



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

JACYRA LENA E BOCANEGRA YAHUARCANI

CONTAMANA, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
N° 059-CCGyT-FACEN-UNAP-2019

En Iquitos, en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios-FACEN, a los 27 días del mes de DICIEMBRE del año 2019, a horas: 07:00 PM, se dio inicio a la sustentación pública del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: “**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I**”, aprobado con R.D. N° 1861-2019-FACEN-UNAP, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas: **JACYRA LENA E BOCANEGRA YAHUARCANI**, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, que otorga la Universidad de acuerdo a Ley y Estatuto.

El Jurado calificador y dictaminador designado mediante R.D N°1861-2019-FACEN-UNAP (17/12/19), está integrado por:

- | | |
|---|------------|
| LIC. ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr. | Presidente |
| LIC. ADM. WINSTON JOSE RENGIFO VILLACORTA, Mgr. | Miembro |
| LIC. Adm. WALTER SORIA DEL AGUILA | Miembro |

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas: SATISFACTORIAMENTE

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribó a las siguientes conclusiones:

La Sustentación Pública y el Trabajo de Suficiencia Profesional han sido: APROBADO con la calificación BUENA

Estando la Bachiller apta para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Siendo las 06:30 PM, se dio por terminado el acto Público

LIC. ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr.
Presidente

LIC. ADM. WINSTON JOSE RENGIFO VILLACORTA, Mgr.
Miembro

LIC. Adm. WALTER SORIA DEL AGUILA
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: facen@unapiquitos.edu.pe : #065-234364 /065-243644
/ 944670264

Decano Lima, 1 de febrero de 2019 242

TEMA: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO I"

MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr.
Presidente
CLAD-18911



LIC.ADM. WINSTON JOSÉ RENGIFO VILLACORTA, Mgr.
Miembro
CLAD-09265



LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro
CLAD-02527

ÍNDICE

PORTADA.....	1
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	2
MIEMBROS DEL JURADO.....	3
ÍNDICE.....	4
RESUMEN.....	5
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I	
EL PLAN.....	6
LA ESTRATEGIA.....	6
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	8
EJEMPLOS.....	11
EL TIEMPO.....	13
LOS CRITERIOS DEL PLANEAMIENTO.....	15
➤ EL CRITERIO RACIONAL.....	15
➤ EL CRITERIO NORMATIVO.....	15
➤ EL CRITERIO PARTICIPATIVO.....	16
PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO.....	17
EL MODELO DE ACKOFF.....	19
ETAPAS DEL PLANEAMIENTO.....	22
LA PROSPECTIVA.....	27
RESEÑA HISTORICA.....	27
MARCO CONCEPTUAL.....	28
METODOS.....	30
POTENCIAL DE LA PROSPECTIVA EN EL PERU.....	32
METODOLOGIA.....	33
➤ DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE).....	33
➤ MODELOS DE LA REALIDAD.....	35
➤ ANALISIS DE MEDIOS O INSTRUMENTOS.....	35
➤ ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURABLE).....	37
➤ SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR.....	38
CONCLUSIÓN.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

RESUMEN

- ✚ PODEMOS CONSIDERAR AL PLANEAMIENTO COMO LA PRIMERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR Y EVALUAR), AQUELLA DONDE SE ESTABLECE LA ORIENTACIÓN DE TODO NUESTRO TRABAJO. COMÚNMENTE EXISTEN DOS TIPOS DE GERENTES: LOS QUE ÚNICAMENTE SE PREOCUPAN DE SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS COTIDIANOS (COYUNTURALES) DEL PRESENTE Y LOS QUE, SUPERANDO LA RUTINA, POSEEN LA IMAGINACIÓN SUFICIENTE PARA PENSAR EN EL FUTURO DE LA EMPRESA. LOS PRIMEROS QUEDAN ABSORBIDOS POR EL PRESENTE Y SE HALLAN A MERCED DEL FUTURO; PARA ELLOS LOS ACONTECIMIENTOS SON SIEMPRE SORPRESAS ANTE LAS QUE HAY QUE IMPROVISAR ACTUACIONES CONCRETAS. LOS SEGUNDOS SE ANTICIPAN AL FUTURO, PLANIFICAN Y SON ARTÍFICES, EN CIERTA MANERA, DEL DESTINO DE SUS ORGANIZACIONES.
- ✚ EXISTEN DIVERSAS ACEPTACIONES RELACIONADAS CON LA PROSPECTIVA, ALGUNOS AUTORES LA CONSIDERAN COMO UNA CIENCIA, ALGUNOS OTROS LA DEFINEN COMO UN PROCESO Y SIN EMBARGO, TODOS COINCIDEN EN QUE PROSPECTIVA A GRANDES RASGOS ES LA PREVISIÓN DEL FUTURO CON EL OBJETIVO DE TOMAR ACCIONES ADECUADAS EN EL PRESENTE QUE NOS LLEVEN A SITUACIONES DESEADAS Y NADA FORTUITAS.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

EL PLAN

Diversos autores coinciden en definir al plan como una **toma anticipada de decisiones** destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con atributos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan. Estas características son: la reflexión previa y concomitante con la acción; la selección y ponderación racional de objetivos y medios que permiten reducir el azar; acciones y decisiones presentes referidas a resultados futuros; previsión, promoción y estructuración de acciones tendientes a arribar a las metas deseadas; apuesta; intención de modificar voluntariamente los acontecimientos y adaptabilidad a los cambios del contexto.

LA ESTRATEGIA

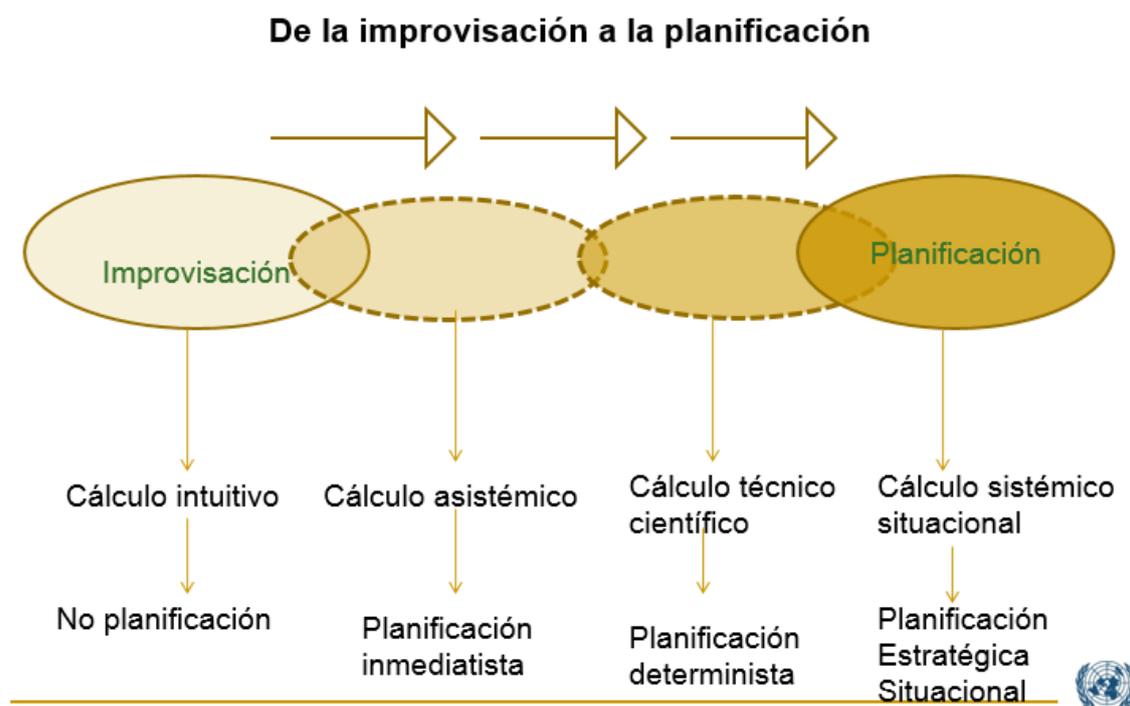
Las estrategias son acciones que se realizan para alcanzar los objetivos. Para formular las estrategias hay que definir los objetivos. Los objetivos son acontecimientos o estados futuros que se quiere alcanzar a través de la propia actividad de la organización.

La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción.

Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

- Organiza **la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.**
- Considera **a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.**
- Reconoce **a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.)**

La estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional. Este tipo de razonamiento se caracteriza por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, el cálculo y la previsión (por medio de hipótesis) del comportamiento del “otro” frente al propio, la selección de los medios idóneos y la combinación sincronizada y convergente de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados esperados. Privilegiando el rol de la persona en la transformación de las circunstancias.



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En la actualidad, los términos **plan** y **estrategia** se aplican a actividades que organizan sus tareas y recursos para arribar a los fines deseados.

El conocimiento de “lo que vendrá” es un medio para reducir las dudas e incertidumbres y mitigar sus efectos: el vacío de conocimiento y la falta de certezas. El planeamiento aborda la problemática del futuro desde diversas perspectivas y con diferentes métodos: la proyección, la predicción, la previsión, el pronóstico y la prospectiva.

La cuestión de elegir nuestro futuro es la decisión más importante de los seres humanos, de las sociedades y de las civilizaciones, porque implica tomar la responsabilidad de nuestras propias vidas en lugar de que otros decidan por nosotros. Si bien pensar el futuro sirve para caminar, la planeación nos dice cómo podemos hacerlo.

Tres preguntas claves pueden guiar nuestro pensamiento para planear de manera prospectiva:

¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

La globalización, con sus características: la ampliación del espacio y la aceleración del tiempo. Tiempo y espacio aparecen como uno solo.

El mundo actual también se caracteriza por el mayor grado de libertad que ha alcanzado la humanidad, para realizar todo tipo de intercambios.

Nunca como ahora, se han incrementado los flujos de información, conocimientos, financieros, de mercancías, de migrantes; pero también de armas, narcotráficos, de órganos humanos, de especies en extinción, de trata de personas, de crimen organizado, etc.

¿QUÉ PUEDE PASAR?

La prevención y la anticipación son parte del pensamiento prospectivo y es a través de la creación de escenarios que podemos visualizar distintas

posibilidades de ocurrencia, de diversas situaciones a las cuales nos podemos anticipar, bien para evitarlas o para aprovecharlas.

Los escenarios son historias, y las historias son protagonizadas por actores, por ejemplo: el mercado, el Estado, la sociedad y el crimen organizado; es decir, sujetos individuales o colectivos que desempeñan roles, papeles, o funciones para cumplir sus objetivos y conseguir sus intereses.

¿QUÉ VAMOS A HACER SI PASA?

Construir el futuro implica transformar las bases sociales, económicas, tecnológicas y políticas de la sociedad actual. Cambiar hacia el enfoque humanocéntrico, en vez del enfoque estatocéntrico, debido a que es el Estado el que debe estar al servicio de los individuos y no al revés de como sucede, a pesar del discurso contrario.

La formulación del Planeamiento Estratégico es un proceso analítico que ayuda a las organizaciones a determinar sus objetivos y a elegir las estrategias o cursos de acción que les permitirá reducir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno.

En la actualidad los constantes cambios económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, etc. repercuten en las organizaciones enfrentándolas a cambios de paradigmas que afectan a todas las organizaciones.

Algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura orientada hacia la atención del usuario.

Se ha puesto a pensar por que algunas organizaciones tienen un gran éxito, mientras que otros apenas logran resultados modestos, y otros fracasan del todo. Parte de la explicación radica en la aplicación del planeamiento estratégico.

Pasemos ahora a un posible esquema de planeamiento estratégico. En cualquier planeamiento estratégico deberían presentarse al menos estos ocho puntos que describimos a continuación:

1. **Análisis del entorno**: tomando 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.

EJEMPLOS

La formación del Estado soviético y la construcción de economías en el contexto de la guerra, propiciaron el desarrollo de una cultura de la planificación, similares en términos de fundamentación técnica y sus inclinaciones economicistas, aunque con diferencias en cuanto a la imperatividad de su aplicación.

PRIMER PLAN QUINQUENAL RUSO (1928): PLANIFICACIÓN IMPERATIVA
(define cantidades y precios de los bienes, define programas y metas y establece responsabilidades mediante un acto de poder político,

PLANIFICACION ESTRATEGICA CORPORATIVA (1950): (pretende anticipar, más que reaccionar ante futuras amenazas, así como aprovechar el conjunto de oportunidades que surjan del medio de negocio en el cual le toca actuar).

La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968. Anteriormente a esa fecha, la Shell sólo aplicaba métodos de pronóstico, lo que les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria como el ocurrido en Octubre de 1973 en Medio Oriente, que luego fue conocido como “la crisis del petróleo de 1973”. Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar este escenario poco deseable y plantear planes contingentes que fueron empleados en su momento. Con los años, se

demonstró que el uso de la prospectiva “tuvo un impacto fundamental en la forma en que la empresa (Shell) en su totalidad atravesó la turbulenta década de 1970 y principios de 1980”.

V PLAN DE FRANCIA (1960): PLANIFICACIÓN INDICATIVA (estudia el posible funcionamiento de los mercados y la selección de políticas y líneas de acción obligatorias para el estado y sugeridas para el sector privado).

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONCYTEC) (2001) (inició desde octubre del 2001 el proceso de formación de los recursos humanos nacionales en el campo de la prospectiva, habiendo diseñado una metodología propia denominada PROSPECTA, gracias a la cual el Perú cuenta hoy con una masa crítica de más de 300 profesionales capacitados en el empleo de las principales metodologías usadas en la formulación de los estudios de prospectiva).

En el Perú existe el **SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2014)** y un organismo rector del sistema, el **CEPLAN** (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), (incorpora claramente el análisis prospectivo al proceso de planeamiento estratégico de la Administración Pública). Y desde ese poco tiempo, las autoridades del CEPLAN decidieron llevar a Perú a pensar claramente en el futuro y en el largo plazo.

Actualmente el CEPLAN ya ha formulado el **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional**, llamado **PLAN BICENTENARIO: EL PERU HACIA EL 2021**.

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading compañías, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En el Perú, el primer estudio de prospectiva diseñado y ejecutado por una empresa privada fue realizado por TELEFÓNICA en el año 2002 y versó sobre el tema de la Sociedad de la Información en el Perú, con un horizonte al año

2005. Es una buena muestra de lo sencillo y útil que puede resultar aplicar la prospectiva en nuestro país

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. 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.

El tiempo pasado puede servirnos en el presente o en el futuro, sólo en los casos en que algo aprendimos de él.

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 justamente 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 alterará nuestro futuro”, etc. Se trata indudablemente de frases 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 esta por venir”. Es profesamente en este “por venir” que el ser humano tiene un papel importante.

Todo esta 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.

Para estudiar el futuro existen por lo menos cinco grandes enfoques.

Las proyecciones, las cuales toman algunos datos o eventos del pasado y el presente llevándolos a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos, cualitativos, hacia el futuro. Parten de la continuidad de las tendencias, brindando una imagen del futuro. Un ejemplo clásico de esta alternativa para conocer el futuro, lo representan los estudios de proyección de la población.

Las predicciones, se basan en visiones deterministas. Presentan enunciados indiscutibles (que pretenden ser exactos) sobre lo que necesariamente habrá de suceder.

La previsión, busca tomar acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran surgir en el futuro inmediato.

Los pronósticos, representan juicios razonados sobre un asunto importante que se tomara como base de algún programa de acción. Por ejemplo: se ha pronosticado que el agotamiento en los recursos petroleros mundiales no parece representar un problema grave, en vista del desarrollo estratégico de otras fuentes de

energía, si, y solo si, estas fuentes no influyen aún más en la degradación ambiental.

Como podemos observar, los enfoques anteriores para acceder al futuro parten del presente y del pasado.

En contraste, **la Prospectiva**, parte del futuro; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

La prospectiva no busca "adivinar" el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles y deseables.

LOS CRITERIOS DEL PLANEAMIENTO

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

El Criterio Racional

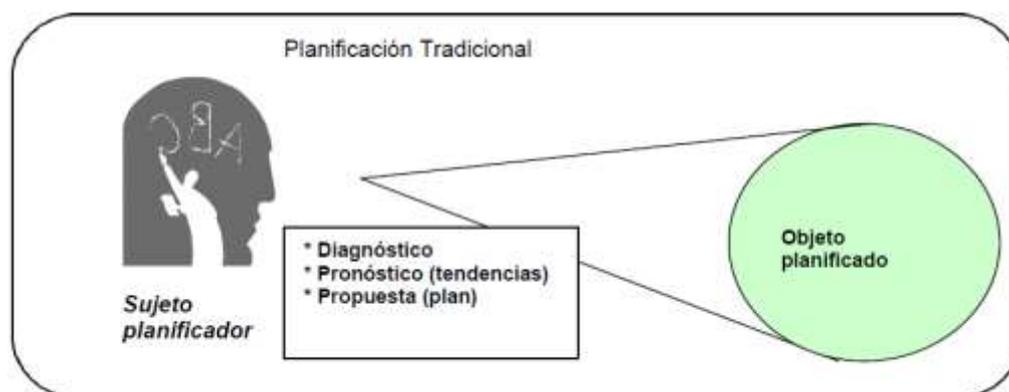
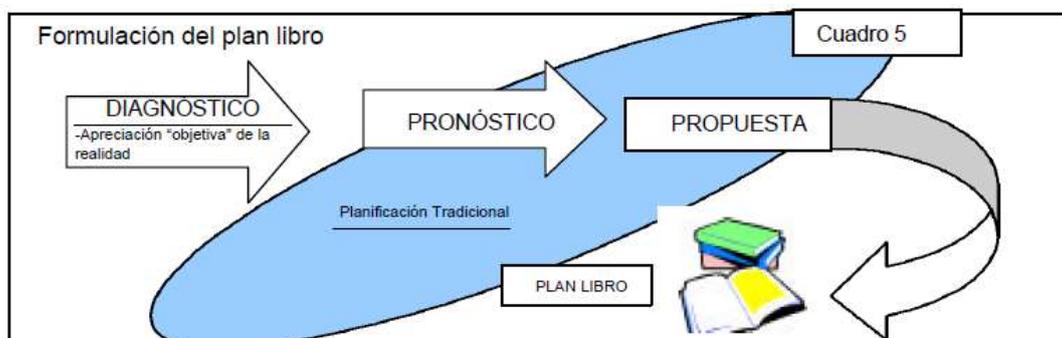
Este criterio establece que en el desarrollo del planeamiento debe tenerse especial cuidado en utilizar la razón como sustento del proceso. Tanto en la formulación de objetivos, como en el establecimiento de cursos de acción, la razón, el sentido común y el criterio personal basado en la lógica, serán 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 estricto accionar de todos los componentes de la organización. Las normas deben ser conocido por todos y de ser posible, también adecuadamente entendidas.

El producto de esta modalidad de planificación es el "plan libro". El "plan libro" contiene un diagnóstico, un pronóstico y una propuesta normativa: el "deber ser". El "deber ser" es la *contracara* del diagnóstico. Consiste en el enunciado de proposiciones opuestas, vale decir con signo positivo, de los enunciados utilizados para

identificar las situaciones no deseadas del diagnóstico: los problemas constituyen una contraposición entre el estado actual deficitario y el estado deseado satisfactorio.



El Plan, concebido como expresión de una “verdad objetiva”, supone la existencia de una obediencia pasiva de los actores sociales a las determinaciones efectuadas por el estado, razón por la cual son convertidos –ilusoriamente- en *agentes del plan* cuyos comportamientos favorables están previstos, aun cuando no conozcan su contenido y, menos aún, estén comprometidos con él.

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.

PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO

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.

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.

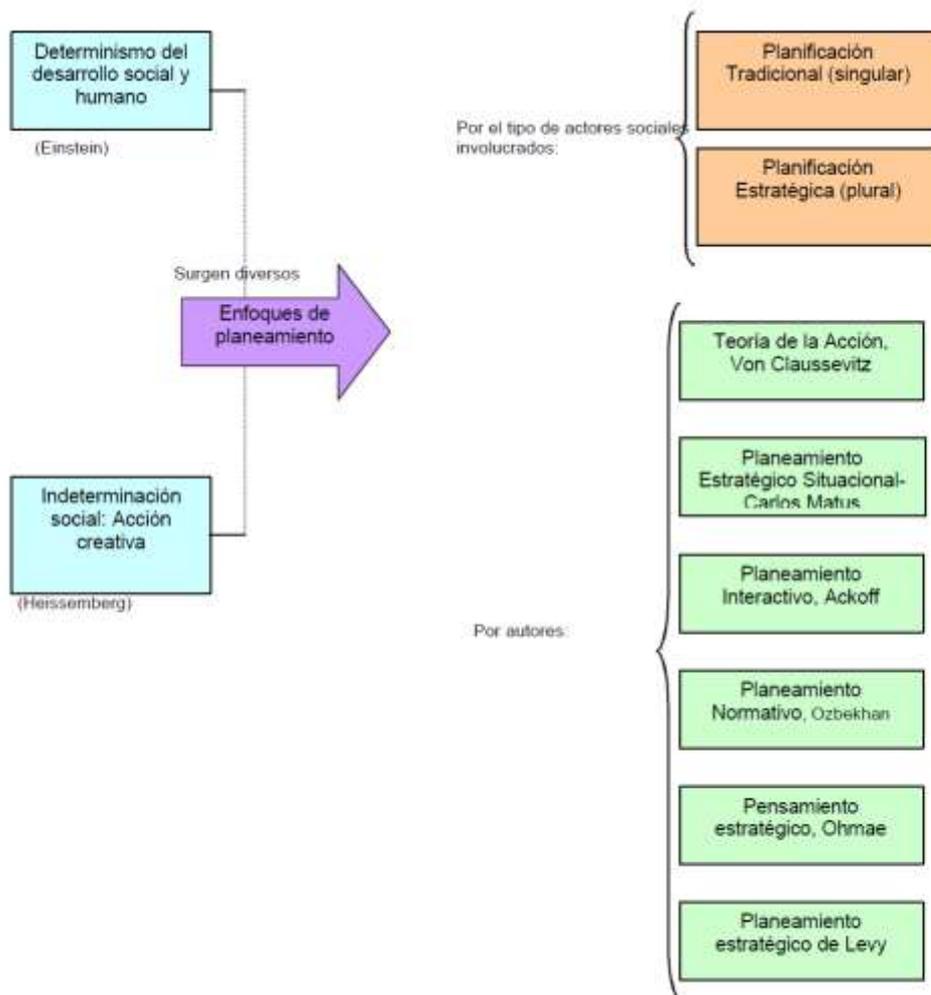
Segundo paradigma la Planificación Presupuestaria; se refiere al manejo de recursos lo que permite ordenar el gastos, pero no garantiza el cumplimiento de los objetivos.

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.

Finalmente en el **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.



EL MODELO DE RUSSELL L. ACKOFF **(Planeamiento interactivo)**

Aparece en el año de 1983 en el libro “Planificación de la Empresa del Futuro”, como una presentación de la experiencia del autor en las tareas de planeación de empresas y en donde se afirma que el acelerado ritmo de los cambios para los años finales de este siglo. Implica 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 nuevos métodos en una nueva época.

Se enfatiza que se está saliendo de la era de las máquinas para entrar en la era de los sistemas, en donde:

- La piedra angular de la primera es la creencia de que el mundo es mejor conocido si se conoce el comportamiento de sus elementos fundamentales: reduccionismo, análisis, determinismo, es decir, nada puede ocurrir por casualidad, inclusive, durante la revolución industrial el mismo hombre fue obligado a comportarse como una máquina, trayendo como consecuencia la enajenación del trabajo.
- La era de los sistemas emerge de una nueva visión, de una nueva misión y de un nuevo método, la cual aparece con nuevos paradigmas en todos los campos de la investigación y otras esferas, al descubrir que los problemas que enfrentan no podían ser divididos para poder adoptar alguna disciplina, por lo cual, las interacciones de las soluciones de las partes desmembradas eran importantes que las soluciones consideradas por separado.

Ackoff propone el siguiente modelo de planeación interactiva, en donde el orden de las fases no necesariamente es específico, ya que cada una alimenta y es alimentada por las demás e inclusive puede no llegar a conducir y consta de:

1. Formulación de la problemática: Mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se representa una síntesis

situacional (interna y externa) a tener en cuenta tanto en la fase de apreciación de la situación como en la formulación de la estrategia.

Conjunto de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización si continua comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo, entonces se requiere de los siguientes análisis:

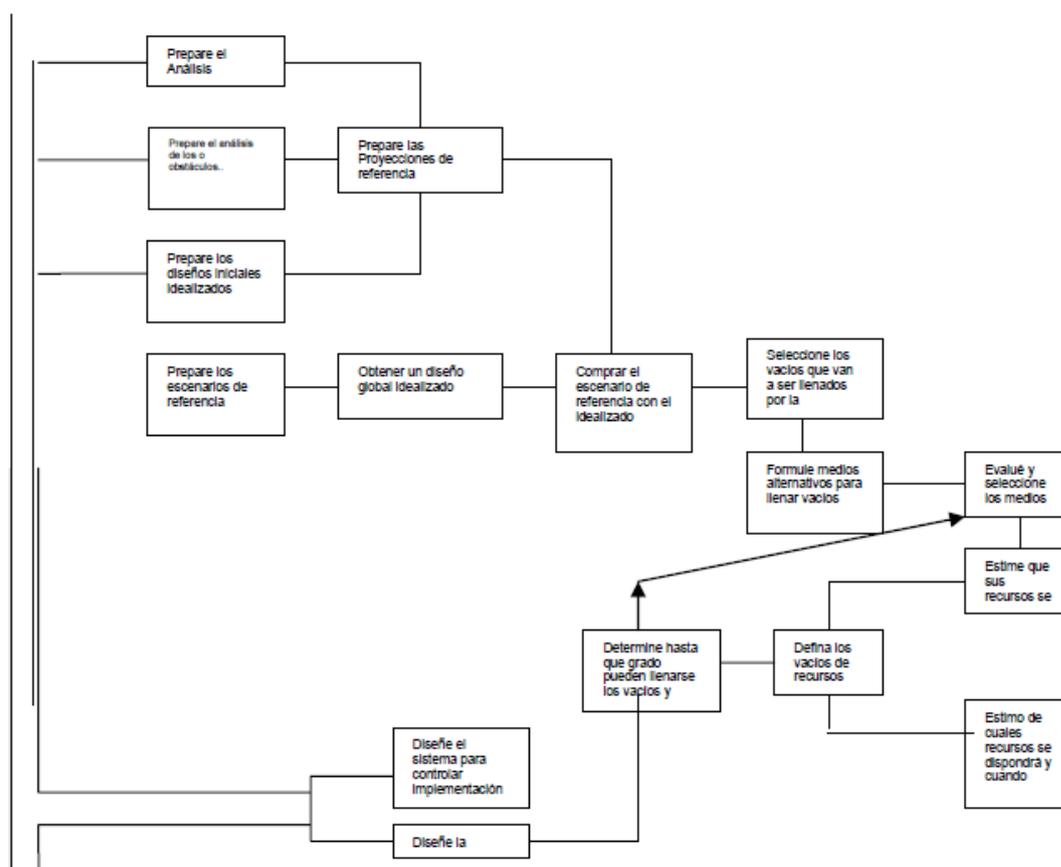
- Análisis de Sistemas: Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y cómo influye o es influida por su medio ambiente. Debe estar dirigido a responder los siguientes tipos de preguntas acerca de la institución y sus partes: ¿Cómo se definirá el sistema para el que se va a planear?, ¿En qué ramo o ramos se encuentra la institución, como está organizada, como opera su organización: flujo de materiales, información, ordenes, dinero, etc.? ¿Cuáles políticas, practicas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente?, ¿Cuáles son preferencia de la administración, en cuanto a su estilo?, ¿Quiénes y cuántos participan en la institución?, etc.
- Análisis de obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, para eso se practica listar las debilidades de la organización y que pueden ser la causa de las discrepancias internas relacionadas con los fines y los recursos disponibles.
- Preparación de proyecciones de referencia: extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, se pueden emplear los siguientes principios:
 - a) Obtener las suposiciones críticas sobre las que basan las expectativas de la empresa.
 - b) Proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos.

2. Planeación de los fines: En esta etapa de la planeación es cuando 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.

Define lo que es, fue, y tiende a ser la organización incluyendo complejos análisis (normativos, estructuras formales e informales, etc.).

3. Planeación de los medios: Es en esta etapa de la planeación en la que se piensa en los medios para aproximarse al futuro deseado, comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas. En el extremo más lejano de la brecha, si en un principio esta no se puede cubrir, se encuentra el ideal; en caso de que se logre cubrir, lo que se encuentra al otro lado es el objetivo o la meta. Si se cumple, se trata de una meta.
4. Planeación de los recursos. ¿Qué recursos se requerirán? y ¿Cómo se obtendrán?, es una de las más desarrolladas e inclusive la única que se realiza en muchas empresas o instituciones.
5. Diseño de la Implementación y el Control: Es necesaria para obtener una retroalimentación permanente a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a hacer que, cuando y donde, y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias, pero siempre luego que los administradores lo comprendan bien.
6. Modificar si es necesario: La eficiencia del proceso depende de lo bien que se conciben las relaciones entre lo que se hace y lo que se desea. El sistema y su medio ambiente se da cuando la formulación de este tipo de planeación interactiva es ideal y es a la que deben tender las organizaciones, mediante aproximaciones sucesivas u otro medio, ya que el futuro de cualquier organización depende más de lo que se hace ahora que de lo que hizo en el pasado.

Modelo de Russell, Ackoff¹⁰



ETAPAS DEL PLANEAMIENTO:

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

1. AL PASADO: 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”.

Los **reactivistas** tienden a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior. *“Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar al que se dirigen”*. Los reactivistas son propensos a desestimar a la tecnología a la que le atribuyen ser causa de las situaciones insatisfactorias que originan los cambios. El método de análisis que privilegian es el de buscar las causas de donde proceden las situaciones para “suprimirlas, reprimirlas o removerlas”.

La **planeación reactivista** es de corte autocrático y de baja participación de quienes deberán realizarla. Cuando esta participación existe sigue la línea jerárquica de la empresa y actúa por agregación hacia los niveles superiores donde se decide finalmente. Esto implica un tratamiento por separado de los problemas que restan sistematicidad a la planeación y deshace las propiedades comunes que existen en los problemas.

2. **AL PRESENTE: INACTIVISMO:**

Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están. Aun cuando no desean retomar el pasado, no les agrada la forma como están evolucionando las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad.

Piensan que la mayoría de los cambios son temporales y que sus negocios, aún en una situación inestable, recuperarán por si solos su equilibrio.

El más eficiente instrumento es el comité, como pueden ser: grupos de estudios, consejos, grupos de trabajo, comisiones. Ocupan gran número de personas en actividades que rara vez producen algún resultado, las organizaciones inactivistas se ocupan de convencionalismos, costumbres, reglas y la conducta correcta.

Los **inactivistas** tienden a **impedir los cambios** privilegiando la **estabilidad y la sobrevivencia**, interpretando que los cambios introducen el desorden y propician amenazas a los valores vigentes. Adoptan el criterio de diferir la toma de decisiones sosteniendo y aun fortaleciendo el papeleo administrativo y burocrático, por sus virtudes de retrasar los cambios y consolidar lo existente. En sus metodologías de trabajo se inclinan por el tratamiento por separado de los problemas y por la actuación directa y febril en tiempos de crisis. El modelo ejemplificador utilizado por Ackoff para este tipo de orientación es el de la empresa subsidiada.

3. **AL FUTURO: PRACTIVISMO:**

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.

Los **preactivistas** consideran que **el futuro habrá de ser mejor que el pasado y el presente** por lo que buscan acelerar los cambios con vistas a explotar las oportunidades que generen. Ven con buenos ojos a la tecnología a la que consideran, también, como causa de los cambios y positiva generadora de oportunidades. La **planeación preactiva** “*consiste en predecir el futuro y prepararse para él*” por lo que se basan en la formulación de pronósticos y métodos de previsión del futuro con vistas a **crear las condiciones de adaptación** que les permita prepararse para reducir los riesgos y aprovechar las posibles oportunidades.

4. SIMULTANEAMENTE EN TODAS LAS ORIENTACIONES: 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.

Finalmente, **los interactivistas** consideran que **el futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores sociales** por lo que está “*sujeto a creación*”.

De aquí que consideren a **la planeación** como **el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él**. En el proceso de planeación los interactivistas consideran que existen dos cosas para enfrentar las situaciones problemáticas:

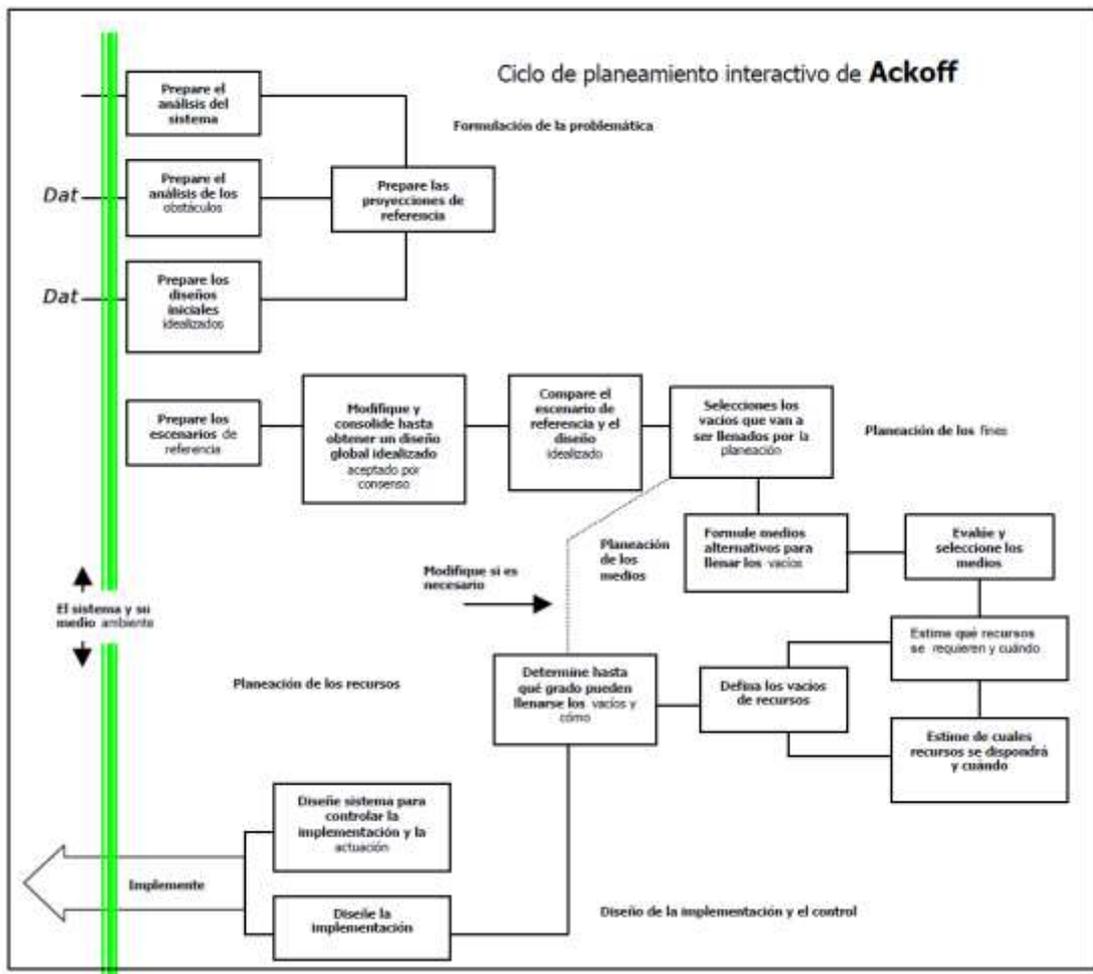
- **Determinar su similitud con situaciones anteriores para obtener el tipo de conocimiento aplicable al nuevo caso; y**
- **Determinar qué aspectos singularizan a la situación presente y que son únicos y consubstanciales a él, para establecer el tipo de conocimiento que aún no se tiene y que se deberá promover y experimentar.**

El enfoque interactivista de Ackoff otorga a los ideales un papel clave en la planeación. Para este autor el interactivismo reconoce que en la planeación, el proceso de realización, es el producto más importante. Lo anterior se sustenta en los principios operativos de la planeación interactiva, a saber:

1. Principio participativo: La participación es el medio de aprendizaje de la organización y constituye una finalidad en sí misma para el desarrollo: el incremento de los deseos y la capacidad para satisfacerlos. La planeación debe ser tanto recreativa como productiva, vale decir que debe mejorar la calidad de la vida de trabajo y capacitarlos para desarrollarse.

2. Principio de la continuidad: La continuidad permite el monitoreo de los cambios relevantes del medio ambiente que pasarían desapercibidos en los procesos de planeación y evaluación anuales por su condición de interrumpidos y discontinuos. La variación de las valoraciones que atribuimos a los fines perseguidos cuando nos acercamos a los fines elegidos, constituye otro factor importante para sostener el principio de continuidad.

3. Principio holístico: Conformada por la coordinación y la integración, que son respectivamente la interdependencia e interacción entre unidades de un mismo nivel, la primera, y de distintos niveles, la segunda, el principio holístico se enuncia de la siguiente forma: mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependiente, mejores serán los resultados.

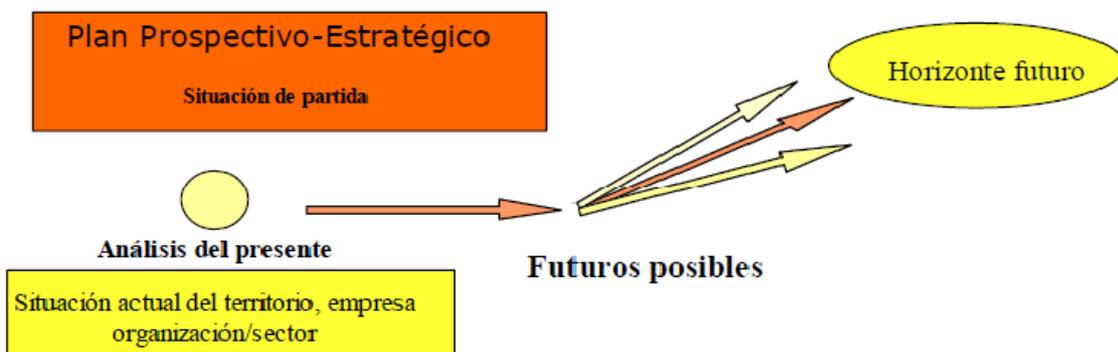


LA PROSPECTIVA

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Los tres tienen que ver con algo futuro.

La prospectiva, es como un ejercicio de meditación que intenta elaborar una variedad de imágenes de visiones futuras, propone una diversidad relevante de caminos de futuro.

El propósito de la prospectiva es abrir, a los ojos de los decisores, el abanico de futuras posibilidades, es describir algunos de los futuros que competirán por convertirse en realidad.



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.

Quienes las emplearon primero fueron corporaciones norteamericanas que trabajaban para el sistema de defensa de ese país. Sin embargo, esas mismas herramientas metodológicas fueron enseguida aplicadas a finalidades

comerciales, al desarrollarse el marketing como elemento fundamental de la competitividad y supervivencia de las empresas.

Igualmente han sido ampliamente empleadas en sociología y otras áreas de conocimiento, y ha sido frecuente que muchos países hayan creado entidades específicamente dedicadas a realizar estudios de prospectiva sobre diferentes aspectos que configuran el futuro.

Marco Conceptual

La prospectiva plantea una modificación importante sobre la previsión clásica. Consiste en el reconocimiento del papel creativo del sujeto humano y de la pluralidad de futuros posibles. El futuro no es fatal, es una conquista derivada del pensamiento y la acción humanos. “No se trata de desentrañar el porvenir para adaptarse a él sino de construirlo”.

Recurre a las opiniones de personas expertas en las materias de que se trate, expresadas a través de mecanismos sistematizados de reflexión colectiva. Son estos mecanismos los que constituyen las técnicas y metodologías empleadas en prospectiva.

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 el 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.

Al ser una técnica participativa, es también una técnica integradora. Los diversos actores que colaboran intercambian conocimientos y posiciones, y se esfuerzan en llegar a consensos que luego les obligan a todos.

A ello se refiere la conocida regla de los cinco Cs, que es considerada la base de la cultura de la prospectiva, y en la que se resume el efecto vertebrador, esta se manifiesta en las siguientes formas:

Comunicación entre diferentes actores del sistema. En condiciones normales esta comunicación muchas veces no se produce, o no con la fluidez deseable.

Concentración en el largo plazo, mientras se está atendiendo a las tareas de la prospectiva.

Coordinación de acciones y políticas conjuntas.

Consenso sobre prioridades y visión compartida del futuro. La obtención de consenso sobre las proyecciones de futuro, es significativo, no importa que el consenso sea pequeño, es el objetivo de las metodologías empleadas en prospectiva.

Compromiso con los resultados obtenidos y los objetivos a alcanzar.

MÉTODOS

Las metodologías utilizadas para realizar trabajos de prospectiva son variadas, pero todas tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva, que es la base del proceso, y facilitar la consecución de consensos.

Para ello se apoyan en tres principios: la creatividad, el conocimiento y la interacción.

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:**

Es, sin duda, la más empleada de las metodologías. Se le ha definido como «una herramienta para encontrar ideas, formar opiniones y realizar pronósticos de futuro». No se debe olvidar, sin embargo, que es sólo un instrumento y no es lícito confundir la prospectiva con él.

Como es sabido, consiste en la preparación de unos cuestionarios compuestos por un conjunto de hipótesis de futuro que son valoradas por expertos en función de unas variables predeterminadas (variables del tipo: plazo de materialización de la hipótesis, grado de importancia de la misma, influencia de su materialización desde diferentes puntos de vista, etc.).

Para 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.

Una vez procesadas estadísticamente las respuestas, son enviadas, por segunda vez, a los que han respondido, para que, a la luz de las respuestas de la mayoría consideren si desean, o no, revisar su opinión. Luego son procesados los resultados de la segunda vuelta, y se procede de la misma

manera para una tercera vuelta, si la hubiere. Lo más frecuente es trabajar a dos vueltas únicamente.

Las grandes ventajas son: el anonimato que garantiza a los encuestados; la reiteración, que permite a éstos reconsiderar sus opiniones, siendo por tanto un mecanismo propiciador de consenso, y la presentación estadística limpia de sus resultados, que impide que éstos aparezcan deformados por juicios de valor.

Entre los inconvenientes el método Delphi es costoso en tiempo y en recursos, intuitivo más que racional.

➤ **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 impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Los métodos denominados interacciones probabilistas, tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos. El SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

➤ **Método de Análisis Morfológico:**

Método que permite explorar de manera sistemática todos futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones en las que pueda evolucionar un sistema determinado.

El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.

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”.

El análisis morfológico es un método bastante simple de poner en marcha pero la combinatoria da miedo y es sin duda la razón que limita su difusión.

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 al porqué las cosas son como son y no de otra forma y el porqué tomamos el estado actual de la 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)

(Futuro deseable)

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 por sí. "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 fungiendo 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 cómo 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 la 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.

ANÁLISIS DE MEDIOS O INSTRUMENTOS

Dada la finalidad constructora de la prospectiva, ésta 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 a la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, ésta 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 asignársele 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.

ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURIBLE)

(Futuro posible)

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 futurible 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 futurible 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 futurible. 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 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
RECOMENDACIONES**

SI SE REQUIERE	SI 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, PRONÓSTICO 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 PERTINENCIA, CONFERENCIA DE BÚSQUEDA, ANÁLISIS DE FUERZAS.
SENSIBILIZAR A UN GRUPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL FUTURO		X		X	POSTER, IMÁGENES ALTERNATIVAS, PROYECCIONES, ESCENARIOS, INTUICIONES SISTEMÁTICAS.

SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR

Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

CONCLUSIÓN

- La prospectiva viene de un análisis del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.
- Un gerente debe tomar diariamente muchas decisiones para poder desarrollar su plan estratégico establecido ante cualquier percance que pueda pasar en cualquier momento del tiempo. Algunas de estas decisiones son rutinarias y sin consecuencias, mientras que otras influyen en forma drástica sobre las operaciones de la empresa en la que se desempeña.
- La construcción de escenarios no nos dirá cuál será el suceso que realmente se presentará. Pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. Y sobre todo, el análisis de espectro amplio nos asegura, con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aún, sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias.
- La mente es lo que su cerebro hace. Nuestras mentes realizan una serie de procesamientos de información para formar estrategias necesarias para vivir la vida diaria. Este proceso se conoce como toma de decisiones. Sin embargo, más allá de la toma de decisiones, debido a los diferentes tipos de incertidumbres que se presentan, también nos enfrentamos a lo que se denomina decidofobia, es decir, el miedo a tomar decisiones equivocadas.

BIBLIOGRAFÍA

-  http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
-  [//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 claves 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.