podría decirse que los paradigmas son una visión determinada de las cosas, más no la única, por lo que dos personas pudieran tener perspectivas diferentes de un mismo asunto, esto permite afirmar que pueden evolucionar y adaptarse a los requerimientos de la sociedad.

Es así como la planificación tampoco escapa de este proceso evolutivo, que le permite redefinirse y reinterpretarse, para lograr ofrecer, dentro de las organizaciones un folleto de posibilidades ampliadas que ofrezcan ventajas competitivas dentro del mercado al que se enfrentan.

Podemos decir que actualmente los paradigmas de la planificación deben tomar en consideración las siguientes directrices:

- a. Formación económica social, sujeta a la Ley y no al mercado como referencia.
- b. Papel del Estado.
- c. Comprensión de las leyes de funcionamiento de la sociedad a interpretar.
- d. Herramientas de competición estratégica con los mercados extranjeros.
- e. Las diferentes áreas de la organización.
- f. Conformación de la estructura organizativa a través de la planificación estratégica.

Algunos autores hablan de los cinco paradigmas de la planificación:

Primer paradigma es el atribuido al poder divino, todo saldrá bien si ¡Dios quiere!. Era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados.

Segundo paradigma la Planificación Presupuestaria; se refiere al manejo de recursos lo que permite ordenar el gastos, pero no garantiza el cumplimiento de los objetivos.

Tercer paradigma se comienza a utilizar el concepto de Planificación Estratégica y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Se comienza a hablar de plazos y de estrategias.

Cuarto paradigma se basa en el poder de la gente, considera que el gerente o líder es quien debe crear las estrategias requeridas para hacer que la organización se adapte incluso que pueda anticiparse a los tiempos futuros. La visión y la misión sirven para desarrollar las estrategias requeridas, que son discutidas de forma democrática y participativa.

Quinto paradigma se gestiona e intenta desarrollar la inteligencia colectiva, para soportar estructuralmente las organizaciones del futuro. La eficiencia se

articula con el manejo del conocimiento, las llamadas sociedades del conocimiento, que han aprendido a compartir, crear y transmitir lo que saben entre sus miembros, con el fin último de superarse como institución, valorando la parte tecnológica y el manejo racional de lo que se sabe o aprende.

TIPOS DE PLANEAMIENTO:

D. PLANIFICACIÓN NORMATIVA: inicialmente fue calificada como "planificación del desarrollo", y son los planes los que describen de forma estricta las acciones que se deberían ejecutar para el logro de los objetivos deseados. Jorge Ahumada dice que "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".

Antes de adentrarme en los argumentos de este apartado he de decir que el repaso por distintos modelos de planificación no supone la exhaustiva descripción de los pormenores que acompañan a éstos, sino más bien un relato de algunas particularidades, en especial lo que se refiere a la presencia y participación de los actores en cada modelo. Es de sobra conocido que cada escuela de planificación, cada modelo, ha desarrollado a su vez numerosas aplicaciones, que merecerían tal vez la presentación de una amplia taxonomía de tipos y variantes. No es esta mi intención, sino más bien la de dejar planteadas las cualidades de algunos de los modelos más característicos, como guía para saber apreciar las diferencias de base que inspiran cada uno de ellos.

La planificación normativa trata de imponerse a los acontecimientos mediante el poder de la razón. Aunque se pueda afirmar que el ser inteligente siempre ha planificado, sin embargo el hacerlo de manera sistemática, aplicado bien a la tarea de gobernar el estado moderno o la empresa (los dos escenarios que primero aplican esta forma de afrontar el futuro), se aprecia más en los momentos en que tanto uno como otra se expanden de tal manera que necesitan de instrumentos con los que guiarlos, la mano firme sobre el timón. A caballo entre los siglos XIX y XX, con un modelo de economía capitalista en expansión, que demanda planificar de manera científica, aparecen los postulados de la Teoría de la Organización Racional, de la mano de F. Taylor,

H. Fayol y Max Weber. La escuela de la Organización Científica del Trabajo introduce no sólo la organización del trabajo en el taller, sino un departamento de planificación en la fábrica, orientado todo ello hacia un modelo de crecimiento económico: "*estamos en la época de los trust y los monopolios*", afirma Taylor en una de sus obras. Weber, desde la teoría de la acción social, también plantea "*el desarrollo de la gestión económica*

racional” y las normas que considera que han de regir dicha *economía racional*, todas ellas orientadas “*con arreglo a plan*” (WEBER, 1993:52).

El poder de la razón es, para la planificación normativa, claramente positivista, sujetándola al determinismo tanto de lo que es la realidad como de lo que acontecerá en el futuro, como fruto de las acciones del plan. Es por este motivo por el que el diagnóstico es el elemento central, que deja fuera cualquier vestigio de incertidumbre, porque precisa todo aquello que hay que saber sobre la realidad. Esto supone que el actor principal de este paradigma es el técnico, que obtiene aquellos elementos que definen *lo que es* la realidad mediante sus potentes dispositivos tecnológicos. La certeza en el diagnóstico permite entonces afirmar sin lugar a dudas lo que acontecerá si se aplican ciertas acciones, o vale decir también que puede determinar el acontecer por medio de su acción; el trayecto entre el presente y el futuro deseable, que *deberá ser*, se recorrerá mediante el plan a realizar. Tenemos pues los dos extremos del camino fijados, primero *lo que es* por el modelo analítico del problema, y posteriormente por el modelo normativo del plan, que precisa lo que *deberá ser*. Este determinismo anima a pensar en la metáfora de una especie de templo de la contemplación del mañana cuyo *sancta sanctorum* es la oficina de planificación, donde el técnico, como un demiurgo, oficia mediante liturgias científicas infalibles.

Características principales:

- a. Ser un método permanente.
- b. Requerir un sistema de organización social compatible con la conducta racional y un sistema de control.
- c. Contar con un plan (documento) con las decisiones de la autoridad competente.
- d. Seguir un proceso de elaboración del plan que tiene como etapas: diagnóstico, programación, ejecución y control y evaluación y revisión.
- e. Ser relevante para la decisión, la acción y la evaluación.

E. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: en general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus

objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Características principales:

- a. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- b. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- c. Componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

- d. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- e. Identifica y lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

F. PLANIFICACIÓN SOCIAL: es el uso de las teorías y métodos de la planificación para alterar con un fin específico algún elemento del sistema social, se dice también que es el inventario de recursos y necesidades junto a la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

La planificación social es el uso de las teorías y métodos de la planificación para mejorar los indicadores tomando en cuenta las diferentes escalas geográficas y los diferentes grupos sociales.

Partiendo de la premisa de que un sistema social consiste de una infra-estructura material, una estructura social y una super-estructura, la planificación social es el uso de las teorías y métodos de la planificación para alterar con un fin específico algún elemento del sistema social. Es importante destacar que los objetivos de la planificación, así como la capacidad de llevar a cabo dicha planificación, son a su vez delimitados por el sistema social. Por ejemplo, la posición en la estructura social del planificador (y de quienes controlan las agencias de planificación) limitan los propios objetivos de la planificación.

La planificación social es el proceso por el cual los formuladores de políticas (legisladores, organismos gubernamentales, planeadores y, a menudo, financistas) tratan de resolver los problemas de la comunidad o mejorar las condiciones de ésta diseñando e implementando políticas que tengan por objetivo obtener ciertos resultados. Estas políticas pueden tomar la forma de leyes, reglas, incentivos, campañas en los medios de comunicación, programas o servicios e información (un amplio rango de posibilidades). Un Consejo de Salud comunitario o estatal que adopte reglas para regular la sociedad.

Además, se puede usar la planificación social para alcanzar objetivos que no tienen nada que ver con el bienestar o el mejoramiento de aquellos a quienes afectan. Estos objetivos pueden tener la intención de beneficiar a amigos o partidarios de políticos poderosos, o simplemente generar capital político. En estos casos, es probable que estén mal planeados y

administrados, y que tengan poco efecto. Por otro lado, los objetivos pueden ser apropiados y dignos de elogio, pero no se realizan en forma efectiva debido a falta de habilidad o voluntad de las personas a las que se asignó para llevarlos a cabo. La participación de los ciudadanos puede ayudar a prevenir que el proceso de planificación social fracase de las maneras mencionadas.

Características principales:

- a. Está orientada a un objetivo.
- b. Sigue políticas de acción (diagnóstico y evaluación).
- c. Se programa en tiempo y espacio.
- d. Implica anticipación (fijar metas).
- e. Es una actividad científica y técnica.
- f. Es un ejercicio político, influenciado por la sociedad.
- g. Es permanente (seguimiento).
- h. Implica optimización (eficiencia y eficacia)

GRANDES ESTRATEGIAS

Todo cambio, para ser consistente, exige modificaciones estructurales que le den solidez a su proceso de consolidación. La definición de grandes estrategias tiene por objeto fundamentar los cambios pensando en las innovaciones estructurales necesarias para acercar al presente el futuro posible prefigurado, desatando con ello un movimiento de transformación con direccionalidad; esto requiere desarrollarlas en distintas dinámicas asumidas como la fuerza que genera cambios o reformas en la sociedad o en sus instituciones.

Las dinámicas consideradas para el desarrollo de grandes estrategias son:

Dinámica Teleológica: hacia los fines óptimos a largo plazo.

Dinámica Efectivista: encaminada a mejorar los resultados académicos.

Dinámica Trascendental: encaminada a la obtención de impacto social

Dinámica Instrumental: encaminada a conseguir el mejoramiento permanente de la operación de la Secretaría.

Las grandes estrategias son consideradas como la primera toma de decisiones para definir las líneas de acción del futuro.

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Una vez prefigurado el futuro posible de desarrollo de la institución, se lleva a cabo un análisis de las acciones que debemos ejecutar para lograr que en el año 2030 logremos los objetivos contenidos en el escenario. Si sabemos a dónde queremos llegar en el año 2030, qué decisiones debemos tomar en el año 2025, cuáles en el 2020, cuáles en el 2015, cuáles en el 2010, cuáles en el 2000 y cuáles es necesario tomar ahora, 1999.

Las decisiones que debemos tomar ahora se definen como *decisiones estratégicas*, y son la base para la conformación de proyectos y la programación operativa del proyecto que se diseña. Los proyectos que se obtienen pueden ser clasificados según sus objetivos esenciales en:

ESTRATÉGICOS: Son aquellos cuya realización y proyección son a largo plazo, y trascienden a quienes los generaron; al proponer soluciones de carácter estructural.

PRIORITARIOS: Son aquellos en los cuales la necesidad de su realización puede generar conflictos al interior de la institución y que van más allá del ámbito académico.

DE IMPACTO: Son aquellos que sin ser prioritarios, ni estratégicos se requieren desde un punto de vista de imagen para promover acciones que permitan crear opinión favorable para otros proyectos.

DE APOYO: Son aquellos que son instrumento para la realización de otros proyectos de mayor importancia.

LA MATRIZ DE VINCULACIÓN DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

La sistematización de las decisiones estratégicas se realiza a través del diseño de una matriz de vinculación para establecer las correlaciones que mantienen los diferentes proyectos y así estar en posibilidad de programar las acciones y productos necesarios para el cumplimiento de los objetivos finales de los mismos.

PRINCIPIOS Y MECANISMOS CARACTERÍSTICOS DE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA:

Las metodologías participativas utilizadas están avaladas tanto por su rigor científico como por los éxitos y buenos resultados prácticos obtenidos tras su aplicación desde la década de los noventa en proyectos nacionales e internacionales de distinto tipo: Planes Comunitarios, Presupuestos Participativos, Proyectos de desarrollo local y cooperación, etc. Las principales influencias de tradiciones metodológicas participativas han sido, entre otras, la “filosofía de la praxis” (Gramsci), la “Investigación-Acción-Participativa” (Fals Borda) y la “pedagogía popular” (P. Freire).

El Observatorio CIMAS empezó aplicando metodologías participativas para el año 2002 en Arganda del Rey y desde entonces ha seguido haciéndolo en otras localidades, por ejemplo Jaén, y en municipios de muy diverso tipo dentro de la Comunidad de Madrid: rurales (Olmeda de las Fuentes), residenciales (Villanueva del Pardillo, Villalbilla, Serranillos del Valle), municipios con un reconocido patrimonio histórico y natural (Aranjuez), urbanos (Pinto, Torrejón de Ardoz) y grandes urbes (la ciudad de Madrid).

Para el Observatorio CIMAS la participación consiste en la implicación activa de la población en el conocimiento, debate, planificación y actuación de los asuntos públicos o comunes de la sociedad. La participación es un proceso de ejercicio de los derechos y responsabilidades políticas, con lo que conlleva de reparto y gestión del poder.

Se puede decir que es una extensión y profundización de la democracia representativa. Por ello, lo que debe predominar en el impulso de la participación no son las técnicas de consulta o colaboración, sino la adaptación de las técnicas a las características y posiciones de los actores, de modo que la participación sea un proceso de construcción de conocimiento, de toma de decisiones y de corresponsabilidad en la acción, a partir de la negociación entre los actores y sus intereses.

En consecuencia y en contra de lo que viene siendo habitual en la mayoría de los municipios, la participación no puede circunscribirse a las elites: los partidos políticos, las organizaciones sociales, y los ciudadanos más instruidos y liberados de necesidades individuales apremiantes. Por eso, el proceso de elaboración de diagnósticos y Planes de Acción no solamente deben permitir sino promover la intervención del mayor número de personas y grupos sociales existentes, por lo que la difusión viene a ser también otro factor fundamental. Además, es importante contar con una participación abierta y accesible en los Foros de Sostenibilidad y otros órganos de participación que se constituyan.

PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE SE SUSTENTA LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA.

Los principios prácticos más importantes son:

- 1) Que los procesos participativos. sean tanto una herramienta de diagnóstico, planificación y ejecución de los planes, como un espacio para la construcción de cultura de la sostenibilidad o, si se prefiere, del desarrollo sostenible. Se debe promover la información, sensibilización y autoeducación ecológica como herramientas imprescindibles para una adecuada planificación. La reflexión sobre la situación medioambiental no puede quedarse en los típicos problemas de ruido, suciedad, congestión del tráfico, zonas verdes, etc.
- 2) La reflexión y sensibilización ciudadana deben hacerse a través de elementos convivenciales y afectivos, trabajando con los niños, las familias, las redes sociales y los grupos de convivencia. El desafío consiste en pasar de la adhesión ciudadana a valores medioambientales (que se generan y nutren de la convivencia cotidiana) al debate consciente de los problemas, de sus causas, responsabilidades y soluciones, y una vía eficaz de conexión entre ambos campos lo ofrece todo lo vinculado con lo afectivo comunitario.

- 3) La planificación del desarrollo local sostenible no puede asentarse en el modelo actual predominante, requiere un cambio en la concepción de la ciudad, un nuevo horizonte que dote de sentido, totalidad y coherencia a la planificación local del desarrollo sostenible. La contradicción entre los Planes Generales de Ordenación Urbana (PGOU) y los Planes de Acción Ambiental, pone de manifiesto esa ausencia de un modelo alternativo que sea social, económica y medioambientalmente sostenible. La ciudad debe dejar de ser esa especie de organismo colectivo que se estructura y funciona al margen de la conciencia de los ciudadanos que lo componen.
- 4) El Plan Local es un proceso social de consenso que parte de una realidad conflictiva. Dada la disparidad de concepciones y de intereses en juego, la construcción de cultura de la sostenibilidad, la creación consensuada de un modelo colectivo de ciudad y la planificación del desarrollo sostenible serán inevitablemente conflictivas. La experiencia demuestra que el mensaje generoso del ecologismo choca con los intereses privados de los actores dominantes y con comportamientos individuales antiecológicos, conllevando inexorablemente la disputa entre modelos, propuestas y actores.
- 5) Respecto a la incorporación e implicación de los actores, el primer paso de la planificación participativa debe consistir en informar a la población y, sobre todo, en promover y dinamizar su interés e implicación. Si la participación se abre a todos los ciudadanos y no únicamente a las elites o a los que están organizados para ello, es indispensable que funcionen previamente mecanismos modernos, innovadores y adecuados de comunicación con los distintos tipos de colectivos.
- 6) Además, para que los ciudadanos se impliquen, deben percibir que se trata de un verdadero proceso participativo, en el que pueden intervenir de varios modos (asambleas, grupos de trabajo, envío de propuestas, concursos, etc.). Y, sobre todo, deben tener el convencimiento de que existe el firme compromiso institucional de llevar a cabo la planificación consensuada de manera participada.
- 7) La participación es, sobre todo, una cuestión de poder: quién y con qué poder se participa y qué resultado se produce respecto a su redistribución. En este sentido, desde una perspectiva operativa y dando por supuesta la existencia de estructuras jerárquicas y de relaciones de poder desiguales, conviene partir de una distinción elemental de actores que contemple las posiciones y los intereses básicos presentes en la comunidad.
- 8) Pasar de la Planificación a la Acción: Obviamente, todas las fases del proceso son importantes, pero el horizonte que concede sentido a la investigación y la planificación, lo que demuestra que se trata de un reparto del poder y que existe un compromiso con el desarrollo sostenible, es que se lleve a cabo lo planificado, y que los ciudadanos se corresponsabilicen del trabajo, hagan el seguimiento y evalúen la ejecución.

MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN:

Para hacer operativos estos principios se procede del siguiente modo:

- 1) *Diagnóstico*, apreciación situacional (en terminología de Carlos Matus) o síntomas iniciales (Tomás R. Villasante): Punto de partida donde deben aparecer los problemas y las autocríticas de los distintos actores que inician el proceso de Agenda 21 en el municipio. En este momento, más que explicar la realidad, lo que se plantea explicar son las carencias presentes para comprender los problemas reconocidos, y los objetivos generales que se proponen para superar esta situación. Es decir, estamos en una apreciación provisional, pero más con el carácter de síntoma o de situación problemática que interpela a los actores para plantearse sus lagunas, y una investigación y acciones consecuentes, que como diagnóstico objetivo de la realidad.
- 2) *Análisis de redes* y de conjuntos de acción: Abrir el campo de la investigación a las redes amplias de los ciudadanos, empresarios, asociaciones formales y grupos informales para, a partir de este conocimiento, iniciar la construcción de propuestas y acciones. Tanto para hacer posibles y viables los planes de acción y las estrategias propuestas, como para construirlos desde las potencialidades de los distintos actores, sabiendo que hay relaciones conflictivas entre ellos y también otras que situadas estratégicamente pueden ser muy eficaces. Por tanto, el análisis de las posiciones de los actores, y sobre todo de sus relaciones (y sus potenciales nuevos conjuntos de acción), es prioritario. En este sentido, se emplean técnicas de elaboración de sociogramas, que son una representación gráfica de las sociales que están presentes en un momento determinado entre un conjunto de actores, con vistas a transformar la situación.
- 3) *Análisis de posiciones discursivas* y de los planteamientos de los diferentes actores respecto a la problemática medioambiental y a las soluciones a implementar: Se trata de conocer a través de técnicas de tipo cualitativo (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, entrevistas grupales) y participativo (talleres de trabajo con técnicas como DAFO, Flujograma, grupos nominales, EASW) las afinidades y discrepancias existentes entre los actores del municipio sobre la percepción-explicación causal de los problemas, sobre las alternativas a aplicar para solucionarlos y sobre las responsabilidades de cada uno en el desarrollo de las acciones.
- 4) *El paso a la acción*: La ejecución de lo planteado previamente, requerirá la capacidad de reconducir las situaciones nuevas que se presenten, monitorear las dificultades no previstas, y estar en situación de evaluar y corregir constantemente los procesos. Para esto hay que dotarse de una serie de instrumentos y técnicas organizativas capaces de afrontar un

cronograma que por muy bien que lo hayamos establecido siempre tiene que estar abierto a correcciones ante los imprevistos de estas situaciones complejas. Para ello se establecerán mecanismos de evaluación, de cronograma y de organigrama de funcionamiento, así como momentos de revisión para ir corrigiendo las decisiones erróneas de forma participativa y eficiente.

En lo sustancial, para elaborar participativamente Planes de Acción se parte de una selección de qué problemas abordar prioritariamente, a partir de los síntomas detectados, y se abren dos direcciones o momentos: por una lado, apreciar las redes de los actores y sus motivaciones y estrategias, en medio de las cuales han de surgir propuestas, y por otro la elaboración de los contenidos de las propuestas mismas que jerarquicen la intervención en los nudos críticos de cada cadena causal.

VII. EL MODELO DE RUSSEL ACHOFF.

MODELOS DE GERENCIA ESTRATEGICA En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

- a. **Principio participativo:** Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.
- b. **Principio de continuidad:** Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.
- c. **Principios holísticos:** El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultanea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

1. **Formulación de la problemática:** conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente.

Esta fase comprende:

- a. Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y como influye y es influida por su medio ambiente.
 - b. Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
2. Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
 3. Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:
 - a. Selección de la misión.
 - b. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
 - c. Diseño del sistema.
 4. Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
 5. Planeación de los recursos: Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán?
 6. Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.
 7. El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado

VIII. LA PROSPECTIVA METODOLÓGICA. DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE). MODELOS DE LA REALIDAD, ANÁLISIS DE MEDIO O INSTRUMENTO, ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLE (FUTURIBLES) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR.

La planeación prospectiva estratégica inicia a finales de los ochenta. Sin embargo, se suele confundir con la estrategia, pero ésta emplea la previsión y la innovación mientras que la prospectiva utiliza la preactividad y la proactividad, que son equiparables. Si vamos a trabajar una prospectiva estratégica, toda estrategia ha de desarrollar un pensamiento estratégico que en los actuales

tiempos de complejidad y turbulencia tiene nuevas características. Irene Sanders (1998) ha sintetizado siete principios del pensamiento estratégico:

- a. Considerar el sistema de manera holística e integradora, no en sus partes.
- b. Identificar las interacciones entre el orden y el desorden, así como los cambios que ocurren como resultado de ello.
- c. Tener presente el efecto mariposa, donde un pequeño evento en un sector puede causar tremenda turbulencia en otro.
- d. Trabajar más con mapas, modelos e imágenes visuales que facilitan observar las conexiones, relaciones y patrones de interacción de los fenómenos.
- e. Atender a los eventos emergentes e inesperados que pueden producir cambios en los paradigmas y oportunidades de innovación.
- f. Desarrollar el pensamiento no lineal, de la “metacaja”, porque es fundamental para reconocer las fuerzas motoras y claves sobre los cambios en el ambiente.
- g. Practicar la cosmovisión. Es importante cuando observamos los eventos caóticos

Fases de la planeación prospectiva estratégica La planeación prospectiva estratégica juega un papel fundamental en disminuir la incertidumbre. Dos grades fases componen a la Planeación Prospectiva Estratégica:

- **PENSAR ESCENARIOS.**
- **PLANEAR ESCENARIOS.**

Pensar escenarios Para todo fenómeno complejo hay una multiplicidad de futuros que se mueven entre: Probables (libres de sorpresas), Deseables (utópicos), Indeseables (catastróficos). Cada uno tiene:

- a) similares probabilidades de realización;
- b) promesas o amenazas de impactos diferentes, y c) continuum de futuros intermedios.

Pensar escenarios nos lleva obligatoriamente a reflexionar desde múltiples puntos de vista las también múltiples posibilidades que se podrían presentar y cómo podemos enfrentarlas. Esto reafirma la necesidad de generar un nuevo tipo de pensamiento: el anticipatorio. Los buenos escenarios, según Peter Schwartz, ayudan al ojo de la mente a reconocer los signos de cambio de una forma amplia. Ayudan a interpretar las señales y nos permiten visualizar el futuro antes de que este suceda. Pensar escenarios tiene como una de sus claves el pensar en lo impensable, los Wild Cards, o los cisnes negros; poder leer las débiles señales que nos anuncian los posibles riesgos, con ello podremos

direccionarlos y conocer los problemas posibles. Detectando los Wild Cards, habremos avanzado considerablemente en la solución de los problemas. Existen tendencias dominantes, cambios, crisis, complejidad, caos y contradicciones; entonces, ¿qué escenarios o futuros podemos esperar?: uno igual al pasado, uno peor, uno mejor, uno que deseamos mucho, uno inesperado. ¿Cuántos más? Una tipología sería la siguiente:

1. **ESCENARIOS COMO HISTORIAS:** Los escenarios que cuentan utopías, distopías, eutopías, como narraciones coherentes
2. **ESCENARIOS COMO FUTUROS ALTERNATIVOS:** Los escenarios que se producen a partir de diversos métodos y técnicas como el Day dreaming, World café, talleres de futuros y múltiples más. Incluyen los escenarios en matriz como los Mont Fleur.
3. **ESCENARIOS CRÍTICOS O TRANSFORMADORES:** Aquellos que enfrentan problemáticas, no problemas aislados, frente a las cuales el tema pasa a ser complejo, con múltiples aristas e involucra multicausalidades y situaciones que abordadas con salidas y no con soluciones vuelven la situación casi irresoluble. Los escenarios son críticos por su carácter, pero tienen que ser transformadores al considerar las temáticas de manera transversal, porque buscan soluciones o gestionan las problemáticas.

PLANEAR ESCENARIOS La planeación de escenarios es un acercamiento sistemático para desarrollar y ejecutar estrategias en la incertidumbre. Crea la cultura orientada al cambio y está basada en cuatro elementos principales:

1. Considerar valores y creencias que en el largo plazo responderán a eventos futuros.
2. Construir la organización donde la información fluya.
3. Desarrollar las competencias: ambientes inteligentes, innovación tecnológica, planeación en incertidumbre, experimentar con nuevos productos.
4. Diseñar e implementar procesos.

En la Planeación de Escenarios uno debe esperar todo tipo de sorpresas inevitables, observar los cambios en las reglas del juego establecidas, analizar cómo nos afectarían, buscar las raíces en las fuerzas dominantes, identificar las interconexiones, incrementar nuestra habilidad de respuesta y observar las oportunidades que de otra manera pueden perderse. Articulada con la prospectiva y con la previsión se encuentra la estrategia.

LA METODOLOGÍA PROSPECTIVA

La prospectiva como instrumento metodológico se desarrolla en seis etapas, cada una sustentada en la acción común de los participantes y en donde se propone, a partir de un ejercicio que permite vivenciar el pasado a través de un procedimiento de reconstrucción histórica llegar a un proyecto de futuro mediando un diagnóstico del presente que detecta la problemática causante de los retrasos y estancamientos del proceso de desarrollo e interviniendo la presencialización del futuro mediante el establecimiento de grandes escenarios futuros que nos permitan acercar al presente el porvenir deseado, tomando desde ahora las decisiones estratégicas necesarias para producirlo.

Cierto es que sólo el pasado y el presente conforman lo concreto y que el futuro sólo se manifiesta como un conjunto de potencialidades y por ello es desconocido e incierto, pero la incertidumbre del futuro depende de las limitaciones de la conciencia, y por tanto es una incertidumbre ilusoria. Si asumimos conscientemente el futuro deseado, podemos apropiarnos de las múltiples potencialidades futuras con sus múltiples variables probables y colapsarlas en una y única actualidad que denominamos presente.

Formalmente las etapas de la metodología prospectiva son:

1. Reconstrucción histórica
2. Diagnóstico situacional
3. Grandes escenarios
4. Escenarios Futuros
5. Grandes estrategias
6. Decisiones Estratégicas

1. PRODUCTO ESPERADO

Asimilación y manejo de la metodología de trabajo prospectivo. Sin embargo, el producto esperado que tiene más importancia es que al incitar a la reflexión sobre un pasado común, el grupo adquiere conciencia de unidad y por lo tanto percepción de identidad. Solamente cuando un grupo se siente de alguna forma uno y único puede planear un futuro provechoso para todos. Obtenida esta conciencia grupal es importante desatar procesos educativos en los participantes tales que les permitan relacionarse de manera nueva cada quien entre sí y todos con su propio futuro y con el futuro institucional, de suerte que el cambio de actitudes, de relaciones y de decisiones tenga más sentido, más dirección y más coherencia.

2 PRODUCTOS ESPERADOS

Una síntesis estructurada que describa la interpretación de cada uno de los diversos ciclos de desarrollo. La estructuración así articulada permitirá establecer ciertos niveles de desarrollo interno, considerados a través de la determinación de grados cualitativos de evolución y complejidad en las funciones institucionales resultantes de dicha evolución, las cuales permiten mantener viva la misión de la Secretaría.

Gráficas de la ponderación de los eventos denominadas "Línea del Tiempo" que nos dan una visión de bloque del desarrollo experimentado en los diversos Subsistemas.

Tener presente la identidad de la Secretaría es finalmente uno de los aspectos relevantes que se obtienen a partir de la reconstrucción histórica.

RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

La sistematización de la historia educativa en el grupo o institución, tiene como fin poner en situación reflexiva a los miembros del equipo de trabajo para reconstruir los hechos relevantes surgidos a lo largo de los últimos años, el análisis de tales eventos, el manejo que de ellos se hizo, y el comportamiento de la comunidad educativa ante las situaciones que se dieron o las que no se dieron.

Tal ejercicio de reflexión histórica obliga a los participantes, aún sin pretenderlo, a elegir los hechos con criterios de **relevancia pragmática**. Dicha selección pone de manifiesto los valores y tendencias actuales de quienes seleccionan y correlacionan los hechos.

Este acercamiento metodológico al pasado, **no pretende** por lo tanto hacer un recuento exhaustivo de hechos, sino una interpretación de aquéllos y su ubicación en un contexto histórico más amplio y actualizado.

Al relacionar los hechos del ayer con la visión del hoy, se forma una estructura, desde la cual se pueden entender los mismos con mucha menos carga o importancia afectiva.

El interiorizar la experiencia educativa del estado a lo largo de su historia nos permite proyectarla al futuro en un afán de hacer frente a los retos de calidad, equidad, gestión e impacto social que demanda la sociedad. La información que resulta de la sistematización proporciona elementos para analizar críticamente los acontecimientos otorgándoles un sentido para la planeación y el desarrollo.

Este ejercicio de reconstrucción histórica no representa de ninguna manera la única forma de entender y explicar el pasado, pero su relevancia radica en vivenciarlo desde nuestra percepción actual lo cual nos permite ubicar el presente ante un panorama más amplio.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para iniciar el proceso de acercamiento del futuro de la Secretaría es necesario reconocer los elementos con los que se cuenta para ello, en esta fase se pretende obtener una visión de la situación educativa actual y elaborar un recuento cualitativo de la problemática que enfrentan cada uno de los Subsistemas que conforman la Secretaría en un contexto interno y externo a la misma.

La metodología utilizada para desarrollar el diagnóstico situacional es prioritariamente participativa y praxiológica -acción futura- se fundamenta en aportaciones teóricas e investigaciones con un enfoque genético y vivencial que privilegia la experiencia personal y colectiva como fuente de reflexión y toma de decisiones.

El establecimiento de la problemática educativa actual da pie a una reflexión para identificar las fortalezas y debilidades encontradas en los ciclos históricos para definir con qué recursos contamos para modificar la realidad y con qué no contamos o nos gustaría contar para superar dicha problemática.

Las **fuerzas o fortalezas** son los recursos que se han acumulado en la evolución de la Secretaría y la garantía para resolver los obstáculos que plantean las diversas situaciones internas y externas en el devenir institucional.

Las **debilidades** se identifican como situaciones específicas de inconsistencia interna ante las exigencias del desarrollo institucional o del entorno, se manifiestan como falta de creatividad para resolver situaciones novedosas y representan el pretexto para no actuar.

Identificar las fuerzas y debilidades de un contexto problemático nos permite tener una clara ubicación para enfrentar los retos que exige un proceso de acercamiento del futuro. La prospectiva no pretende crear ilusiones, sino dar elementos para que las personas e instituciones se apropien del futuro, en la medida que esto es posible, se quiere ser realistas utilizando las fortalezas y minimizando las debilidades.

PRODUCTOS ESPERADOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Un listado jerarquizado de la problemática de la Secretaría sistematizado por Subsistemas y ámbitos y su interrelación para encontrar con ella fuerzas y debilidades.

Un análisis de estos productos que nos permita establecer un marco de referencia para la construcción de escenarios futuros.

PRODUCTO ESPERADO DE LOS GRANDES ESCENARIOS

Cuadros de concentración organizados por ejes temáticos que permitan visualizar situaciones futuras para el año 2030, los que describen de alguna forma el gran escenario donde se desarrollaran los escenarios prospectivos.

LOS GRANDES ESCENARIOS (Contextos para el año 2030)

Reconocer que los tiempos actuales tienen una dinámica propia mucho más compleja que en el pasado no nos serviría de nada si no reconocemos que el mundo actual se encuentra íntimamente interrelacionado, económica, cultural y políticamente. Vivimos en un mundo global donde ningún acontecimiento en el más remoto territorio deja de afectar el contexto universal.

Hoy no podemos permanecer inmutables ante ningún hecho por más lejano que parezca a nuestra realidad, ejemplos de esto abundan, el SIDA se propagó a todo el mundo en tiempo récord, la crisis económica de nuestro país puso a temblar a las economías mundiales más fuertes.

Esta es una visión holística que debe ser marco para el desarrollo del proyecto prospectivo del estado, ya que nos permite establecer los contextos en que habrá de desempeñarse.

Los ejercicios de reconstrucción histórica y diagnóstico situacional nos dan elementos para formular, desde la percepción actual, un contexto futuro más amplio para la Secretaría, que trascienda el sistema interno. En la medida en que la Secretaría se sitúa en contextos mayores y se considera elemento de ese sistema, tiene la capacidad de determinar futuros posibles para sí y la totalidad del sistema en que se inscribe social, política y económicamente, donde los procesos educativos trascienden su dimensión cultural y pedagógica.

Desarrollar el ejercicio prospectivo para poner a nuestra Secretaría en situación nos abre una puerta a un mundo futuro desde el cual es posible interactuar provisionalmente con el presente y construir situaciones contextuales que, sin ser descripciones totales de futuro, ofrecen una visión globalizadora suficiente para proseguir con la elaboración de los escenarios prospectivos.

A fin de tener consistencia en esta fase metodológica se propone desarrollar el análisis bajo los siguientes ejes:

- Poblacional
- Educacional
- Laboral
- Cultural
- Económico
- Social
- Político
- Ambiental

ESCENARIOS FUTUROS

La configuración de contextos de futuro nos permite un primer acercamiento a la presencialización del futuro de manera intencionada, poniéndose en situación ante las múltiples posibilidades se logra ubicar el gran escenario donde aparecen los protagonistas de este proyecto.

Como ya se señaló, la prospectiva es una propuesta metodológica que prioriza lo procesual sobre lo estructurado, es decir, se asumen nuevas visiones paradigmáticas donde se revalora la experiencia personal y se toma como la base para la construcción de una nueva manera de conocer. Al hablar de producir un conocimiento del futuro sustentado en lo vivencial, el intercambio y discusión grupales, asumimos que los sujetos que reflexionan desarrollan un ejercicio comprensivo que los sitúa como personajes ante distintos escenarios que son prospectados bajo cierta direccionalidad e intención.

La asunción del futuro como conjunto de múltiples potencialidades susceptibles de ser colapsadas en un único presente da lugar al establecimiento de diferentes escenarios donde los sujetos reflexivos presencian las distintas posibilidades de futuro con relación a la acción presente y a las diferentes alternativas de modificación de la misma.

El desarrollo del ejercicio prospectivo propone la elaboración de tres escenarios, los que se prefiguran como tres situaciones diferentes de desarrollo institucional.

DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIO PROBABLE

Como descripción sintética de un futuro que tiene mayor posibilidad de ocurrir y al que se llegará lógicamente si no ocurre una alteración o cambio de rumbo en la Secretaría y sus políticas.

Ocurre cuando existe una oposición a cambios estructurales por temor a lo desconocido, o por la comodidad que da el seguir actuando con lo establecido por las normas y la tradición, en síntesis *haciendo más de lo mismo*.

ESCENARIO DESEABLE

Es una descripción sintética de lo que parece reflejar el conjunto de los deseos prospectivos de quienes participan en la configuración futura, sin considerar los obstáculos de la confrontación con la realidad, donde todas las condiciones son favorables y los recursos aparentemente ilimitados.

El futuro así configurado es el ideal que se desea para la Secretaría, no obstante, representa una utopía o un sueño irrealizable ya que supone personajes actuando en situaciones sin conflicto. Descubre sin embargo los deseos positivos que mueven a los sujetos a la acción.

ESCENARIO POSIBLE

Es una descripción sintética del escenario que conjuga las premisas realizables de lo deseable con lo logable, para conformar lo posible -no sin esfuerzo- dentro de lo deseable.

Los contenidos de este escenario prefiguran un futuro congruente y coherente de desarrollo institucional y dan lugar al establecimiento de mecanismos que la sustenten y la mantengan siempre renovada.

Los contenidos organizados del escenario de lo posible se toman como base para desarrollar una idea lección de donde se derivan elementos fundamentales para la definición de las grandes estrategias de la Secretaría.