

Las técnicas prospectivas como apoyo al proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior

The prospective techniques as support to the process of strategic planning in the Institutions of Superior Education

Autor (a): MSc. Alianny Suárez de la Caba

Institución: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior,
Universidad de La Habana, Cuba

Correo electrónico: alianny@cepes.uh.cu

Resumen

El objetivo de este artículo es poner de relieve las ventajas que representa la utilización de las técnicas prospectivas en el proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Estas pueden ser empleadas en el análisis del entorno mediante la utilización del análisis estructural (MICMAC), para identificar los objetivos que debe desarrollar una institución utilizando el análisis del juego de los actores (MACTOR), o en la identificación de los escenarios más probables aplicando la técnica de impactos cruzados (SMIC). La utilización de las técnicas prospectivas constituye una orientación estratégica para la institución, porque con su utilización se pueden identificar las variables claves que determinan el sistema, la posición de los actores frente a los objetivos que influyen en su funcionamiento y los posibles escenarios en los que se desarrollará. Una vez identificado el escenario apuesta, se pueden articular las acciones estratégicas pertinentes para alcanzar el estado futuro factible deseado.

Palabras clave: Técnicas prospectivas; planificación estratégica.

Abstract

The objective of this article is to put of relief the advantages that it represents the use of the prospective techniques in the process of strategic planning in the Institutions of Higher Education. These can be employees in the analysis of the environment by means of the use of the structural analysis (MICMAC), to identify the objectives that it should develop an institution using the analysis of the game of the actors (MACTOR), or in the identification of the scenarios but probable applying the method crossed

impacts (SMIC). The use of the prospective techniques constitutes a strategic orientation for the institution, because with its use the key variables can be identified that determine the system, the position of the actors in front of the objectives that influence in its operation and the possible scenarios in those that it will be developed. Once identified the scenario bets, the pertinent strategic actions can be articulated to reach the wanted feasible future state.

Keyword: Prospective techniques; strategic planning.

Introducción

La creciente crisis económica, los problemas ambientales y la inestabilidad política y social son consecuencias de los efectos negativos en un contexto globalizado, interrelacionado y dinámico. En este entorno, el constante cambio que caracteriza el desarrollo científico y tecnológico influye con mucha fuerza en las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales están sujetas a las exigencias que le son inherentes por su creciente responsabilidad social. En el comunicado final de la Conferencia Mundial de Educación Superior, celebrada en París en 2009, se plantea: “la educación superior debe orientar a las sociedades hacia la generación de conocimiento, como guía a los desafíos globales” (p. 2).

En este comunicado se señalan también algunos retos importantes para las IES tales como: romper la brecha de desarrollo que existe entre los países; promover el respeto a la diversidad cultural; aumentar la transferencia de conocimientos; fomentar la movilidad académica y estudiantil; expandir el acceso sin descuidar la calidad de la educación superior contemporánea; y garantizar que el entrenamiento ofrecido por este tipo de instituciones responda no solo a las necesidades sociales, sino que logre anticiparse a estas (pp. 5-6).

Asimismo, en un contexto donde es vertiginoso el desarrollo de los sistemas de dirección, se hace imprescindible apropiarse de métodos y técnicas modernas que permitan proyectarse en consecuencia con las metas a alcanzar. En este contexto, uno de los mayores retos es dotarse de una planificación estratégica que responda a las necesidades de desarrollo de las IES.

En este ámbito, la prospectiva permite orientar los procesos de carácter estratégico; esclarece, con una visión coherente, las posibles evoluciones de problemáticas complejas en situaciones de incertidumbre; posibilita a cada actor situar su acción y definir, en un contexto delimitado, sus objetivos; ayuda en los procesos de reflexión; y brinda la oportunidad de administrar cada institución. Saber lo que podría suceder en el futuro es una de las grandes aspiraciones de la humanidad, por ello, el trabajo

científico se dirige a explorar lo desconocido, no para conocerlo, sino para conducir los resultados hacia nuevos destinos que, además de deseables, sean factibles.

Los estudios prospectivos tienen rasgos que resultan valiosos para el desarrollo de la planificación estratégica, pues se basan, fundamentalmente, en el conocimiento de varias disciplinas mediante el trabajo en equipos; miran el sistema en su conjunto y complejidad que conducen a reflexiones prospectivas; buscan conectar pasado, presente y futuro; permiten analizar los posibles escenarios en que se desarrollará la institución y, una vez seleccionado el escenario apuesta, articular las acciones estratégicas pertinentes para alcanzar el estado futuro factible deseado.

El objetivo de este artículo es poner de relieve las ventajas que representa la utilización de las técnicas prospectivas en el proceso de planificación estratégica en las IES.

Desarrollo

1. La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior

En el entorno actual en que se desarrolla la educación superior, son cada vez mayores las exigencias para el logro de niveles satisfactorios de pertinencia y calidad. En este sentido, la práctica de la gestión universitaria es una alternativa que favorece a las IES en la conducción de sus procesos. Para Almuiñas y Galarza (2007, p. 14): la gestión universitaria debe concebirse como un proceso que favorezca, en lo posible, el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración horizontal y vertical de todos sus procesos (enseñanza aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además, la inserción de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y lo social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico sociales.

En particular, la dirección estratégica como enfoque de gestión contribuye al cumplimiento del objeto social de las IES, mediante la formulación de los objetivos estratégicos, las estrategias y su puesta en marcha. Este proceso se distingue por el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas, para producir los cambios necesarios y cumplir con los objetivos que estas se proponen.

En el desarrollo de la dirección estratégica, Almuiñas y Galarza (2007) distinguen tres etapas fundamentales: la planificación estratégica (formulación de la Estrategia), la administración estratégica (organización, ejecución y mando - implantación), y el control estratégico (control de la Estrategia). A los efectos de este trabajo, se hará

referencia solamente a la etapa de formulación, dada la importancia que este proceso reviste en las IES.

(...) la planificación estratégica en las IES, es un proceso estratégico, dinámico, continuo y permanente en el análisis y discusión para la toma de decisiones. Además es un proceso participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite, entre otros resultados, elaborar un Plan Estratégico, integrando todos sus componentes, tales como: objetivos, metas y estrategias en diferentes horizontes de tiempo (mediano y largo plazo). Necesita el aseguramiento de determinados insumos y responde a las condiciones histórico-sociales concretas y a las demandas externas e internas del lugar donde se aplique y requiere de seguimiento y evaluación cada cierto tiempo (Almuiñas y Galarza, 2007, p. 23).

En la planificación estratégica universitaria confluyen varias dimensiones (social, cultural, política, económica, científica, tecnológica), donde se identifican metas que orienten las acciones hasta un destino deseable. Esta planificación debe ser vista como un proceso participativo, pues de los análisis estratégicos en conjunto resulta la síntesis del compromiso colectivo. No da solución a todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos.

Es de gran importancia desarrollar el proceso de planificación estratégica con un alto sentido de compromiso y responsabilidad, lo cual posibilita conocer mejor la situación del presente, sirviendo de base, para seleccionar los destinos de la IES, en busca de un desarrollo sostenible a largo plazo, que contribuya, a la vez, a dar respuesta a las altas exigencias que enfrenta la educación superior en la sociedad.

Dicho proceso debe llevarse a cabo teniendo en cuenta, entre otros elementos, las fortalezas y debilidades de la institución y también las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo. Sin embargo, no existen recetas únicas que proporcionen la planificación estratégica adecuada para cada IES en las diferentes etapas de su desarrollo. Por ello, resulta importante destacar la utilidad que poseen las técnicas prospectivas como herramienta de apoyo al proceso de planificación estratégica en las IES.

2. El uso de las técnicas prospectivas en el proceso de planificación estratégica de las Instituciones de Educación Superior

Los estudios de futuro, regularmente nombrados estudios prospectivos o prospectiva, comienzan a desarrollarse a partir de la década del 40 del pasado siglo. Este es un pensamiento sistémico de largo plazo que asume al futuro como una consecuencia de las decisiones y acciones tomadas en el presente. Más específicamente, la

prospectiva es una herramienta clave en la toma de aquellas decisiones que afecten a la organización, cualquiera que sea su nivel, en el mediano y largo plazo.

La reflexión estratégica que comparten los expertos en un estudio prospectivo es cada vez más necesaria para establecer orientaciones a las IES en situaciones de incertidumbre, ya que construyendo una visión coherente del futuro, en un contexto delimitado, se pueden definir con mayor facilidad los objetivos a alcanzar. La prospectiva constituye en la actualidad una metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación y evaluación estratégica. Puede verse como un análisis pluridisciplinario que pretende explorar los futuros posibles a medio y largo plazo, y examinar cuáles son las políticas a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado.

Según Godet (1991), la prospectiva es un panorama de futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios que no son improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores.

El futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. Por estas razones, la prospectiva se debe aplicar en aquellas situaciones en la que hay riesgos de cambios bruscos y/o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva, siendo, por consiguiente, imprevisibles si se tratan de interpretar a partir del pasado o de regularidades ya conocidas.

En la previsión del futuro se emplea la visualización de escenarios, los cuales se construyen a partir de la interpretación de eventos ante algunas consecuencias de interés. Estos constituyen un medio de representar la realidad a partir de los datos que se analizan en el presente, por lo que su formulación debe implicar coherencia, pertenencia, verosimilitud y transparencia.

Los escenarios resultan ser ventajosos, pues se pueden identificar tendencias y posibles cambios en ellos, así como la posible ocurrencia de eventos de gran impacto potencial en el futuro. Este propósito no puede ser conseguido por una sola persona, por lo que se requiere trabajar en equipo interdisciplinario, cuya conformación debe tratar, en lo posible, de contar con especialistas en cada entorno y sector, acompañado de una capacidad de diálogo y una ética que permitan poner en común los aportes de cada faceta de análisis.

La aplicación de las técnicas prospectivas en el proceso de planificación estratégica en las IES permite incorporar el futuro a la toma de decisiones, considerando los riesgos y oportunidades que aporta cada escenario alternativo y facilitando la elección de uno entre tantos posibles y, al mismo tiempo, que resulte alcanzable y factible. Además, guía la correcta determinación del problema que se debe

enfrentar, la elección de las variables significativas que se deberán estudiar y tomar en cuenta y de las acciones a desarrollar en busca de alcanzar el escenario elegido y en el establecimiento de las medidas de alerta temprana correspondientes. Permite incorporar al análisis las eventuales contingencias futuras que puedan afectar la ruta estratégica y visualizar el impacto que tienen las mismas en las distintas variables y en las acciones a ejecutar.

Asimismo, la prospectiva posee una alta difusión y notoriedad en dos grandes vertientes. La primera y más conocida es la de la prospectiva estratégica por escenarios, liderada por Michel Godet y otros autores, directamente relacionada con la Estrategia de la organización. La segunda es la Previsión Humana y Social, que recupera la tradición humanista de la primera generación de la prospectiva y desarrolla áreas y temáticas de carácter ético-cultural, siendo liderada por Eleonora Masini y un grupo de futuristas provenientes de diversos países en vías de desarrollo, fuera del contexto eminentemente francés de la prospectiva estratégica.

La aplicación de las técnicas prospectivas puede iniciarse con la realización de talleres de reflexión colectiva, donde el grupo reflexiona sobre el problema expuesto. El objetivo de estos talleres es realizar sesiones organizadas, donde los participantes debatan sobre los temas de la planificación estratégica y se familiarizan con el uso de las técnicas prospectivas. El grupo podrá estar integrado por directivos, profesores, estudiantes, trabajadores administrativos, así como por expertos en el tema a abordar, que en su mayoría pertenecen a la institución en cuestión.

En este sentido, son diversas las herramientas desarrolladas por Michel Godet en el libro *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (2007) y que pueden ser utilizadas en diferentes momentos del desarrollo del proceso de diseño de la Estrategia en las IES, como una vía para fomentar la participación efectiva de los actores implicados en dicho proceso. A continuación se presentan algunas de las técnicas prospectivas propuestas. Estas pueden ser empleadas en diferentes fases del proceso de planificación estratégica en las IES.

Por ejemplo, el análisis estructural (MICMAC) pudiera utilizarse en el análisis del entorno para identificar variables claves (internas, externas, motrices, dependientes, etc.); determinar y estudiar las interacciones entre ellas, sus relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, etc. Tiene como principal objetivo estimular la reflexión de un grupo de expertos sobre aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema; ofrece la posibilidad de describirlo con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos componentes y con su procesamiento, así como posibilita identificar las variables que son esenciales en la evolución de este. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y

expertos con experiencia demostrada. La técnica consta de tres fases: listado de las variables, la descripción de las relaciones entre variables y la identificación de las variables claves.

La primera fase consiste en especificar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (variables internas y externas). Se realiza una explicación detallada de cada una de ellas para facilitar el seguimiento, el análisis y la localización de relaciones entre las mismas, lo que permite crear las bases para la reflexión prospectiva. En la segunda fase, se relacionan las mismas en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. El relleno de este tablero es cualitativo. Por cada pareja de variables se da un valor que responde a la pregunta ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? no existe (0), débil (1), mediana (2), fuerte (3) y potencial (4).

La tercera fase consiste en la identificación de las variables claves del sistema y la jerarquización de las mismas en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial). Este proceso permite confirmar la importancia de las variables que por sus acciones indirectas juegan un papel principal, influyendo sobre terceras, lo cual no pone de manifiesto en la clasificación directa.

Un análisis estructural no es la realidad, sino que es un medio para verla. La ventaja de esta herramienta es, precisamente, permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables errores. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) revelan cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, y en consecuencia, cómo se aprecia el propio grupo a sí mismo y al sistema estudiado.

Por otra parte, el análisis del juego de los actores (MACTOR) puede utilizarse en el proceso de planificación estratégica para identificar las relaciones de fuerza, estudiar convergencias, divergencias, alianzas y conflictos de los actores implicados en el sistema con respecto a posiciones, jerarquías, retos, posturas y objetivos asociados. Su objetivo es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión sobre la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos a través de varios momentos. Permite definir los actores que influyen sobre las variables claves surgidas del análisis estructural y examinar la posición que tiene cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos. El análisis de los retos estratégicos y de los objetivos asociados permite revelar los actores que tienen objetivos convergentes o divergentes.

La realización de una representación matricial de actores por objetivos (matriz de posiciones) facilita la definición del posicionamiento de cada actor en relación con los objetivos estratégicos, evaluándose la actitud actual del mismo con relación a

cada objetivo, indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o su neutralidad (0). Como resultado, se logran identificar los juegos de alianzas y conflictos posibles, el grado de libertad aparente de cada actor, los actores más amenazados potencialmente y analizar la estabilidad del sistema.

Otro momento importante es la evaluación de las relaciones de fuerza de los actores. Para ello, se construye una matriz de influencias directas entre ellos, valorando los medios de acción de cada uno. Las relaciones de fuerza son calculadas teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directa e indirecta, un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero.

El MACTOR tiene la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos, implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. También tiene una limitación: el comportamiento de algunos respecto a sus proyectos estratégicos y sus medios de acción externos siempre posee una parte irreductible de confidencialidad; no obstante, es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil.

La técnica de impactos cruzados probabilistas (SMIC) es utilizada en la identificación de los escenarios más probables. Con la información obtenida de las fases anteriores, es posible, mediante un conjunto de hipótesis, que al ser combinadas, resulten escenarios clasificados por orden de probabilidad decreciente. Finalmente, los expertos definen y eligen las opciones más razonables, teniendo en cuenta los objetivos fijados por la organización y las restricciones (existentes o potenciales) del entorno.

Asimismo, permite determinar las probabilidades simples, condicionadas y de las combinaciones de hipótesis o eventos. El objetivo no es solamente destacar los escenarios más probables, sino también examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas *a priori*. A partir de las informaciones facilitadas por los expertos, es posible elegir entre las imágenes resultantes (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (de acuerdo a su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente.

Es importante la responsabilidad con que se responda la encuesta que tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales. En ella, se pide establecer, según el criterio de los expertos, la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable), y bajo forma de probabilidad condicional, la realización de una hipótesis en función de todas las demás, por lo que, de todas las

preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite corregir las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir, que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades) y afecten una probabilidad a cada una de las combinaciones posibles de las hipótesis. Las probabilidades acordadas por los expertos permiten determinar una jerarquía de los escenarios más probables.

Es conveniente entonces realizar, en el seno del estudio, una selección de 3 ó 4 escenarios, entre los cuales debe figurar al menos uno de referencia (con una fuerte probabilidad media) y otros contrastados. La etapa posterior se centra en la redacción de los mismos, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores.

La prospectiva no se orienta a decir cuál será el suceso que realmente se presentará en la IES, pero mediante el tratamiento probabilístico se logra una aproximación y un aprendizaje que posibilitan una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. El análisis de espectro amplio asegura, con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse esté incluido como alguna de las alternativas posibles. Aún sin saber cuál será el mismo, se está en condiciones de elaborar y aplicar creativas estrategias anticipatorias.

Conclusiones

En el creciente desarrollo en que están inmersas la Instituciones de Educación Superior, la dirección estratégica es de gran utilidad para gestionar los procesos universitarios. En particular, la planificación estratégica, como momento inicial de este proceso, permite identificar metas para trazar una línea de objetivos que orienta las acciones hacia un destino deseable y factible de alcanzar. Cuando la planificación estratégica se desarrolla con la aplicación de técnicas prospectivas, permite incorporar el futuro a la toma de decisiones, evitando que las decisiones sean reactivas para convertirlas en proactivas.

La prospectiva se caracteriza por trabajar en equipos interdisciplinarios, además, moviliza a los diferentes actores que influyen en el sistema. Su propósito más amplio es promover el cambio cultural y una mejor comunicación, por la importancia que representa para la planificación y el compromiso colectivo de los trabajadores. La utilización de las técnicas prospectivas en las IES, permite hacer análisis profundos, donde se identifican las variables claves que determinan el sistema y la posición de los actores, frente a los objetivos que influyen en su funcionamiento. Esta

información facilita la construcción de hipótesis que al procesarlas arrojan los posibles escenarios en los que se pudiera desarrollar la institución.

Estos análisis integrales, desde un enfoque sistémico, orientan los procesos de carácter estratégico, logrando articular el largo y mediano plazo con el corto plazo que esclarecen, con una visión coherente, las posibles evoluciones en las que se ven inmersas las IES. A partir de estos resultados, se obtienen criterios suficientes para elaborar la visión, los valores, así como determinar las áreas de resultados claves y definir los objetivos estratégicos y las estrategias específicas a desarrollar. Estos elementos constituyen los principales insumos de la Estrategia institucional, lo que permite orientar a la institución hacia el futuro deseado y factible de alcanzar.

Referencias bibliográficas

Galarza, J. y Almuiñas, J. L. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis de doctorado no publicada, CEPES, Universidad de La Habana.

Godet, M. (1991). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: Editores S.A. Vía Augusta.

Godet, M. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Extraído el 6 de julio de 2012 desde <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja.pdf>.

ISEAL-UNESCO. (2009). *Comunicado Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior, Francia*. Extraído el 3 de enero de 2013 desde http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/comunicado_cmes09es.pdf.