



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA**  
**“UNAP”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**  
**“FACEN”**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**TEMA:**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I”**

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

**PRESENTADO POR:**  
**BACH. CÉSAR AUGUSTO SANGAMA ROJAS**

**IQUITOS – PERÚ**

**2019**



# UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS"



## ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

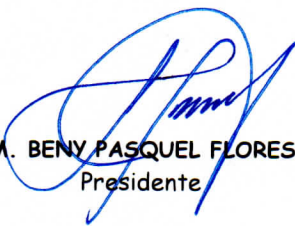
En la ciudad de Iquitos, a los 24 días del mes de ABRIL del 2019, a horas 09:00 AM. se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 0446 -2019-FACEN-UNAP, integrado por el LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr. (Presidente), LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI (Miembro) y LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas **CESAR AUGUSTO SANGAMA ROJAS**, 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 examen oral sobre la Balota N°01: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I".

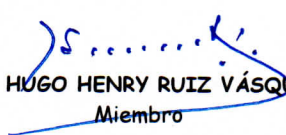
El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

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 del 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 10:45 AM se dio por terminado el acto académico.

  
LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.  
Presidente

  
LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI  
Miembro

  
LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ, Mgr.  
Miembro

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

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto  
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: [facenunap@yahoo.es](mailto:facenunap@yahoo.es)  
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



Lima, 1 de febrero de 2019



## Contenido

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	2
HOJA DE FIRMAS DE ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	3
RESUMEN .....	5
CAPÍTULO I .....	6
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL TIEMPO .....	6
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL TIEMPO.....	6
CAPÍTULO II .....	8
PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO.....	8
2.1. Los criterios del planeamiento.....	8
CAPÍTULO III .....	9
EL MODELO DE ACKOFF.....	9
3.1. El Planeamiento Estratégico.....	9
CAPÍTULO IV .....	14
LA PROSPECTIVA.....	14
4.1. Reseña Histórica.....	14
4.2. Marco Conceptual .....	14
TIPOS DE PROSPECTIVA .....	17
“POTENCIAL DE LA PROSPECTIVA EN EL PERÚ” .....	18
METODOLOGÍA .....	19
SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	24
BIBLIOGRAFÍAS.....	25

## RESUMEN

Las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en este nuevo milenio y para poder sobrevivir y sostenerse tendrán que mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto, que son cada vez más adversas e imprevisible. En la actualidad las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida que consigan anticipar esos cambios de 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 Y EL TIEMPO**

#### **1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL TIEMPO**

Planeamiento Estratégico es un proceso esencial en la organización que encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. El planeamiento estratégico identifica los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, ésta sólo logrará su máxima eficacia cuando todas las personas que componen como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.

También podemos decir que el Planeamiento consiste en concebir metas futuras hacia las que debemos conducir la empresa y los cursos de acción para alcanzarlas. La reflexión personal, la racionalidad en la elección de alternativas y nuestra actitud mental hacia el futuro, constituyen la base del Planeamiento. Por ello, pensamos que es correcta la frase que afirma: "El Planeamiento más que hacer planes; es construir el futuro que se desea"

##### **1.1. EL TIEMPO**

Uno de los principales elementos, sobre el cual se basa toda la estructura del Planeamiento, es el Tiempo y sus tipos: Pasado, Presente y Futuro. Como trataremos de explicar sólo se puede planificar en el presente, proyectándonos al futuro, sobre la experiencia del pasado.

## ***Tiempo Pasado***

Si lo consideramos desde cierto punto de vista, cuando nos referimos al tiempo pasado, nos estamos refiriendo a algo que ya no existe, algo que pasó y que dejó sus secuelas, pero que se fue para nunca más volver. El tiempo pasado puede mantener su valor, sólo en los casos en que lo que aprendimos en él, pueden servirnos en el presente o en el futuro.

El pasado vive en nosotros sólo por el reflejo de lo que grabamos en nuestro cerebro y que viene a nuestra mente a través del recuerdo.

## ***Tiempo Presente***

Si tuviésemos que establecer las características del presente, diríamos que la rapidez de los cambios parece ser el principal. Hablar del presente significa casi siempre hablar de "el momento que vivimos", el único en que podemos actuar y modificar la realidad.

Es en este momento, en el presente, cuando también podemos elaborar nuestros pensamientos; analizar el pasado y proyectarnos al futuro. Es en el presente donde, a través de las interacciones sociales podemos influir en las personas y en sus actos.

## ***Tiempo Futuro***

En estricto sentido, hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe. Sin embargo, nuestro lenguaje está plagado de él. Así escuchamos con frecuencia frases como "prepararnos para el futuro", "el futuro está en los niños", "construir la sociedad del mañana", "este producto alterara nuestro futuro", etc. Se trata indudablemente de frases ideologizadas con propósitos comerciales pero que logran "enganchan y aprovechar" nuestro interés y angustia por el futuro.

Si buscamos en un diccionario la definición de futuro encontraremos que "es aquello que está por venir". Es precisamente en este "por venir" que el ser humano tiene un papel importante.

Todo está dado; en contraste, el futuro es un horizonte amplio y abierto en el que ciframos nuestros ideales y esperanza, es un ámbito en el que podemos crear e imaginar. Mientras que el pasado pertenece a la memoria, el futuro es el ámbito de la voluntad.

## **CAPÍTULO II**

### **PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO**

#### **2.1. Los criterios del planeamiento**

Tres son los principales criterios que rigen la esencia del Planeamiento:

##### **El Criterio Racional**

Este criterio establece que en el desarrollo del planeamiento debe tenerse especial cuidado en utilizar la razón como sustento del proceso. Tanto en la formulación de objetivos, como en el establecimiento de cursos de acción, la razón, el sentido común y el criterio personal basado en la lógica, serán los instrumentos de mayor apoyo.

##### **El Criterio Normativo**

Este criterio se refiere a que una vez establecidos los objetivos y las consecuentes acciones a seguir, éstas deben constituirse en normas que guíen el accionar de todos los componentes de la organización. Las normas deben ser conocidas por todos y de ser posible, también adecuadamente entendidas.



## **El Criterio Participativo**

Establece que el Planeamiento debe considerar la participación de todos los integrantes y recursos con que cuenta la organización. Es más, en la misma acción de planear deben tener participación la mayor cantidad posible de trabajadores, aportando ideas o sugerencias. Esto posibilitará más adelante que ellos se sientan más identificados con los planes de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **EL MODELO DE ACKOFF**

#### **3.1. El Planeamiento Estratégico**

Normalmente se dice que la misión y la visión de las organizaciones se desprendían de las estrategias, la estructura y que todo era cultura empresarial.

Citando a Russell Ackoff decimos que el planeamiento ha pasado por cuatro etapas:

##### **1. REACTIVISMO:**

Los reactivistas prefieren un estado anterior al cual se encuentran y creen que las cosas van de mal en peor, por lo que no solamente se resisten al cambio, sino que tratan de deshacer lo que sea necesario para volver a donde ya estuvieron. Lo anterior significa que su acción se centra en aumentar su habilidad para deshacer los cambios; tratan de hacer lo mejor para "satisfacer" con la perspectiva de lograr que la organización sobreviva. Reaccionan en vez de anticiparse. En síntesis, su enfoque es más un remedio que una corrección estructural. Buscan evitar lo indeseable más que lograr lo deseable. Según Ackoff, los reactivistas no "viajan con la marea"; tratan de nadar en contra de ella a playas más conocidas. Su reacción a la mayoría de los cambios propuestos es "ya lo intentamos y no sirve".

## **2. Preactivismo:**

Los preactivistas creen que el futuro es mejor que el presente y el pasado, y que el grado de mejoría depende de lo adecuado de su preparación; la predicción y la preparación son las dos etapas básicas de este tipo de planeación. Estos planificadores desean incrementar su habilidad para pronosticar los cambios que ocurrirán. Se ocupan de aprovechar las oportunidades y de "optimizar" los recursos con el fin de lograr que la organización crezca.

Los preactivistas no buscan los cambios del sistema integral o del entorno sino en el interior del sistema mismo. Ackoff señala que no se debe buscar ir con la corriente ni contra ella, sino viajar por delante. Plantean que de este modo pueden aprovechar oportunidades antes de que otros accedan a ellas.

## **3. Proactivismo:**

Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Los proactivistas diseñan el futuro que desean y crean los mecanismos y herramientas para lograrlo. No se conforman con la supervivencia o el crecimiento; buscan el autocontrol, el autodesarrollo y la autorrealización. Se proponen incrementar su habilidad para influir o controlar el cambio o sus efectos con el fin de responder con rapidez y eficacia a los cambios que no pueden controlar. El proactivismo se preocupa por eliminar amenazas a aprovechar oportunidades. Los proactivistas intentan ser mejores en el futuro en comparación con su situación presente; se proponen alcanzar niveles ideales, procuran que la organización se desarrolle. Son radicales. Tratan de cambiar tanto las bases como la superestructura de la sociedad, así como sus instituciones y organizaciones. No desean ni resistir, ni viajar con la corriente, ni por delante de ésta; tratan de encauzarla.

Para Ackoff el planeamiento de fines, medios y recursos posee al menos cinco fases:

1. La formulación de la problemática el conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización (Análisis FODA).
2. El planeamiento de fines: la especificación de los fines que se van a perseguir. Diseño del futuro deseable.
3. El planeamiento de medios; donde se seleccionan o crean los medios con los que se van a alcanzar los fines, aproximándose al futuro deseado.
4. El planeamiento de recursos: la determinación de recursos necesarios, disponibles y no disponibles y los medios de su consecución.
5. Diseño de la implementación y el control: la determinación de los responsables de la acción, del quehacer a realizar, del tiempo y lugar de realización y de los medios de control y sus consecuencias.

Ahora bien, a pesar de que hemos hablado del planeamiento no hemos definido nada acerca de qué es la estrategia. Hay mucha literatura al respecto y podríamos citar también definiciones de diccionarios. Citaremos algunas:

- La Real Academia Española nos dice: del latín STRATEGIA = arte de dirigir las operaciones militares. Es un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- En la literatura administrativa encontramos que es el conjunto de los principales objetivos, metas y políticas que determinan el tipo de empresa.
- Plan unificado, comprensivo e integrado.

Frischknecht propone que la formulación del plan estratégico se realiza siempre en un contexto de gran incertidumbre, donde la empresa busca insertarse en la estructura de poder del medio en que se moverá y tenderá a establecer o alterar esas relaciones de poder para adquirir mayor poder o libertad. El plan generalmente es de carácter especulativo y jerarquiza el proceso de aprendizaje, dependiendo de los valores y actitudes de los participantes.

En cualquier planeamiento estratégico deberían presentarse al menos estos ocho puntos que describimos a continuación:

### **1. Análisis del entorno:**

Tornando las cinco fuerzas que propone Porter en sus libros Ventaja y Estrategia Competitiva, y abarcando además lo macroeconómico, político, social, cultural, tecnológico, laboral, global, impositivo, la apertura económica, etc.

2. **Análisis de las capacidades internas:** valores, equipo gerencial, ambiente laboral, procedimientos internos, manejo de la información, organigrama y sociograma, descripción de puestos, normas, etc.

3. **Análisis FODA:** una mirada dinámica de síntesis entre las oportunidades y amenazas del entorno comparadas con las fortalezas y debilidades propias de la empresa.

4. **Elaborar la visión y misión estratégica:** a qué futuro quiere llegar la organización en el largo plazo. Esto generará adhesión, energía, entusiasmo, motivación y compromiso con el cambio en el equipo de trabajo. Sería recomendable que esta visión se nutra de conceptos y realidades que aporten todos los miembros de la empresa, especialmente quienes están en contacto con los clientes.

5. **Validar la visión y misión estratégica:** el directorio, el cuerpo de gerentes, verifica que la visión sea la acertada para aceptarla, modificarla o rechazarla.
6. **Objetivos y metas:** es la traducción de la visión y misión en un conjunto estructurado de resultados deseables y cuantificables, que se caracterizan por ser claros, definidos y en base a variables que midan el progreso en su obtención.
7. **Factores clave de éxito:** la empresa debe buscar definir un conjunto de capacidades o recursos de los cuales necesita disponer para alcanzar los objetivos o metas planteados.
8. **Plan de acción:** con todo lo expresado anteriormente se deberá definir:
  - Un conjunto de políticas sobre la adquisición, uso y distribución de recursos.
  - Un calendario de acciones específicas.
  - Una distribución de responsabilidades entre los miembros de la gerencia.
  - Una primera cuantificación de los recursos necesarios para cumplir con el plan.

Fijar una estrategia sobre la base de los recursos de la empresa es probable que la lleve a la mediocridad y a ganancias decrecientes. Fijar la estrategia sobre la base de los sueños del dueño o del gerente general es probable que impliquen frustración y proyectos faraónicos que podrían destruir la organización.

La estrategia debe ser creativa y revolucionaria, pero al mismo tiempo, sagaz, prudente y mesurada. Hay quienes dicen que debe ser generada por los

empleados de contacto con los clientes. Otros postulan que debe ser originada por un líder visionario.

Lo importante es reconocer que una organización sin estrategia será como un soldado perdido sin mapas ni comunicaciones en medio de un territorio hostil y enemigo.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROSPECTIVA**

#### **4.1. Reseña Histórica**

Los primeros estudios en Prospectiva se realizaron en Estados Unidos en la década de los años veinte. Lamentablemente, fueron abandonados a consecuencia de la grave depresión sufrida por este país en 1929 y la Segunda Guerra Mundial que siguió a tal suceso.

Años más tarde, Japón, completamente devastado, reinició los estudios de Prospectiva como una alternativa de solución y mejora de sus condiciones sociales, industriales, económicas, etc. Varios años de perfeccionamiento le permitieron a este país oriental recobrar el tiempo perdido y convertirse en una de las naciones más poderosas a nivel mundial.

#### **4.2. Marco Conceptual**

Una definición más profunda de Prospectiva implica el manejo de algunos lineamientos o principios básicos relacionados con lo que es el futuro en sí y el papel del ser humano frente a él.

En primer lugar, es necesario entender que el futuro como tal no existe y en su lugar se encuentran una serie de realidades o escenarios múltiples tentativos de ocurrir para el provecho o malestar de todos, entre cuales, la

Prospectiva busca identificar aquellos más probables de suceder y por lo tanto, enrumbar un conjunto de acciones que permitan un beneficioso uso de los mismos.

En segundo lugar, aplicar la Prospectiva demanda desligarse casi totalmente del pasado. Si bien es importante aprender de él con el objetivo de ganar experiencia, no es recomendable tomar decisiones futuras basadas en escenarios ya vividos debido a que los tiempos cambian y con ellos los paradigmas y la percepción que gracias a ellos tenemos del mundo actual y que será diferente del de mañana.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y "se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1968) y que "depende solamente de la acción del hombre" (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Por último, debemos olvidarnos de toda idea que conciba a la Prospectiva como una técnica más de pronósticos. Si bien nos ayuda a identificar escenarios futuros de mayor probabilidad de ocurrencia y con ello poder gestionar la incertidumbre del futuro para tomar mejores decisiones, siempre está latente el hecho de que estos escenarios no se den.

En consecuencia, *La Prospectiva debe ser entendida como un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión a mediano-largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad para soportar la toma de decisiones del presente y movilizar fuerzas unidas para realizarlas.*

Asimismo, desde el punto de vista práctico, la Prospectiva puede ser considerada como un proceso que busca predecir el futuro a manera de una

visión, interpretar los resultados potenciales más saltantes y ejecutar las acciones más adecuadas para lograr o evitar estos resultados.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- **Método Delphi:** que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o "drivers"), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- **Método de Bayes:** Método mediante el cual se utilizan las fórmulas del Teorema de Bayes para obtener la probabilidad de ocurrencia de escenarios futuros, representados en hipótesis mutuamente excluyentes.
- **Método de la Matriz de Impacto cruzado:** Método que busca la exploración básica del futuro basándose en la interacción de algunas variables o drivers.
- **Método de Análisis Morfológico:** Método que permite explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado.



Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de "desaparecer" y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la prospectiva "debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores".

## TIPOS DE PROSPECTIVA

- **Prospectiva Predictiva:** Trata de moverse dentro de parámetros científicos. Su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitar la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro.
- **Prospectiva Crítica:** Crea problemas relacionados a el porqué las cosas son como son y no de otra forma y el por qué tomamos el estado actual de las cosas como su forma natural. La mayor virtud de la prospectiva crítica es su capacidad de ofrecer alternativas, de evidenciar que nada se mantiene igual y que hay que mirar al futuro con una perspectiva amplia y sin prejuicios.

## **“POTENCIAL DE LA PROSPECTIVA EN EL PERÚ”**

El Perú ha entrado tarde a esta corriente mundial de ejecución de estudios de prospectiva, si bien no contamos aún con un Programa Nacional de Prospectiva, se vienen desarrollando acciones en todo el territorio nacional que permitan aprovechar las ventajas de su empleo en el planeamiento nacional, regional y empresarial.

Dentro de estas actividades podemos destacar las que viene ejecutando la Oficina de Innovación y Prospectiva Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), especialmente el desarrollo de una Metodología de Formación de Especialistas en Prospectiva, que ha permitido que más de 300 profesionales de todo el país se hayan ya formado en el empleo de las herramientas metodológicas más usuales en los estudios de prospectiva, y que son recomendadas por el Centro APEC de Prospectiva Tecnológica, como herramientas estándar para hacer comparables los estudios que realicen las diversas economías de la Región Asia-Pacífico.

La formación de especialistas locales está llevando a la constitución de unidades operativas en el campo de la prospectiva, denominadas Observatorios. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ha sido la primera Institución del Estado en crear un Observatorio, especializado en el campo Socio Laboral. Varias Universidades del interior del país vienen formulando sus proyectos para constituir sus Observatorios Regionales de Prospectiva, que conjuntamente con los Gobiernos Regionales recientemente creados, puedan diseñar las mejores estrategias de desarrollo, aprovechando las oportunidades que el futuro generará.

## **METODOLOGÍA**

### ➤ **Diseño del Futuro Deseado (FUTURABLE)**

Dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Estos permitirán responder a las preguntas: ¿cuál es el futuro que deseamos? y ¿cómo pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?

A continuación, se analizan estos momentos

### ➤ **Diseño del Futuro Deseable:**

En éste se imagina la configuración futurable como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.

En este mismo sentido, Ackoff menciona en su obra "Rediseñando el futuro", que el "futuro idealizado" parte "desde cero", eliminándose todas las restricciones que no correspondan a la factibilidad tecnológica. Así, señala algunos resultados que este proceso conlleva, además del objeto propio del mismo: la imagen deseable.

Primero, facilita que gran cantidad de personas que participan o tienen interés en el sistema propuesto se involucren directamente.

Segundo, la heterogeneidad de enfoques permite la construcción paulatina de concordancia entre participantes e interesados aparentemente antagonistas. El autor indica que el solo hecho de estar alerta al consenso sobre los fines, produce una subsecuente cooperación en los medios entre quienes de otra manera no buscarían estar interesados en dicha colaboración.

Tercero, el proceso de idealización fuerza a quienes están comprometidos en el mismo a formular explícitamente su concepción de los objetivos de la organización, lo cual facilita la reformulación y consenso progresivos de los propósitos.

Cuarto, la idealización promueve la "toma de conciencia" de los involucrados; al darse cuenta de restricciones autoimpuestas se hace más fácil su eliminación.

Otro de los elementos clave en el diseño del futuro deseable lo constituye el referido a los valores. En el diseño, estos se traducen en una imagen concreta en la que se ven incorporadas y sintetizadas. Sachs señala que, para ser dinámica, la visión del futuro debe incorporar no solo ideales sino también valores estilísticos. El estilo aquí se refiere a la forma en que se hacen las cosas, no a su existencia per se. "El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el objeto focal emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente. No es tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo en busca del ideal capaz de mejoramiento continuo".

#### ➤ **Imagen del futuro lógico:**

Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro, identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente funcionando como una caja de resonancia. Amplifica en el discurso las contradicciones latentes que existen en él. Para ello se emplean diversas técnicas que son conocidas como "proyecciones de referencia".

## ➤ **MODELOS DE LA REALIDAD**

En esta fase se intenta responder a las preguntas ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características, ¿cuáles y como son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad. Sachs señala que dicha percepción (modelo) incluye tres elementos: lo que es de interés primordial (objeto focal), lo que influye en lo anterior (medio ambiente) y lo que puede controlar el tomador de decisiones.

En la identificación del objeto focal es necesario especificar los atributos o propiedades relevantes. Por ejemplo, decir que una determinada empresa es el objeto focal del ejercicio no es suficiente, habrá que determinar sus características relevantes, a niveles político, económico, social, administrativo, etc. Cabe decir que este criterio de relevancia va avanzando en la medida en que se desarrolla el trabajo, ya que la imagen del futuro deseable y el explicitación de las causas y razones por las que la realidad presente no alcanza niveles satisfactorios va brindando una orientación para juzgar que es relevante y que no lo es.

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

Habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificado las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.

Esta fase responderá entonces a las cuestiones 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) ?, ¿cuál habrá de ser la orientación global para que el futurable sea alcanzado?***

Como puede apreciarse, esta fase tiene carácter valorativo; en ella se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.

Como se ha señalado, proyectar desde el futuro hacia el presente conlleva 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. Esta fase implica la síntesis de imágenes (deseable, lógica y real) con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica.

## **SELECCIÓN DE MEDIOS E INSTRUMENTOS**

Dada la finalidad constructora de la prospectiva, esta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura, delineado en la fase anterior para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación al futuro. En estricto sentido, esta etapa enfatiza: el *¿cómo* hacer posible el futuro?, *¿cómo* ir construyendo ese futuro?, y *¿cuáles* son las principales vías de acercamiento a él?

En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad. Bajo el primero se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo. Esto es, si la prospectiva presenta como características la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, esta debe revisarse y actualizarse permanentemente; por supuesto, sin perder de vista los fines establecidos. Obedeciendo a ello, las estrategias a ser planteadas no habrán de ser limitativas, ni mucho menos concebidas como programa cerrado o determinante. Por el contrario, estas

deberán presentar un carácter generador al provocar la creatividad y la participación y adaptativo al contar con la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios y transformaciones constantes. Así se propiciará el diseño y rediseño de un conjunto de alternativas, dependientes de un proceso continuo de enriquecimiento e innovación.

Por otra parte, este desarrollo considerará necesariamente el nivel de factibilidad. Al respecto Sachs define que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro. Para ello se requiere del análisis del conjunto de instrumentos disponibles y potenciales que al aplicarse en una combinación adecuada transformen lo deseable en factible. Dada esta situación, la búsqueda de nuevos instrumentos es fundamental.

Del mismo modo, habrá que estimar la relación existente entre los futuros factibles y el entorno. La complejidad que encierra este binomio justifica de nuevas cuentas el carácter adaptivo de las estrategias, mismas que no habrán de depender en forma crucial del medio ambiente. Consecuentemente, en esta fase se identificarán solo aquellas opciones mayores que nos permitirán un mayor movimiento y creatividad. Para estimar la factibilidad se cuenta con numerosas técnicas cuantitativas que permiten, por ejemplo, el cruzamiento de variables fundamentales; sin embargo, existen situaciones en las que este tipo de recursos no pueden ser empleados, ya que el conocimiento de la realidad no es suficiente para diseñar un modelo en el que a cada evento pueda asignársela probabilidad de aparición.

Surge así nueva mente la participación como componente fundamental de la prospectiva, ya que para determinar la factibilidad puede tomarse en cuenta la opinión de un grupo determinado, reuniéndose un amplio espectro de opiniones y consideraciones.

**SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  
RECOMENDACIONES**

SI SE REQUIERE	SE TIENE		SI SE ESPERA LA PARTICIPACIÓN		SE RECOMIENDA
	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO Y RECURSOS	COMO FACTORES CRÍTICOS, EL TIEMPO Y LOS RECURSOS	DE UN GRUPO NUMEROSO	DE UN GRUPO ESTRATÉGICO	
DISEÑAR EL FUTURO DESEABLE	X		X		DELPHI DE TIEMPO REAL, ESCENARIOS
		X		X	ESCENARIOS, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, MESA REDONDA
PERFILAR EL FUTURO PROBABLE	X			X	COMPASS, PRONOSTICO TECNOLÓGICO, PROYECCIONES
		X		X	IMPACTOS CRUZADOS, PROYECCIONES, MAPEO CONTEXTUAL
CONSTRUIR EL MODELO DE LA REALIDAD	X			X	MODELOS DE SIMULACIÓN, ESCENARIOS, JUEGOS DE SIMULACIÓN, ANÁLISIS DE FUERZAS, ARIOLE
DISEÑAR ESTRATEGIAS GLOBALES	X			X	TKJ, MATRIZ DE DECISIÓN, ÁRBOL DE PERTENENCIA, CONFERENCIA DE BÚSQUEDA, ANÁLISIS DE FUERZAS
SENSIBILIZAR A UN GRUPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL FUTURO		X		X	POSTER, IMÁGENES ALTERNATIVAS, PROYECCIONES, ESCENARIOS, INTUICIONES SITEMÁTICAS



## BIBLIOGRAFÍAS

- ✚ [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n1/perspectiva.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n1/perspectiva.htm)
- ✚ [http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang_es)
- ✚ 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. Cambridge. Harvard University Press.