



00661
37

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

La Conferencia de Búsqueda, una herramienta útil
para la planeación en las organizaciones

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Elvira Rivera Gómez

Tutor: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía

México, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi maestro y asesor el Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía, por sus enseñanzas, guía, apoyo y motivación para que realizara este trabajo.

Al Maestro Prócoro Millán Benítez, quien me mostró el maravilloso Método de la Conferencia de Búsqueda.

A mis maestros de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, por haberme transmitido sus invaluable enseñanzas y experiencia.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Elvira Rivera Gomez

FECHA: 29 Agosto 2003

FIRMA: [Firma manuscrita]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

A mi esposo Carlos Antonio Jiménez Vela, quien siempre me a impulsado para que pueda alcanzar mis metas.

A mis hijos Rafael y Luis Antonio, quienes han sido el motor de mi vida.

A mi maestro y amigo, el Dr. Jorge Cárdenas Lara, quien ha tenido la paciencia y sabiduría para guiarme durante mi vida profesional.

A mis amigos, por su cariño, apoyo incondicional y aliento para que terminara este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO	6
1.5 TIPO DE ESTUDIO	6
1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
BIBLIOGRAFÍA CITADA EN EL CAPÍTULO	7
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LA PROSPECTIVA Y LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	
2.1 INTRODUCCIÓN	8
2.2 PLANEACIÓN	
2.2.1 LA PLANEACIÓN EN AMBIENTES TURBULENTOS	10
2.2.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS	12
2.2.3 ALGUNOS ENFOQUES DE PLANEACIÓN	14
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.4 PROSPECTIVA	20
2.4.1 DIVERSOS CONCEPTOS DE PROSPECTIVA	30
2.4.2 ORÍGENES DE LOS ESTUDIOS DE FUTURO	30
2.4.3 LA PROSPECTIVA EN MÉXICO	32
2.4.4 LA PROSPECTIVA Y LA PLANEACIÓN	32
2.4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROSPECTIVOS	33
2.4.6 CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS PROSPECTIVAS	34
2.4.6.1 TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS	35

2.5 LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	38
2.5.1 PRINCIPIOS Y PROPÓSITOS DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	43
2.5.2 EL MÉTODO DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	45
2.5.2.1 LA ETAPA DE PLANEACIÓN	48
2.5.2.2 LOGÍSTICA DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	57
2.5.2.3 PRINCIPIOS DE DISEÑO	64
2.5.2.4 DISEÑO DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	67
2.5.2.5 EL DISEÑO COMO UN PROCESO FLEXIBLE	84
2.5.2.6 PUNTOS ESENCIALES DE DISEÑO DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	85
2.5.2.7 ERRORES A EVITAR EN EL DISEÑO DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	87
BIBLIOGRAFÍA CITADA EN EL CAPÍTULO	89
CAPÍTULO 3	
METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO	
3.1 POBLACIÓN OBJETIVO	91
3.1.1 UNIVERSO DE TRABAJO	91
3.2 VARIABLES DE MEDICIÓN	
3.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES	92
3.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES	92
3.3 INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO	
3.3.1 INICIO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	92
3.3.2 PREPARACIÓN DE LOS FACILITADORES	93
3.3.3 SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	93
3.3.4 LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DEL EVENTO	95
3.3.5 INVITACIÓN E INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES	96
3.3.6 MATERIAL REQUERIDO	96
3.3.7 REALIZACIÓN DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA	
3.3.7.1 LLEGADA AL SITIO DE REUNIÓN Y PREPARACIÓN DEL	

3.3.7.1 LLEGADA AL SITIO DE REUNIÓN Y PREPARACIÓN DEL EVENTO	96
3.3.7.2 BIENVENIDA Y REGISTRO	97
3.3.7.3 METODOLOGÍA	97
3.3.7.3.1 FASE I. EXPLORACIÓN DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO Y DE LOS FACTORES QUE AFECTARÁN LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO	97
3.3.7.3.2 FASE II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN	98
3.3.7.3.3 FASE III. DISEÑO DE LA SITUACIÓN IDEAL DE LA ORGANIZACIÓN	100
3.3.7.3.4 FASE IV. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE TRABAJO	101
3.3.7.3.5 FASE V. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	102
3.4 INFORMACIÓN	
3.4.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	103
4.2 DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	103
CAPÍTULO 4	
RESULTADOS	104
CAPÍTULO 5	
CONCLUSIONES	106
CAPÍTULO 6	
GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO	107
APÉNDICES	
APÉNDICE 1	110
APÉNDICE 2	114
APÉNDICE 3	125
APÉNDICE 4	126
APÉNDICE 5	130

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 6	131
APÉNDICE 7	138
APÉNDICE 8	140
BIBLIOGRAFÍA CITADA EN LOS APÉNDICES	151
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	152

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con el apoyo de una institución de educación superior, con la finalidad de comprobar que la Conferencia de Búsqueda es una herramienta útil para realizar la planeación estratégica en las organizaciones.

El trabajo consta de varias partes, comenzando con el capítulo de Metodología de la Investigación, en la que se presenta el planteamiento del problema y su justificación, comentando la utilidad de tomar en cuenta al factor humano de la organización para la realización de trabajos compartidos de planeación, teniendo en cuenta además, que esta planeación sea utilizando un enfoque prospectivo, mediante el cual los actores generan visiones alternativas de futuros, pudiendo, a través de la Conferencia de Búsqueda, amalgamar la planeación participativa, la planeación estratégica y la planeación prospectiva.

En la segunda parte, se menciona en el marco teórico los temas de la planeación estratégica, la prospectiva y la conferencia de búsqueda. Aquí se tocan cada uno de los conceptos por separado, pero también se refiere la interrelación de estos. Cabe señalar, que la mayoría de la bibliografía consultada del último tema mencionado, esta en el idioma inglés y que desde el punto 2.5.2.1, hasta el 2.5.2.7, es una traducción libre que realicé del libro *The Search conference, A powerful method for planning organizational change and community action* (que no se encuentra en México), dejando lo esencial del método y eliminando hasta donde fue posible los ejemplos de alguna organización en particular. Cabe mencionar, uno de sus autores es Merrelyn Emery (esposa de Fred Emery, uno de los iniciadores del método), quien además se ha encargado de diseñar y conducir cientos de Conferencias de Búsqueda y que también ya estuvo en nuestro país, realizando seminarios de difusión del método.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La tercera parte, es un registro anecdótico de cómo se llevó a cabo la investigación y los recursos que se utilizaron para su realización.

En las otras partes, se menciona la recopilación de la información generada durante la Conferencia de Búsqueda y la manera como se presentó. En el capítulo de resultados, se cita la comprobación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación y expone algunos comentarios para realizar un evento de esa naturaleza.

Finalmente, se refieren algunas conclusiones, se anexa un glosario de términos utilizados y la bibliografía consultada para la realización del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es la conferencia de Búsqueda un instrumento útil para proyectar un futuro deseable y/o factible e identificar mecanismos efectivos para alcanzarlo?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Después de la Segunda Guerra Mundial, la rápida y constante expansión de los mercados adquirió gran importancia y aún más, en la década de los ochenta, con la liberalización principalmente de los mercados monetarios, financieros y bursátiles. El mundo, a partir de entonces, se encontró atravesando por un activo proceso de reformas económicas que en esencia se caracterizaron por la apertura de las economías y la globalización de las actividades productivas y del comercio.

El proceso de "globalización" se ha visto favorecido por las innovaciones tecnológicas en diversos campos y especialmente por el desarrollo de la tecnología informática que ha tenido un impacto determinante en las formas de organización y gestión de la producción en todo el mundo. En otras palabras, a fines del siglo XX, se llevó a cabo una reestructuración económica, social, política y organizacional de escala global.

Con relación a las nuevas formas de organización y gestión, se observan también importantes transformaciones. Pasando de antiguas formas burocráticas, rígidas y herméticas a estructuras organizacionales de gran flexibilidad y abiertas, donde la unidad del proceso y la diferenciación de los elementos se apoyan en los avances de la tecnología de la información.

Se gesta un nuevo mundo y una nueva visión de éste, en donde aparecen nuevos valores, y diferentes formas de relación, reconociéndose una gran turbulencia en el ambiente que rodea a las organizaciones. Estas enfrentan cada día cambios más rápidos e imprevistos, además de encarar una gran incertidumbre asociada a ellos, por lo que es necesario tener una actitud distinta de previsión e innovación que sea eficaz para hacer frente a los diferentes retos que se presentan.

“Emery y Tris (1965) fueron los primeros en definir la turbulencia como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Teniendo como antecedentes las investigaciones desarrolladas en Noruega por Dill (1958), quien argumentaba que las características del ambiente (su contenido y naturaleza), eran claves para determinar la autonomía de las decisiones de los administradores). Dill caracterizaba el ambiente al referirse al contenido como homogéneo o heterogéneo, y respecto a su naturaleza, como estable o inestable, llegando a comprobar que los administradores sentían una mayor autonomía en la toma de decisiones cuando el ambiente era heterogéneo e inestable, que cuando se caracterizaba como homogéneo y estable”.¹

Para los años sesenta y setenta se desarrollaron diversas investigaciones con el fin de determinar la interacción existente entre el ambiente y la organización, en ellos la preocupación principal era la manera de enfrentar la turbulencia. Debido al grado de heterogeneidad e inestabilidad del ambiente, la inquietud era encontrar las estructuras y estrategias organizacionales que permitieran un mejor ajuste y así, reducir la incertidumbre en las organizaciones.

No se puede afirmar que todas las organizaciones están sujetas a cambios permanentes del entorno, ni que todas ellas están expuestas a las mismas variaciones, ello dependerá del tipo de organización y del lugar en donde se encuentre, por lo que es probable que algunas trabajen en relativa estabilidad y otras deban adaptarse continuamente para enfrentar el entorno.

Para poder planear en estos ambientes turbulentos, existe un método que aunque fue diseñado desde la década de los cincuentas por Fred Emery y Eric Trist en Tavistock, Inglaterra y publicada con el título de *Sistemas Socio Técnicos* en 1960, no es muy conocido en nuestro país. Este método se la llamada **Conferencia de Búsqueda**, el cual ha sido aplicado en cientos de organizaciones y cuenta con más de 50 años de investigación y mejora continua.

Si bien es cierto que la de Conferencia de Búsqueda se ha aplicado exitosamente en países como Australia, Estados Unidos y Canadá entre otros, éstos son países con otra situación económica, otra idiosincrasia y estilos gerenciales diferentes al nuestro, por lo que se considera es interesante tener información documentada en nuestro país referente a la realización de algún ejercicio de planeación utilizando este método.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar y confirmar que el método de *Conferencia de Búsqueda* es una herramienta útil para realizar planeación estratégica en las organizaciones.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Desarrollar un taller de planeación estratégica, utilizando el método de método de la Conferencia de Búsqueda.
- Elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo y programas, basándose en las propuestas generadas en la Conferencia de Búsqueda.
- Describir el método de la Conferencia de Búsqueda

HIPÓTESIS DE TRABAJO

La Conferencia de Búsqueda es un método de planeación participativa consensada y corresponsable, útil para la planeación del desarrollo de las organizaciones.

1.4 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo servirá para aumentar el grado de familiaridad con el método de la Conferencia de Búsqueda, ya que de la investigación realizada sobre el tema, se encontró que dicha herramienta es relativamente poco conocida y utilizada en México, además de que la mención del tema en la bibliografía en nuestro país y más aún en idioma español, es escasa. De acuerdo al texto de *Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri, et al*, el estudio es de tipo exploratorio, ya que se caracteriza por efectuarse normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Así mismo, y debido a que esta investigación "observa" a la Conferencia de Búsqueda tal y como se realiza normalmente, en su contexto natural y describe la realización del evento, el estudio se considera de tipo descriptivo.

1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación es de tipo no experimental, ya que en éste trabajo se observan situaciones que se presentan y sobre las cuales el investigador no tiene control de manipular las variables.

Por su dimensión temporal, el estudio será de tipo transversal, ya que se recolectarán datos en un tiempo único, que será el momento en que suceda la Conferencia de Búsqueda.

BIBLIOGRAFÍA CITADA EN ESTE CAPÍTULO

1. Gallardo V. A., et al; *La turbulencia y la planeación en las organizaciones*. Edición Internet, Revista Gestión y estrategia. Número 7. [<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.html>]. 2002, pp. 2-3,7

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LA PROSPECTIVA Y LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

2.1 INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha probado ser una herramienta importante en el mundo de las corporaciones. Debido a que el entorno se ha vuelto más turbulento e interrelacionado, muchas organizaciones han tenido la necesidad de pensar y actuar estratégicamente.

La planeación es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que conforman y guían lo que es una organización, lo que hace y por qué lo hace. Un proceso exitoso que han llamado el alma de una organización, en el que las personas descubren sus compromisos compartidos, creando el trabajo y las relaciones que producen resultados intencionados.

La planeación estratégica trabaja mejor cuando se desarrollan estas actividades.

- Identificación de los valores que hacen trabajar a una organización.
- Visualización de la organización y su ambiente externo.
- Creación de una "visión de sucesos" para la organización y la manera en que dichos sucesos pueden ser alcanzados.
- Identificación de estrategias alternativas y opciones para tenerlas en caso de necesitarlas.
- Institucionalización del pensamiento estratégico sobre la organización para que sea común y flexible.

La planeación estratégica puede ayudar a una organización a:

- Proporcionar una visión más amplia para la discusión.
- Clarificar la dirección futura e identificar prioridades.

- Pensar estratégicamente y desarrollar estrategias efectivas.
- Mejorar la ejecución organizacional
- Desarrollar una base sustentable para tomar decisiones.
- Construir un grupo de trabajo experto.
- Visualizar la organización como un todo en relación con el exterior.

Para que la planeación sea práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta.

La Conferencia de Búsqueda, es un método de planeación que "difiere del típico diseño de la planeación estratégica en el tiempo en que se lleva a cabo, el número y tipo de participantes y su énfasis en la creación de un futuro ideal en lugar de resolver los problemas cotidianos".²

CONCEPTO	PLANEACION ESTRATÉGICA TRADICIONAL	CONFERENCIA DE BÚSQUEDA
Tiempo utilizado (después del diseño)	3-8 meses	3 días
No. de participantes	9-12	35-40
Gente involucrada	Staff y gerentes, con algunos asesores externos	Staff, gerentes, clientes usuarios internos, usuarios externos

El diseño de una Conferencia de Búsqueda es flexible y adaptable para cualquier tipo de organización y accesible para los participantes. Algunos de sus elementos básicos son estos:

- Sus organizadores y participantes entienden el evento como una experiencia de aprendizaje para la comunidad. No hay lecturas o discursos.
- Los participantes están motivados para participar, contemplar el evento como una manera de tomar el control de su futuro y encontrar un sentido común al trabajo de la comunidad

2.2 PLANEACIÓN

2.2.1 LA PLANEACIÓN EN AMBIENTES TURBULENTOS

La planeación ha involucrado paralelamente al proceso de sofisticación y de mayor complejidad de la civilización. Durante siglos prevaleció un concepto de planeación estático y puntual. La razón por la que la planeación tenía un ámbito tan restringido es simple: el mundo cambiaba muy lentamente y sus diversas regiones se encontraban relativamente aisladas.

Los principales movimientos sociales y los cambios tecnológicos más significativos que ha revolucionado a la sociedad mundial, han ocurrido en el siglo XX. Esto ha tenido como consecuencia un avance importante en el concepto de la planeación y de sus métodos de trabajo. Dentro de los grandes acontecimientos para el desarrollo de ésta y otras disciplinas, se encuentra la Segunda Guerra Mundial, la cual es un parteaguas a partir del cual se acelera el cambio global.

La guerra y la posguerra significaron para varios países, actualmente calificados como desarrollados, el enfrentarse al proceso de reconstrucción de su infraestructura y de sus deterioradas economías, en un ambiente de escasez de recursos. A partir de este momento, ocurre una progresión de eventos sociales, económicos, políticos, científicos y tecnológicos cuya combinación da por resultado un ambiente internacional dinámico e inestable, sin precedentes en la historia de la humanidad. Como consecuencia el mundo se vuelve cada vez más complejo, mas interdependiente y menos predecible.

En esta dinámica de escala global, los sistemas sociales acumulan desbalances, cuando una o varias variables rebasan los límites que aseguran la homeostasis del sistema, esto obliga a modificar el concepto estático de equilibrio y permutarlo por el concepto de equilibrio dinámico

Dentro de éste, es posible la adaptación permanente del sistema a las nuevas circunstancias; es decir, mantener al sistema operando dentro de procesos internos de transformación que garanticen su sobrevivencia en un ambiente en constante cambio.

A medida de que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran y cuando más complejos son estos problemas, mayor tiempo lleva resolverlos, lo anterior da como resultado que mientras más se acelere el ritmo del cambio, más se transforman los problemas que se intentan resolver y menor es la duración de las soluciones que se encuentran.

Lo importante es poder predecir el cambio de la forma más precisa y temprana posible, a fin de poder prepararse lo mejor posible o estar en posibilidad de responder más rápidamente a este cambio cuando no haya sido posible anticiparlo. Algunos autores piensan que la solución para los problemas creados por la aceleración del cambio, consiste en ***mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación.***

La mayoría de los cambios que preocupan la gente son consecuencia de lo que han hecho o de lo que no han podido o querido hacer.

En estos tiempos, lo más común que las personas encargadas de realizar la planeación se alejen de las formas convencionales de planear y que incursionen en nuevas formas de apreciar y explicar al mundo y sus cambios, ya que de no hacerlo, de antemano saben con certeza sus acciones estarán destinadas al fracaso. Con sus trabajos, intentarán hacer posible el futuro más deseable, factible y viable. Deseable para una colectividad, factible desde el punto de vista tecnológico y viable operacionalmente. Parten de la idea de que el futuro no está fatalmente determinado (como se creyó por algún tiempo), adoptan una nueva actitud mental hacia la problemática del porvenir, reconceptualizando la

planeación como un acto imaginativo y de creación, y considerando al futuro como la dimensión de lo posible.

"La prospectiva, término que se debe a Gastón Berger (1964) parte pues, del principio de que el futuro es múltiple. Por esta razón Michel Godet (1985) la denominó "reflexión para la acción y la antifatalidad", con lo cual quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de ella podemos *reducir la incertidumbre*".³

Se necesita determinar cuál será la acción del hombre para poder determinar cuál será el futuro probable y el futuro deseable. Si partimos del principio que la acción del hombre está concretada en proyectos y anhelos, tanto los unos como los otros pueden ser continuación o cambio de tendencias y desarrollo de potencialidades. El papel de la prospectiva es identificar lo que los actores piensan sobre el futuro, el cual no depende solo de tendencias que continúan o se modifican. Hay que tomar en cuenta que, el hecho futuro nace en el presente y germina posteriormente, por lo que, existen gérmenes de futuro que pueden ser detectados en el presente. Estos hechos son de gran importancia porque representan las potencialidades de la acción de los actores y porque en ellos encontramos la creatividad del hombre.

El estar consciente de que el futuro se puede construir, conlleva una actitud de progreso ya que conduce a una postura activa y creativa para el mejoramiento de la situación determinada. Lo contrario, implica una postura fatalista que nos conduce a la pasividad y a la resignación.

2.2.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Ninguna Era comenzó en una fecha precisa; emerge imperceptiblemente, poco a poco, produciendo primero una conciencia de que algo radicalmente nuevo está sucediendo y finalmente, genera una nueva visión del mundo.

La Teoría General de Sistemas como se plantea en la actualidad, se encuentra estrechamente relacionada con el trabajo de Ludwig von Bertalanffi, cuando en 1925 hizo públicas sus investigaciones sobre el Sistema Abierto, "pero fue hasta 1945 al final de la Segunda Guerra Mundial, que el concepto de la Teoría General de Sistemas se aceptó".⁴

Se puede decir que un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos. Hall define un sistema como un conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre los objetos y los atributos. Los objetos, son las partes o componentes de un sistema y los atributos son las propiedades de los objetos. "En general se puede señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como un subsistema, es decir un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores".⁵

"De acuerdo Ackoff un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes tres condiciones:"⁵

1. La conducta de un elemento tiene efecto sobre la conducta del todo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

Para efectos de análisis, en general se hacen dos subdivisiones de sistemas, los sistemas cerrados y los sistemas abiertos.

"V.L. Parsegian, define un sistema abierto como aquel en el que:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema (sistema) y su medio entorno.
- b) El Intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo (o estado permanente) y
- c) Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, tales como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos.

Según este autor, "un sistema es cerrado cuando se da lo contrario en cada una de las características anteriormente enunciadas, es decir, no intercambia energía ni información con su medio aunque pueda experimentar toda clase de cambios, es decir, que el sistema se encuentra totalmente aislado." ⁶

En general se puede decir que sistema abierto es aquel que interactúa con su medio y un sistema cerrado es aquel que no interactúa con su medio (ya sea de importación y exportación).

2.2.3 ALGUNOS ENFOQUES DE PLANEACIÓN

Por la complejidad del proceso de planeación, su interdisciplinariedad y aplicación diversa, se han generado varios enfoques.

Ackoff propone cuatro enfoques basados en las orientaciones temporales de los planeadores, llamadas también actitudes ante el futuro, dentro de estos enfoques se identifican:

- ❖ Los que se orientan hacia el pasado, tienen una actitud *reactiva*;
- ❖ Los que lo hacen hacia el presente, tienen una actitud *inactiva*;
- ❖ Quienes lo hacen hacia el futuro, tienen una actitud *proactiva*,
- ❖ Los que consideran que el futuro deseado se puede *construir*, tienen una actitud *interactiva o proactiva*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la siguiente tabla se identifican estas distintas características de enfoque de planeación con diferentes referentes temporales.

Enfoque	Referente temporal
Reactivismo	Pasado
Inactivismo	Presente
Preactivismo	Predicción del futuro
Interactivismo o Proactivismo	Construcción del futuro

El mismo autor menciona que suelen perseguirse tres tipos de fines:

1. Las *metas*, son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.
2. Los *objetivos* son los fines que no esperamos alcanzar dentro del período planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del período para el que se planea.
3. Los *ideales*, son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea.

En la planeación se incorporan conceptos como adaptación, aprendizaje y participación así como el enfoque de sistemas para basar su metodología. Algunos autores la denominan *planeación prospectiva* algunos otros *planeación estratégica participativa*.

Los planificadores son los responsables del diseño del modelo de planeación y de sus procedimientos. Durante la instrumentación, deben desempeñarse como conductores de un proceso de planeación integral, **ya que los planificadores reales de una organización son sus miembros**. Las labores de conducción procurarán, la más amplia participación de los involucrados. Para ello, se debe actuar con efectividad en las reuniones de planeación participativa.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La palabra estrategia, procedente del griego, significó en sus orígenes el "arte del general" (strategós). La planeación estratégica se puede definir como, el arte de dirigir un conjunto de acciones en respuesta o anticipación a los cambios en su medio ambiente externo con objeto de alcanzar el desarrollo institucional y superar a la competencia.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Ansoff publica "La Estrategia de la Empresa" proponiendo una metodología, en ella, el punto sobresaliente es el medio ambiente de las organizaciones, no considerado anteriormente.

La planeación estratégica es un proceso anticipado, continuo y sistémico de toma de decisiones para el logro de determinados fines, concebidos dentro de un futuro en plena interacción con el medio ambiente. Es un método útil para incrementar la probabilidad de ocurrencia de una situación futura deseada.

Según George A. Steiner, la planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos en una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. Y para entenderla, se necesitan considerar cuatro puntos de vista diferentes, estos son: el porvenir de las decisiones actuales; el proceso; la filosofía y la estructura.

El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto es, que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión; también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros

datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

También es un proceso continuo, especialmente en cuando a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada cuando sea necesario.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Es un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: *El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estructura

Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo, y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de la compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograra los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

El planear estratégicamente es un proceso de reestructuración de la realidad con objeto de mantenerla vigente frente a los cambios en el entorno. Mediante el aprendizaje que logra la organización y la instrumentación de las acciones concertadas que lleven al nivel de efectividad deseado. Permite la identificación de **fortalezas y debilidades**, así como advertir **oportunidades y amenazas** de su entorno. De este análisis se generan resultados que permiten diseñar la estrategia de desarrollo de la organización.

En general, planear estratégicamente es la acción de concebir, diseñar y decidir en el presente las acciones que se realizarán en el futuro para aproximarse a un estado deseado por una colectividad en interacción plena con su medio ambiente. Sus ventajas no son automáticas, dependen de la creatividad, conocimiento y experiencia de las personas.

Planificar estratégicamente es planear en el ambiente turbulento que la rodea a la organización, es buscar la dirección para toda la empresa con una actitud proactiva.

La *planeación estratégica participativa* permite utilizar la inteligencia, los conocimientos y la experiencia de un grupo social para determinar las líneas de acción que resuelven una situación problemática y acercan a la organización a un futuro deseable y factible.

La planeación estratégica sirve para desarrollar una visión compartida de futuro y entonces determinar el mejor camino para hacer que esta visión ocurra. Por "visión", se entiende la imagen compartida del futuro que buscamos crear. Lo que se piensa que la organización puede lograr. Un claro sentido de los propósitos y las direcciones también servirán de guía para hacer los cambios de todos los días, para aprovechar las oportunidades que se presenten y saber cuáles no lo son. La planeación estratégica es también trazar un curso de acción que se crea sensato y luego ajustar ese curso según se vaya ganando más información y experiencia.

Según el libro *Strategic Planning Workbook for Non Profit Organizations.*, de Barry B. W., el proceso de planeación estratégica comprende las siguientes etapas:

1. **Organización:** es organizar el proceso de planeación e incluye seleccionar a una persona o a un grupo dirigente que mantenga el proceso de planeación, determinar qué personas y grupos estarán involucrados, decidir si se necesita un asesor o alguno otro personal, esbozar las etapas de planeación y llegar a un acuerdo sobre el procedimiento.
2. **Análisis de la situación:** en esta etapa, las organizaciones revisan su historia y su situación actual, entonces se comienzan a identificar futuras posibilidades y opciones. De este análisis se identificarán los asuntos más críticos o cambios que conciernen al futuro de la organización.
3. **Establecimiento de la dirección:** los líderes determinan la mejor dirección futura para la organización y entonces desarrollan un primer borrador del plan estratégico. Este borrador habitualmente incluye la misión futura de la

organización, una visión o aproximación en conjunto para cumplir esta misión y metas específicas o estrategias para movilizar a la organización en la dirección visualizada. Algunos planes estratégicos también incluyen información más detallada relacionada con servicios futuros, finanzas, recursos, necesidades de personal, otros asuntos claves y la puesta en marcha.

4. **Depuración y adopción del plan:** esta etapa consiste en depurar y reafirmar el borrador del plan y asegurar su aprobación. La etapa del primer borrador es para incrementar la posibilidad de la puesta en marcha exitosa y asegurar un amplio compromiso.
5. **Puesta en marcha del Plan:** La organización pone en marcha el plan, periódicamente monitorea su progreso, realiza ajustes y lo actualiza, generalmente de uno a tres años.

2.4 PROSPECTIVA.

El futuro siempre ha representado para el hombre un aspecto cargado de enigmas e incertidumbres, por lo que desde tiempos inmemoriales ha deseado conocerlo, considerándolo generalmente como un hecho fatalista determinado por los dioses, el "karma", el destino o como quiera llamársele.

En la actualidad todavía esta forma de visualizar el futuro es utilizada muchas veces a nivel individual, sin embargo, esto no sirve para definir o determinar el futuro de una organización, cualquiera que esta sea, para ello se cuenta con diversas herramientas que pueden ayudar a realizar estudios de futuro. Estas son métodos que exploran el porvenir con objeto de proporcionarnos información relevante que permita orientar la toma de decisiones para que a largo plazo se alcancen determinados objetivos; su propósito es apoyar a los tomadores de decisiones para que elijan adecuadamente de entre una serie de opciones

promoviendo una fuerte sensibilidad hacia el futuro, considerando las alternativas posibles y las consecuencias probables de un determinado curso de acción.

Dichos estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero que sí se diseña y de que el porvenir del hombre depende de una amalgama de decisiones presentes previas a los hechos. Esta clase de investigaciones sobre el porvenir presenta diversas características, entre las que se encuentran:

- a) Identificar y analizar alternativas futuras.
- b) Caracterizar el grado de incertidumbre asociado con cada opción futura.
- c) Identificar áreas claves precursoras de futuros particulares.
- d) Examinar las implicaciones de una gama de planteamientos hipotéticos.
- e) Adquirir una mayor comprensión de los procesos de cambio.
- f) Mejorar el conocimiento y comprensión de nuestras preferencias.

Cabe mencionar que el desarrollo de este campo ha sido muy controvertido, tanto en lo referente a su objeto de estudio como a la metodología empleada. Respecto al futuro como objeto de investigación, se argumenta la ausencia de fenómenos observables; para algunos, el futuro no es objeto de conocimiento posible, sin embargo para otros, la idea de que el futuro no está predeterminado y que el hombre puede construirlo al influir con sus decisiones y manteniendo una actitud interactiva, constituye la motivación principal para llevar a cabo este tipo de trabajos.

Ya que el porvenir no está determinado previamente y que el futuro se construye, no existe libertad de elección ni de actuación a favor del crecimiento y desarrollo de las organizaciones sin que exista una actitud de previsión. Como categoría mental, el futuro solo existe imaginativamente en el presente. En un ámbito abierto al devenir y creatividad humana. Para el hombre como "ser actuante", el futuro es el campo de la libertad y de la voluntad; como "ser pensante", el futuro será siempre el ámbito de la incertidumbre y como "ser sensible", el deseo se enmarca en los deseos y percepciones.

En lo que respecta a la terminología empleada en los estudios de futuro, es necesario destacar que se emplean diversos términos sobre la base de la prospectiva. Se puede identificar el término *forecasting* o la palabra *prognostics* como un proceso lineal pasado-presente. Sin embargo, a diferencia de otras aproximaciones al futuro, tales como *preferencia*, *pronóstico*, *predicción* y *proyección* entre otros, la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de las tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado. De igual modo se debe distinguir la *futurología* basada en considerar la lógica de futuro como historia basada en la lógica del pasado, de *futuristic* y *estudios de futuro*, como todas las vías para mirar el futuro, desde las utopías, hasta las proyecciones.

Decouflé señala seis maneras principales de expresar algo sobre el futuro, de acuerdo a tres acepciones distintas: destino, porvenir y devenir. Como destino, el futuro es objeto del descubrimiento. Aquí se ubican la adivinación –el descubrimiento de la suerte de un individuo- y la profecía; si se considera al futuro como porvenir, es decir como el conjunto de estados posibles de la naturaleza a un plazo más o menos lejano, el futuro será objeto del discurso de la descripción imaginaria, encontrándose en el ámbito de la utopía o de la ciencia-ficción; si se le concibe como devenir, esto es como proceso histórico, el futuro es objeto del discurso de la acción; estaríamos entonces ante la futurología y la prospectiva.

Dentro de los estudios de futuro, se encuentran involucrados diversos conceptos como los que a continuación se mencionan:

“Preferencia

Merello, investigador argentino, agrupa bajo esta denominación a una serie de técnicas para acceder al futuro con base en la experiencia. Es decir, se fundamenta en el pasado para construir el futuro. Este grupo abarca proyecciones y extrapolaciones. El investigador afirma además que los recursos empleados por

la preferencia se basan siempre en un antecedente, para de ahí deducir un consecuente, lo cual califica como "seguir viendo el futuro con ojos nutridos por la experiencia presente." ⁷

"Predicción

Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados no sujetos a controversias, que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro. Emplea tanto la lógica científica (deductiva e inductiva) como el conocimiento tácito o el sentido común. Dado que se posee una hipótesis y el informe de las condiciones iniciales, necesitan explicarse las razones o causas del comportamiento de un determinado evento. Si se predice algo se puede decir el por qué.

Previsión

Esta aproximación pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables, determinadas con frecuencia de forma irreversible.

Pronóstico

Se refiere a un enunciado condicionado, esto es, al desarrollo de eventos futuros generalmente probables. Representa juicios razonados sobre algún resultado particular, que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.

Proyección

Las proyecciones y los pronósticos son las vías de aproximación al futuro más conocidas y manejadas por la gente. La proyección brinda información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean éstas deseables o indeseables. Da una imagen del futuro asumiendo la continuación del patrón histórico de las tendencias actuales y pasadas, constituye una ayuda para la crítica del presente ya que amplía las contradicciones que existen en el aquí y ahora.

Prospectiva

Consiste en atraer y concentrar 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. Así, anticipa la configuración de un futuro deseable, luego desde ese futuro imaginado, reflexionan sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar más eficazmente y orientar nuestro desenvolvimiento hacia ese futuro objetivado como deseable".⁸

Mientras que en los otros enfoques citados el logro del objetivo radica en la precisión de la imagen, en el prospectivo hablamos de la riqueza de su proceso; por lo tanto, su valoración es completamente diferente

El siguiente cuadro, muestra esquemáticamente éstas diferentes maneras de visualizar el futuro.

VÍAS DE APROXIMACIÓN AL FUTURO ⁸

FUTURO	PRESENTE	PASADO
←	—————	<p>PROFERENCIA Serie de técnicas para acceder al futuro con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro.</p>
←	<p>PREDICCIÓN Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.</p>	
←	<p>PREVISIÓN Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.</p>	
←	<p>PRONÓSTICO Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables. Representa juicios razonados sobre algún resultado particular, que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.</p>	
←	<p>PROYECCIÓN Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad de un patrón histórico, ofreciendo una serie de alternativas a considerar.</p>	←
<p>PROSPECTIVA Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente.</p>	→	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La palabra prospectiva viene del griego "prospekt" y significa el modo de mirar algo. Sabemos que este "mirar" tiene un alto contenido de subjetividad, que está sesgado culturalmente porque no hay dos personas que miren de la misma manera y entendido así, el futuro es plural, porque está abierto a todas las miradas y ofrece diferentes alternativas".⁹

El emblema de la prospectiva podría ser la frase del filósofo Maurice Blondel *El futuro no se prevé sino que se construye*. El voluntarismo como condición de la prospectiva es una escuela de pensamiento que se origina con la obra de Gaston Berger *Fenomenología del Tiempo y Prospectiva*, se prolonga con los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel *El arte de la conjetura* y la *Fundación Futuribles International* hasta llegar a Michel Godet *De la anticipación a la acción* y sus discípulos, que constituyen las últimas generaciones de prospectivistas.

La prospectiva parte del principio de que el futuro es múltiple. Por esta razón, Michel Godet la denominó "reflexión para la acción y la antifatalidad", con lo cual quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de ella podemos reducir la incertidumbre; está abierta a una gran diversidad de interpretaciones y le da soporte a muchos proyectos creativos algo es común en todos ellos: rehusarse a ver el futuro como único y determinado.

El aproximamiento prospectivo ocupa un lugar especial y exhibe distintas ventajas, se ha convertido en una importante herramienta con una doble función inherente en todos los estudios de "futuro", descubrir la consistencia de objetivos múltiples y explorar la ruta a seguir con sus combinaciones más deseables.

"Según su iniciador, G. Berger, la prospectiva no es ni una doctrina, ni un sistema. Es una reflexión sobre el porvenir, que se aplica a definir las estructuras más generales, y que querría deducir los elementos de un método aplicable al mundo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

moderno, en plena aceleración bajo la influencia de causas técnicas, económicas y sociales específicas".¹⁰

Ante todo la Prospectiva es algo más que un juego intelectual y se basa en que el hombre tiene capacidad de raciocinio, de invención de memoria y de imaginación para explorar y proponer sistemas sociales, técnicos o de otra naturaleza y ofrece a los individuos las oportunidades para desarrollar sus capacidades innatas como la de anticipar el futuro, la de imaginar situaciones deseadas o la de razonar individual o colectivamente sobre su devenir.

"El concepto de prospectiva está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podía decir que la construcción no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto; construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr".¹¹

Los eventos no llegan a ser hechos en un tiempo determinado aislado, sino que están ligados de alguna manera, a los hechos pasados y presentes, el objeto de conocimiento comienza a tomar forma, no como un objeto tangible, sino como una abstracción de objetos en el tiempo con proyección al futuro; dicho de otra manera, un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles que se les denomina *futuribles*.

La prospectiva no pretende predecir el futuro, sino conocer los *futuribles*, hacer conjeturas del tipo "*que pasa si...*", es decir, medir las consecuencias, crear imágenes posibles y evaluar estas alternativas para encontrar oportunidades, brechas o incluso futuros que prevenir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La prospectiva, implica una visión más allá del corto plazo, o de la función acción-respuesta; en consecuencia, está asociada a la planificación a largo plazo y no a la cotidiana toma de decisiones de lo inmediato; por lo que, contempla el futuro cercano como la etapa para la construcción de un futuro lejano más conveniente. En ella, se trabajan las acciones del presente en función del futuro deseado probable y posible, sin por ello desaprovechar un pasado y un presente conocidos.

Las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad, y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.

La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada; además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones están basadas en estructuras evolutivas, no fijas o estáticas. Lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva y sencillamente adaptativa. Considera que, para el hombre como "ser pensante", el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre y la prospectiva le ayuda a conocerlo mejor; como "ser sensible" el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, la prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y a concretarlos; y como "ser actuante", el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad, la prospectiva lo pone a su alcance. Permite conocer no uno, sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible.

Entre la variada posibilidad de futuros que nos permite visualizar la prospectiva, se encuentra el futuro utópico, en el que se piensa que todo funcionara bien y *es lo mejor de todo lo posible*; existe aquel que tiene mayor posibilidad de suceder y puede acontecer con mayor certeza, a este se le llama futuro probable o futurible. De la misma manera, se puede identificar el futuro deseable o futurible, que comprende aquellos elementos de la utopía que no sean tan utópicos y aquellos

elementos de lo probable, que dentro de lo probable no sean tan malos y se acerquen a lo óptimo, y el futuro catastrófico, es aquel que tenga los elementos más terribles de todo lo que pueda suceder *lo peor de todo lo posible*.

Existen gérmenes de futuro que pueden ser detectados en el presente y la importancia de estos hechos es que representan las potencialidades u oportunidades de acción. Así pues, la prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese perfil que se perfila como deseable.

Para la prospectiva, es imprescindible subrayar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, además de la opción que presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección del futuro. Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones, lo que facilita que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y que, después de ello actuemos en concordancia y lo logremos. Así, requiere y genera actitudes tanto creativas como realistas y constructivas hacia el devenir.

La prospectiva, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

En síntesis, la prospectiva genera visiones alternativas de futuros deseados, propicia la creatividad, participación y cohesión en los participantes, promueve información relevante bajo un enfoque de largo plazo, hace explícitos escenarios alternativos de futuros posibles y establece valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

2.4.1 DIVERSOS CONCEPTOS DE PROSPECTIVA.

Existen diferentes definiciones de lo que es la prospectiva, sin embargo, todas ellas proporcionan la misma idea de la existencia de futuros múltiples, los cuales pueden ser alcanzados si se tiene el deseo de construir un futuro alternativo, que tome en cuenta nuestras propias necesidades, anhelos, temores y potencialidades. A continuación se enlistan algunas de las que fueron recopiladas,

- "Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción (Diccionario Petit Robert).
- Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que les son atribuidas (Decouflé).
- Estudio de las causas que determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo (B. Cazes).
- Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro (G. Berger)". ¹²

2.4.2 ORÍGENES DE LOS ESTUDIOS DE FUTURO.

Desde los inicios de la humanidad, los aspectos referentes al futuro han despertado la curiosidad del hombre. A lo largo de la historia, se ha modificado la forma de abordar los estudios del futuro, al principio, éste se atisbaba mediante las profecías, los oráculos, las mancias y los adivinos; conforme pasó el tiempo se fueron sistematizando y haciendo más complejas las formas de tratar de conocerlo.

Desde el siglo IV a.C. los griegos acudían a consultar al oráculo de la ciudad de Delfos, para preguntar sobre los asuntos que les deparaba el futuro. Conforme pasó el tiempo, fueron cambiando las formas de estudiar el futuro, pasando por la

ficción profética, la ciencia-ficción, la realización de estudios de futuro como una disciplina organizada y el cada vez más rico y variado diseño de métodos para estudiar el futuro, dando lugar a la creación de diversidad de centros y asociaciones dedicadas a estudiar el futuro en todo el mundo.

"La prospectiva funciona en gran medida guiada por la intuición, pues no en vano es hija y heredera de las profecías, los oráculos las mancias y demás sistemas adivinatorios de la antigüedad, de igual modo que la Química es hija y heredera de la Alquimia, (lo cual no le resta validez)".¹³

Como se comentó, el interés por el futuro ha existido siempre, sin embargo, ha sido hasta el siglo XX cuando se han desarrollado y estructurado lo que se ha dado en llamar estudios del futuro.

La depresión de los años veinte (crack de 1929) motivó a los analistas económicos a la búsqueda de modelos econométricos que previnieran catástrofes de ese tipo; pero es el fin de la Segunda Guerra Mundial, lo que marca el origen del desarrollo y consolidación de los estudios del futuro, ya que al finalizar la guerra se necesita reconstruir Europa y esta reconstrucción requiere una planificación que exige previamente un ejercicio prospectivo considerable. Por otro lado, el fin de la guerra da paso a la *guerra fría*, originada por el enfrentamiento de dos posturas irreconciliables: la del capitalismo occidental y el comunismo soviético, teniendo como consecuencia que los analistas de política exterior estadounidense, intenten adivinar cuáles pueden ser los movimientos del enemigo. Esto los lleva al planteamiento de futuros hipotéticos que facilitan la previsión.

El primer estudio sobre el futuro, se considera que fué un análisis realizado por el doctor Theodore Vankarman en 1947 para el Army Air Corps, en el que empleó una metodología prospectiva de forma sistemática: la técnica de escenarios. El informe que se llamó *Towards New Horizons*, fue el primer estudio en analizar la posibilidad de usar misiles por control remoto.

Independientemente de quien fuera el primero, las bases de los estudios de futuro fueron fundadas en Europa por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel y en Estados Unidos por Herman Kahn, Dennis Gabor y Eric Jantsch.

2.4.3 LA PROSPECTIVA EN MÉXICO

Los estudios de prospectiva en México se iniciaron en un grupo encabezado por Pablo González Casanova quién publicó *El Perfil de México hacia 1970* y *El Desarrollo más Probable* (1979). Victor L. Urquidi (1977) del Colegio de México editó *México en la Encrucijada*, por otra parte Joseph Hodara (1978) del Banco de México elaboró *Los Futuros de México* y *Los Problemas Prioritarios en el Largo Plazo* y Antonio Alonso Concheiro (1987) del Centro de Estudios Prospectivos de la a Fundación Javier Barros Sierra presentó *México: Rasgos para una Prospectiva*.

2.4.4 LA PROSPECTIVA Y LA PLANEACIÓN

La prospectiva es un tema que cada tiene mayor interés entre las personas que se ven en la necesidad de tomar decisiones para el futuro, dentro de éstas podemos encontrar sin lugar a duda a los estrategas, para los cuales la prospectiva es una herramienta útil para la planeación estratégica.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección y de factibilidad.

La organización debe aprender a *mirar de lejos y a lo lejos*, como un ejercicio cotidiano que ayude a encontrar *eventos portadores de futuro o futuribles*, para poder identificar las señales de cambio, ruptura o umbrales en las cuales la

tendencia ya no puede continuar y se impone un cambio fundamental que puede traer muchos otros cambios que se deben considerar.

Se necesita también de una organización para tener acumulación integrada de conocimiento, técnicas y experiencias de la práctica prospectiva, es decir adquirir una memoria organizacional en la que la interpretación en un contexto social determinado, permita no sólo hacer mejores previsiones, sino lograr un mayor impacto y efectividad en la toma de decisiones así como sensibilizar a la opinión pública de las alternativas prospectivas y sus posibles costos. Esto puede traer un *costo social* que sin lugar a dudas es muy inferior al costo de la imprevisión, o de los estudios bajo altísima presión ante una decisión inminente que puede traer graves consecuencias en el futuro.

2.4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROSPECTIVOS.

Las personas tienen una capacidad inherente de previsión, pero en la medida que conozcan métodos formales y técnicas que les ayuden a visualizar el futuro, que en ningún momento pueden ser recetas, estarán en posibilidad de actuar para construir un futuro mejor.

Cualquier forma de acercarse al futuro implica un cierto sesgo, por lo que es indispensable la complementariedad de visiones es decir, de enfoques prácticos para resolver un problema y sistematizarlo. De aquí que sea posible tener un acercamiento a los estudios del futuro en el que pueda prevalecer la especulación, el sentimiento y la adivinación; o bien ir sustituyendo la especulación por un conocimiento fundado, el sentimiento cambiarlo por una intuición razonada que lleve a la toma de decisiones lo más racional posible y finalmente transformar la adivinación por un conjunto de herramientas que mejoren y sistematicen el proceso.

Dada la complejidad que significa el abordar el futuro, no puede existir una única metodología para los estudios del futuro, sino que cada problemática requiere construir su propia metodología de acuerdo con los objetivos del estudio, su dimensión teórica, los alcances del problema, el horizonte temporal, el estado actual de conocimiento del problema, la disponibilidad de datos, el conocimiento y manejo de herramientas, o bien hasta el tiempo disponible para realizar el estudio o la cantidad de dinero con la que se cuenta para hacerlo.

Las herramientas no son infalibles ya que dependen de la manera como sean usadas por la persona o el investigador en su caso; por lo que se requiere haberlas ensayado, estudiado y criticado para adquirir la sensibilidad necesaria en el manejo de las mismas y poder evitar errores tanto de tipo mecánico en su manejo como de tipo interpretativo en sus resultados. Estas son medios que permiten conocer y trabajar mejor sobre el futuro, de ninguna manera sustituyen o son más importantes que el fin que se pretende conocer y sobre el cual tomar decisiones, de aquí que el medio no sea más importante que el fin y que en consecuencia las herramientas deban estar supeditadas al fin.

Por su carácter interdisciplinario, la prospectiva se ha beneficiado con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en diversos ámbitos. Además de este origen múltiple, dichos recursos han sido producto no solo de refinamientos metodológicos sino también de la preocupación de los usuarios por contar con información confiable y relevante.

La prospectiva se encuentra asociada al perfeccionamiento de los instrumentos de planificación y gestión, derivados de la investigación operativa y a la emergencia de los estudios de futuro.

2.4.6 CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS PROSPECTIVAS.

En lo que respecta a la clasificación de las técnicas prospectivas, de acuerdo a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Eduardo Rivera Porto, se pueden encontrar las siguientes clasificaciones:

- 1) La que divide las técnicas prospectivas en *cuantitativas y cualitativas* y además, asimilan cuantitativo y cualitativo con objetivo y subjetivo, respectivamente.
- 2) La que divide las técnicas prospectivas en *objetivas y subjetivas*.
- 3) La que divide las técnicas prospectivas en *extrapolativas y no extrapolativas*.
- 4) La que distingue entre *casuales y no casuales* (aquellas técnicas que utilizan o no, respectivamente, las variaciones de una variable para explicar las de otra).
- 5) La mera relación de técnicas prospectivas sin clasificación dicotómica alguna.

Sin embargo, únicamente con fines didácticos, la mayoría de los autores agrupan los recursos metodológicos en dos grandes categorías:

- a) Las técnicas llamadas subjetivas, informales, cualitativas o intuitivas.
- b) Las técnicas objetivas, formales o cuantitativas.

2.4.6.1 TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS.

Se consideran técnicas cualitativas, aquellas que priorizan el uso de la información subjetiva con base a la experiencia y en la intuición de los expertos y de los involucrados directa o indirectamente en el estudio, dentro de estas herramientas se puede abrir a su vez dos grandes categorías, por una parte aquellas que están más encaminadas a la generación y presentación de ideas intuitivas y por la otra, aquellas en las que se hace uso de una opinión ya formada y cuyo objetivo es explorarla o extraer alguna información.

Entre las técnicas cualitativas, se encuentran las siguientes:

- Análisis de fuerzas
- Análisis morfológico

- Ariole
- Analogías
- Árbol de pertinencia
- Compass
- **Conferencia de búsqueda**
- Delphi
- Escenarios
- Evaluación tecnológica
- Imágenes alternativas
- Intuiciones sistémicas
- Juicio de expertos
- Lluvia o tormenta de ideas
- TKJ
- Mapeo Contextual

Se consideran técnicas cuantitativas, aquellas técnicas formales en las que se obtiene y analiza la información mediante procesos estadísticos y métodos matemáticos.

Dentro de las técnicas cuantitativas se encuentran las siguientes:

- Estadísticas Bayesianas
- Insumo-Producto
- Impactos Cruzados
- Modelos de simulación
- Montecarlo
- Proyección
- Técnicas econométricas
- Dinámica de Sistemas

Para acceder a mayor información de direcciones en Internet en donde se puedan encontrar Estudios de Futuro, así como nombres de organizaciones, publicaciones centros de universidades, asociaciones y fundaciones, periódicos y revistas libros y proyectos (Ver Apéndice 1) y para revisar el Estado del arte de las publicaciones y centros en prospectiva y estudios de futuro (Ver Apéndice 2)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5 LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

Las formas de realizar la planeación pueden ser variadas y se puede pensar que algunas veces siguen *modas*, pero el ejercicio de planeación siempre tiene un fin, prever el futuro, para asegurar la permanencia y desarrollo de las organizaciones. Es así como identificamos diversas modalidades de planeación, entre las que destacan: la estratégica, la operativa y la prospectiva; pudiendo en algunos casos verlas combinadas, para encontrar al final la visualización de escenarios futuros.

Existen diferentes métodos para planear prospectivamente y para trabajar en la planeación estratégica de las empresas, pero existe uno que une estos dos elementos, nos referimos a la llamada Conferencia de Búsqueda, que es un método de planeación participativa, estructurado para realizar diversas tareas que se llevan a cabo en un tiempo corto (de dos a tres días). En este proceso se identifican los futuros deseables, tomando como base la exploración de valores humanos compartidos, se evalúa el pasado y se toma en cuenta las limitantes y oportunidades del presente.

"La Conferencia de Búsqueda fue ideada por Fred E. Emery y Eric L. Trist en Tavistock Inglaterra en 1959, aunque su publicación ocurrió en 1960 con el título de Sistemas Socio Técnicos (Churman & Verhurst, 1960).¹⁴

En un curso de entrenamiento organizado por el Instituto Internacional para el Manejo de los Recursos (IIRM), realizado en la primera mitad de los 90's, presentado por Fred y Merrelyn Emery, Fred compartió con los participantes su experiencia en los inicios del método comentando: *"para ese tiempo se creía, en el Instituto Tavistock, que nunca se podría seriamente poner a trabajar a la gente si las emociones y sentimientos de odio y amor no estaban considerados. Con la primera Conferencia de Búsqueda nosotros demostramos que la gente puede, en*

*un sistema abierto, involucrarse deliberadamente y que las emociones de odio, amor y todos esos sentimientos buenos y malos ayudan al aprendizaje."*¹⁵

En esa misma fecha, Merrelyn Emery, esposa de Fred y uno de los científicos que han colaborado en el desarrollo del modelo, dijo: *"las Conferencias de Búsqueda de ninguna manera son una nueva tecnología. Lo que hemos hecho en Australia, a principios de los años setenta, es tomar el modelo original y desarrollarlo. Lo hemos hecho mucho más limpio, simple y efectivo al usarlo. Ahora, el diseño luce diferente al que se podía encontrar en 1973".*¹⁵

Desde que comenzó la Conferencia de Búsqueda ha sido mejorada, modificándola de un método rígido a un método muy flexible de planeación holística y cientos de conferencias exitosas en diversos tipos de organizaciones, han demostrado su valor.

Esta técnica produce resultados mucho más útiles que la planificación estratégica tradicional por dos acciones específicas: identifica lo que debe hacerse e involucra y autoriza a aquellas personas que serán las responsables de realizar los cambios necesarios para lograr los objetivos planteados. La experiencia de la inclusión real en la planificación de su futuro colectivo y el poder de la verdadera participación, crea compromiso con resultados asombrosos en las personas.

Esto no es simplemente otro esfuerzo para hacer que las personas se involucren, más bien, la Conferencia de Búsqueda promueve la participación más allá del poder de la política, del poder, de la coerción, de la complacencia y/o de la sumisión. Proporciona la experiencia y metodología para la planificación en los sistemas abiertos.

"La Conferencia de Búsqueda es un método que sirve para involucrar a las personas en el cambio, este puede ser de una organización o un esfuerzo a nivel comunitario. Su meta es producir un lazo adaptativo entre la organización y el

ambiente incierto y cambiante. Está diseñada para identificar una meta final deseada y aumentar la eficacia de la planeación estratégica, dándole a aquellos que actualmente están afectados por el cambio, mayor control sobre sus propósitos y direcciones".¹⁶

Es un proceso de participación estructurado donde los grupos exploran a través de ambientes turbulentos para llegar a un resultado deseado y generar las estrategias para alcanzarlo. El proceso enfatiza el aprendizaje colectivo y la planeación comunitaria colaborativa. Esto se alcanza con la interacción de los participantes que, partiendo de un conocimiento relevante del tema, identifican, evalúan y adaptan las tendencias de su entorno. El proceso permite la creación de visiones compartidas e inicia el despliegue de esas visiones, creando equipos de autogestión responsables para trabajar los detalles de cómo hacer que se cumpla un plan.

En una Conferencia de Búsqueda, un grupo de personas razonan a través de la confusión, de la incertidumbre y de señales mezcladas del ambiente, e identifican un conjunto de tendencias dominantes para la organización. El grupo de personas participantes, selecciona la forma de la puesta en práctica de cada iniciativa estratégica y planea cómo superar obstáculos y la participación de los miembros de la organización para realizar el plan.

"Es un ejercicio que permite a una colectividad crear un plan que sus mismos miembros pondrán en marcha. Típicamente de 20 a 35 personas de una comunidad u organización trabajan progresivamente durante 2 o 3 días en la planeación de tareas presentándolas en sesiones plenarias, desarrollando visiones estratégicas de largo plazo, metas alcanzables y planes concretos de acción. Después del evento, los participantes tienen un fuerte compromiso para realizar los planes que ellos mismos han formulado, además de mostrar gran entusiasmo y determinación para llevarlos a cabo".¹⁶

Las organizaciones han comprobado que es un método efectivo para realizar rápidamente la planeación estratégica participativa en los ambientes turbulentos de la actualidad. Desde 1965 Fred Emery y Eric Trist usaron la palabra turbulento para describir lo que era entonces un ambiente que estaba surgiendo y era escasamente visible, ese ambiente en el que vivimos actualmente y que para nosotros es tan familiar, con el que vivimos y con el que ahora trabajamos. La incertidumbre es la condición esencial dentro del ambiente turbulento. La incertidumbre es producida por un ambiente dinámico y cambiante, con modificaciones frecuentes y dramáticas.

Las comunidades la han utilizado para que diversos grupos trabajen juntos en proyectos comunes. Es una excelente manera de planear cambios verdaderos y generar entusiasmo, energía y obtener un comportamiento dirigido a la ejecución del plan. Se obtienen diversos resultados como: nuevas estrategias para el progreso, innovación o renovación; articula visiones para tener un lugar de trabajo más humano y productivo; proporciona nuevas maneras para propiciar la cooperación; nuevas alianzas, coaliciones y sociedades para resolver problemas complejos; movilización de ciudadanos alrededor de un asunto apremiante que les concierne a todos. El resultado de estos elementos compartidos es la acción.

Una Conferencia de Búsqueda es una experiencia excitante que evoca a los participantes algo no explotado y frecuentemente desconocido, que es la formulación de estrategias creativas. La participación directa en la creación de un plan para una organización o comunidad genera entusiasmo y tal energía es contagiosa. De esta manera, el plan que resulta de una Conferencia de Búsqueda tiene el impulso de una energía positiva detrás de él. Y al final, los participantes (aquellos que crearon el plan y que serán responsables de su puesta en marcha), se enorgullecerán de su aprendizaje colectivo y logros obtenidos. Después de la Conferencia, las personas se interrelacionan de diferente manera, forman nuevas alianzas y se coordinan de manera distinta para llevar a cabo el plan. Como los esfuerzos se expanden hacia fuera y se difunden, más y más personas se

involucran en el proceso; aquellos que consiguen ayudar con la puesta en marcha del plan, lo hacen con la misma energía y entusiasmo de los participantes.

Quienes participan en una Conferencia de Búsqueda aprenden una manera diferente de conocerse, de asociarse y de trabajar. El proceso ayuda a las personas a aprender a percibir más ampliamente el entorno, compartir sus ideales por un futuro más deseable y fusionar sus esfuerzos hacia desarrollar planes coherentes con sus ideales.

Una ventaja del método es que permite a las personas aprender de su sistema (organización) dentro de su entorno y visualizar la manera en que ellos han creado el sistema y el mundo en el que viven en el presente. Al mismo tiempo, los participantes aprenden sobre su historia, su herencia cultural y comienzan a trabajar para preservar lo mejor de su pasado y llevarlo hacia delante en sus planes para el futuro. También brinda la oportunidad a los participantes de aprender como tratar con el desacuerdo, el conflicto y sus diferencias. Pueden hacerlo porque el método ha sido diseñado para ayudar a los participantes a encontrar intereses comunes. Lo más importante, las personas aprenden a unirse como comunidad y sobre todo a aceptar juntos la responsabilidad de su propósito común.

La principal razón de por que la Conferencia de Búsqueda es exitosa es porque cada etapa del proceso ha sido diseñada en términos humanos. Hay muchos otros métodos de planeación, pero la particularidad de este es que logra ayudar a las personas a pensar más allá de sus marcos de referencia existentes, y al mismo tiempo motiva y alienta a las personas a pensar en las realidades concretas a las que deben dirigirse para producir resultados tangibles. El aprendizaje y la planeación son conducidos como un solo proceso, desde la concepción de una idea, su desarrollo durante la etapa de planeación y todo el camino hasta su ejecución en el mundo real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Conferencia de Búsqueda debe ser vista como una herramienta en la planificación y diseño de programas. Como una forma avanzada de planeación estratégica, ayuda a las personas a planear a largo plazo el éxito de su organización. Produce resultados mucho más útiles que la planeación estratégica tradicional, identificando específicamente acciones que tienen que ser tomadas y da poder a las personas que serán responsables de realizar los cambios.

Hay mucho que aprender, necesitamos abandonar nuestras creencias de que el mundo es un lugar inhóspito y espeluznante en el que la gente no es responsable, ni merecedora de confianza y que solamente la autoridad puede hacer que la ejecución de los planes se lleve a cabo. La fortaleza del éxito del proceso de la Conferencia de Búsqueda es su facilidad para aplicar la teoría de sistemas en el mundo real. Como personas dentro de un sistema (comunidad, compañía o escuela) la inclusión de la experiencia real en la planeación de su futuro colectivo y el poder de la verdadera participación crea compromisos con poderosos resultados. Esto no es solamente otro intento de "involucrar a las personas", la Conferencia de Búsqueda mueve la participación más allá que el usual arrastre de un grupo de políticas de poder, coerción, complacencia y/o la sumisión del futuro de la mayoría. Provee la experiencia y la metodología para la planificación en sistemas abiertos.

2.5.1 PRINCIPIOS Y PROPÓSITOS DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

La Conferencia de Búsqueda se basa en los siguientes principios: las personas tienen *propósitos*, *pueden buscar ideales* y *quieren aprender y construir su propio futuro*.

Cuando se elija la Conferencia de Búsqueda sobre otros métodos de planeación, se necesita aceptar que:

1. La capacidad de elaborar un plan para responder a la incertidumbre se puede construir con un grupo de personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. El compromiso se gana a través de una planeación estratégica participativa, combinada con responsabilidad de la puesta en práctica de los planes.
3. La organización es una comunidad que puede crecer mientras las personas trabajen juntas para alcanzar un futuro deseado.
4. Las personas entusiasmada y comprometidas pueden controlar su propio desempeño. Cuando sus ideales se toman en cuenta y se incluyen dentro de los planes para, su energía, compromiso e iniciativa serán desarrollados en el futuro.
5. La gente puede identificar y sintetizar creativamente tendencias que surgen en un futuro deseable. Pueden llevar adelante lo mejor del pasado mientras que superan los obstáculos para el futuro que desean alcanzar.

Los expertos en técnicas analíticas de planeación no son suficientes para hacer un mapa del futuro. Cuando la información de los expertos es combinada con el conocimiento de la gente que interactúa con los clientes, los proveedores, el gobierno, los socios, los competidores y otras partes del negocio, se puede obtener un plan más intuitivo y completo.

El punto central de la mayoría de los propósitos de la Conferencia de Búsqueda es el generar una actividad cooperativa y propositiva en los grupos, que es un ingrediente esencial de la planeación participativa. Hay quienes destacan el carácter estratégico de esta planeación, otros enfatizan la dimensión corporativa, pero por encima de esto se encuentra la intención de que se utilice para identificar objetivos estratégicos y prioridades. También hay quienes enfatizan la contribución que puede aportar en la clarificación de valores, en la solución de problemas y conflictos. Contrasta con los enfoques tradicionales de planeación "de arriba hacia abajo", de equipos de expertos, porque se propone generar un clima de compromiso con los planes al utilizar la democracia participativa y por consiguiente mejorar las perspectivas para su instrumentación.

Puede ser que se escuchen opiniones en torno a la Conferencia de Búsqueda como *una plática grupal*; implicando cierta forma de discurso terapéutico que sustituye a la acción. Hay quienes creen que presupone un *modelo de consenso* de los procesos sociales que tienden al relajamiento del conflicto; al oscurecimiento de las divergencias reales y al cultivo de la armonía como un fin en sí mismo. Estas críticas pueden estar o no asociadas a la idea de que la metodología es esencialmente manipulación; esto podría ser posible o probable y quizá inevitable. Sin embargo, que el facilitador de la Conferencia de Búsqueda oriente a los participantes hacia algún resultado preconcebido pero *oculto* (quizá aquellos preferidos por la gerencia o directivos), no resta validez a la misma.

Los cuestionamientos anteriores son insuficientes para tener una comprensión completa de la naturaleza de la Conferencia de Búsqueda, la cual consiste en los procesos que promueve: atención a los valores, creencias, relaciones de poder; la movilización de energías colectivas en torno a propósitos compartidos. Este es un dominio político y los juicios y críticas respecto a la naturaleza de la Conferencia de Búsqueda son juicios de valor. Estos son comunes entre quienes intervienen deliberadamente en las vidas de los individuos y los grupos de personas. En consecuencia, el facilitador de la Conferencia de Búsqueda tiene la necesidad práctica de tener claros sus propios valores y responsabilidad profesional para comunicarse claramente con las personas participantes.

2.5.2 EL MÉTODO DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

En la concepción y diseño de la Conferencia de Búsqueda se encuentra implícita una teoría acerca de lo que es el mundo y de cómo se puede conocer y generalizar este conocimiento.

Uno de los problemas más comunes en la planificación es que los actores se olvidan que además de la existencia del sistema en el cual se desarrollan, también esta la existencia del entorno el cual tiene toda una serie de efectos desconocidos.

Lo importante es que al elaborar un plan se visualice que si se cambia algo en el sistema, esto afectará a toda la organización. Este tema debe tomarse en cuenta y tenerse presente en la planificación.

La teoría de sistemas abiertos provee el contexto necesario en el cual el entorno es un elemento clave en cualquier forma de trabajo efectivo orientado hacia el futuro. En ese contexto se alerta a los planificadores de los aspectos que encontrarán afuera cuando exploran su propio sistema.

El uso de la Conferencia de Búsqueda para la planificación de programas permitirá el enfoque contextual y sistemático. Obviamente, las interdependencias entre el sistema y el entorno serán interrelacionadas y el programa será mas realista y de acuerdo al mundo en que viven los participantes.

La siguiente tabla describe las cuatro condiciones necesarias para la comunicación efectiva y las maneras en que se han incluido en el diseño del proceso y estructura de la Conferencia de Búsqueda. Cualquier comportamiento, particularmente el de los facilitadores de la conferencia, que trastorne estas condiciones puede causar problemas. Los facilitadores del proceso se asegurarán que los participantes observen estos principios.

**“PROPIEDADES DE LA COMUNICACIÓN INFLUENCIAL O EFECTIVA
TRASLADADAS A LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA”.¹⁷**

TEÓRICO	DISEÑO Y MANEJO
1. Apertura. Por exposición y revisión de opiniones y percepciones.	Charla previa de contenido y proceso. Minimizar amenazas a la participación. Clarificar el papel de los valores. <i>Toda la información presentada es escrita en papel y es pública, visible y verbal.</i>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEÓRICO	DISEÑO Y MANEJO
2. El campo objetivo es mutuamente compartido. <i>Todos vivimos en el mismo mundo</i> y el mismo, es percibido como experiencia que une en acción, tomando en cuenta las interdependencias.	Monitorear el campo social externo usando reglas comunes. Todas las percepciones son válidas. Esto es analizado y usado a través de todo el proceso.
3. Similitud psicológica básica. <i>Todos somos humanos con las mismas preocupaciones</i> . Cada uno es un centro de acción, puede hablar de igual a igual y aprender de otros.	Proveer oportunidades para ver el terreno común (futuros deseables basados en ideales y uso de los mismos como base de cooperación en el trabajo y la racionalización de conflicto).
4. Confianza: la emergencia de individuos como sistemas abiertos. Esto iniciará la comunicación, la cual creará confianza propia y por consiguiente ciclos dinámicos que generen energía y que lleven la acción y difusión.	No hay diferencia de estatus entre los participantes. No hay interferencia de los facilitadores en el contexto, ellos solamente manejan el ambiente de la conferencia y el proceso.

Es fundamental en el proceso el uso del rotafolio para tomar las notas de los participantes y comúnmente surge la pregunta de por qué no usar la toma de notas individuales en vez del uso de papel para rotafolio. Básicamente, su utilización es para asegurar a los participantes que todo lo que digan será anotado tal y como lo deseen y que no habrá manipulación del contenido.

A medida que la demanda de planificación y manejo de proyectos se intensifica, el número de actores involucrados se ha incrementado y han emergido conflictos en muchos casos. Las realidades complejas del mundo en que vivimos ofrecen una simple dicotomía entre el conflicto y el consenso. La solución de conflictos no es la meta de la Conferencia de Búsqueda, sobre todo, dirige su enfoque a relaciones de trabajo realistas. El consenso no es el enfoque principal, aunque el mismo puede ser una recompensa si puede lograrse temporalmente.

La racionalización del conflicto en la Conferencia de Búsqueda se trabaja de la siguiente manera: en cada etapa del proceso, desde el primer trabajo de grupo, cualquier punto en el que no se puede estar de acuerdo o que no se puede llegar a una nueva posición se pone en la lista de desacuerdos. Tan pronto como llegue a ser obvio en un informe plenario de grupo que presenta divergencias y crea conflicto, se hace el intento de:

- Hablar sobre el tema para aclarar si la divergencia es de semántica o sustantiva.
- Si la divergencia es sustantiva, uno o dos miembros de cada punto de vista divergente se envían a otro salón a aclarar dichas divergencias.
- Si no se llega a una nueva posición, dentro de un período razonable, dicha divergencia se pone en la lista de desacuerdos.

Este proceso aclara los límites y extensión sobre los cuales se tienen acuerdos y desacuerdos.

2.5.2.1 "LA ETAPA DE PLANEACIÓN".¹⁸

Contacto con el promotor.

Es vital para el éxito de cualquier Conferencia de Búsqueda realizar por anticipado su planeación y de acuerdo con las necesidades de cada organización o comunidad. Esto incluye la evaluación de las necesidades y la voluntad del promotor, el diseño cooperativo, la cuidadosa selección de los participantes, etc.

El contacto inicial con el promotor de la Conferencia de Búsqueda puede ocurrir de diferentes maneras. La primera tarea del facilitador es determinar qué tan familiarizado está el promotor con el método. Un promotor que previamente ha participado en un evento de esta naturaleza está bien informado y no necesita una introducción formal al método; en contraste, un promotor que no posee tal experiencia, necesita una presentación formal del método. La presentación para alguien que no está familiarizado necesita no ser complicada o teórica. En la

sesión informativa se deben comunicar los principios y beneficios de una Conferencia de Búsqueda, las condiciones mínimas que son necesarias para asegurar resultados exitosos y los recursos y actividades que se requieren.

A continuación se muestra un ejemplo que puede ser utilizado para presentar el método de la Conferencia de Búsqueda.

¿Que es la Conferencia de Búsqueda?

- Un método de planeación estratégica participativa.
- Planeada por la gente y para la gente.
- Proporciona experiencia en democracia participativa.
- Un evento que se fundamenta en el aprendizaje colectivo de planeación.

Aplicaciones de la Conferencia de Búsqueda.

- Desarrollo de las organizaciones o comunidades.
- Asuntos regionales.
- Sistemas de planeación y desarrollo para escuelas.
- Tópicos de la industria o asociaciones de profesionales.
- Planeación del sector público.
- Desarrollo económico.

¿Qué sucede en una Conferencia de Búsqueda?

- Participan de 20 o 35 personas de un sistema.
- Con conocimientos del sistema, con diversas perspectivas y potencialidades para implementar un plan.
- Se realiza generalmente entre dos y dos días y medio de preferencia fuera del lugar de trabajo.
- Las personas trabajan y simultáneamente aprenden y diseñan el futuro del sistema juntas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Principios de una Conferencia de Búsqueda.

- Reflexión de sistemas abiertos.
- Diseño participativo.
- Condiciones de un diálogo abierto.
- Condiciones para la búsqueda y de intereses comunes.
- Racionalización del conflicto.

Reglas de la Conferencia de Búsqueda.

- Las percepciones de todas las personas son válidas.
- La participación es igual y abierta, independientemente del estatus o posición dentro de la organización.
- Las percepciones de las personas son discutidas y anotadas en hojas de rotafolio.
- No existen presentadores, lecturas, discursos o sesiones de entrenamiento.
- Las personas son responsables de las tareas realizadas y de los resultados obtenidos.

Roles de los facilitadores de la Conferencia de Búsqueda.

- Diseñar la estructura y planear el evento.
- Conducir y asegurarse del óptimo aprendizaje del entorno.
- Permanecer fuera de la discusión.
- Administrar el tiempo.
- Dirigir las dinámicas de las sesiones plenarias.
- Asesorar al grupo de planeación en la preparación de la Conferencia de Búsqueda.

Preparación de la Conferencia de Búsqueda.

- Formar un grupo de planeación del evento.
- Determinar el propósito específico de la Conferencia de Búsqueda y el horizonte temporal.
- Identificar "el sistema" y sus límites.

- Diseñar el proceso y criterios para la selección de los participantes.
- Realizar una sesión informativa previa sobre el método.
- Manejar la logística y proporcionar las facilidades para su realización.

Antes de la sesión informativa, el facilitador debe tratar de determinar cómo un evento de este tipo puede cubrir las necesidades del promotor. Los potenciales promotores necesitan entender que los beneficios de la Conferencia de Búsqueda serán para su única situación y sus efectos durarán por un largo plazo en los participantes.

A continuación se sintetizan las tareas de una reunión inicial.

- Evaluar las necesidades específicas del promotor y evaluar si el método es apropiado para sus propósitos; así como saber si aceptará las sesiones plenarias y el formato abierto que se requiere.
- Asegurarse que el promotor entiende lo que involucra una Conferencia de Búsqueda, utilizando una sesión informativa detallada, si es que no ha tenido una experiencia directa con el método.
- Identificar a las autoridades que son requeridas para sancionar y apoyar la Conferencia así como su realización.
- Hacer un borrador de los recursos requeridos para conducir las actividades de planeación y determinar la disponibilidad de los recursos.

Valoración de las necesidades del promotor.

En muchos casos los beneficios en la realización de una Conferencia de Búsqueda son obvios para el promotor. Cuando hay una clara necesidad de planear para el futuro y se encuentra tácitamente la necesidad de involucrar a un grupo amplio de personas, este método es obviamente el adecuado.

En otros casos, se requiere de una discusión más amplia y exploratoria para determinar si el método de la Conferencia de Búsqueda es el mejor. Esta fase

inicial de exploración es crucial para que se determine si no tiene sentido realizar un evento de este tipo y se requiere de un método alternativo.

Por ejemplo, un director de tecnología de una compañía escuchó que el método de la Conferencia de Búsqueda fue exitosamente utilizado por uno de sus pares en otro departamento y pensó que podría también utilizarse para resolver problemas técnicos difíciles que ocurrían en el desarrollo de un producto. Este problema claramente no es un asunto que requiera una planeación a largo plazo o la movilización de amplios grupos de personas. Lo que sucedía era que una falla técnica imprevista en la fase del diseño del producto no se había detectado, lo que se arregló con una respuesta inmediata y un proceso de resolución del problema con un pequeño grupo de ingenieros expertos en diseño.

Cada propósito debe ser analizado para determinar si la Conferencia de Búsqueda es apropiada. Hay algunos requisitos mínimos que se deben tomar en cuenta:

- La presentación del problema o asunto requiere un esfuerzo de planeación para el futuro a largo plazo.
- La presentación del problema o asunto requiere un enfoque sistémico y necesita examinar el asunto desde múltiples perspectivas.
- La presentación del problema o asunto requiere un foro amplio de participación para la resolución de un rompecabezas.

Algunos ofrecimientos comunes que es conveniente evitar son: prometer a los jefes que los empleados trabajarán más como equipo, prometer arreglar o resolver un problema inmediato y presionante dentro de un departamento, o prometer que las reuniones serán diseñadas para que los participantes hagan suyas las decisiones de los jefes.

Evaluación de la buena disposición del promotor.

Suponiendo que la Conferencia de Búsqueda sea la adecuada para las necesidades del sistema del promotor, la pregunta que queda es si realmente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comprende como es el proceso participativo y abierto. El promotor puede tener una idea preconcebida de la participación, de acuerdo a su experiencia previa en eventos de grupos grandes, otras reuniones de planeación, retiros departamentales, etc. Estos eventos pueden no haber estado basados en la participación total o diseñados en una estructura democrática. El promotor debe estar informado que la participación en la conferencia significa que los asistentes tomarán la responsabilidad para el control y coordinación de todo el proceso de planeación, incluyendo la puesta en marcha del plan.

El promotor debe saber lo que implica este nivel de participación. Debe estar absolutamente claro que en una Conferencia de Búsqueda no existe división del trabajo entre pensadores y ejecutores; esto significa que no hay puntos donde las personas tengan que comunicar sus ideas a un jefe superior para ser evaluadas. Los promotores o los mandos superiores no deben manipular la agenda de la conferencia para guiar a los participantes hacia un rumbo predeterminado. La franqueza es también una condición primaria para asegurar una comunicación efectiva. Se debe tener en cuenta que todo lo que es discutido se tiene que presentar públicamente entre los participantes, que todos los datos generados deben ser escritos en cuadros sinópticos y que habrá una completa prohibición de discursos de expertos o discursos de los jefes. También deben entender que los participantes serán los que tomen la responsabilidad de la puesta en marcha y difusión de los planes de acción.

Después de la Conferencia de Búsqueda para asegurar un exitoso proceso de implementación, los equipos de planeación deben tener la autonomía y libertad para retener su estructura de autogestión.

La reacción de los promotores para proporcionar las condiciones necesarias para la puesta en marcha de una Conferencia de Búsqueda exitosa, revelará si entendieron claramente los conceptos y si están listos para proceder con la fase de planeación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Obteniendo la aprobación de las autoridades formales.

Después de una plática exploratoria con el promotor debe ser relativamente fácil determinar si la Conferencia de Búsqueda es el método más apropiado. Asumiendo que el promotor está de acuerdo con el procedimiento, la próxima etapa es obtener la aprobación de las autoridades formales, cuyo apoyo es esencial para el éxito de la conferencia. El promotor debe ser una de estas autoridades formales, pero es probable que otro tipo de directores o líderes también deban ser consultados.

La aprobación es crítica para asegurar que los planes de acción generados serán apoyados por aquellos en el poder y completamente puestos en marcha después del evento. Esta etapa es aún más crítica en los casos de Conferencias de Búsqueda de corporaciones, ya que los directores tendrán que ser consultados para iniciar y apoyar los cambios organizacionales que resulten de los planes de acción generados.

Obteniendo recursos para la planeación de actividades.

Además de obtener la aprobación formal, es necesario asegurarse que se contará con los recursos necesarios para realizar las actividades previas al evento. Entre los recursos claves están las personas del sistema que ayudan en la planeación. En caso de que se trate de Conferencias de Búsqueda para corporaciones, estas pueden ser 2 o 3 personas que asistan al facilitador de la conferencia con tareas como decidir el proceso de selección de los participantes, organizar la sesión informativa y apoyar con la logística del evento.

Definiendo el propósito de la Conferencia de Búsqueda.

Es necesario aclarar que el propósito de la conferencia es una de las tareas más importantes de planeación. El propósito define por qué es conveniente realizarla y especifica su naturaleza. En ocasiones ayuda a las personas a pensar en el propósito como una respuesta a una pregunta. Una manera fácil de ayudar al grupo de planeación a definir su propósito es apoyarse en una sesión de lluvia de

ideas. El horizonte de planeación en el tiempo, es también una de las tareas que deben realizarse; muchos factores tienen que ser tomados en cuenta antes de que tener una decisión sobre el horizonte en el tiempo. La directriz que debe seguirse es determinar el marco de referencia en el tiempo que sea realista en términos de la realización de los propósitos de las estrategias a largo plazo.

Definiendo los límites del sistema.

Una vez que se tienen claros los propósitos de la Conferencia de Búsqueda, el siguiente elemento más importante en la planeación de eventos es la selección de los participantes. Antes de realizar esta tarea, el propósito debe ser revisado y una vez más utilizado como referencia para definir los límites del sistema de planeación. Por ejemplo, en la Conferencia de Búsqueda que se realizó en el caso del fortalecimiento de la Zona de West Cluster en Estados Unidos, el propósito fue elaborar planes y asegurar recursos para el desarrollo económico. Enfocándose en este propósito, se definieron los límites del sistema de planeación en términos geográficos y funcionales. Geográficamente los límites del sistema se dibujaron alrededor de la zona de West Cluster y funcionalmente los límites del sistema fueron económicos: solamente fueron seleccionados individuos de organizaciones que jugaran un rol significativo en la revitalización económica.

Tomando en cuenta el propósito y utilizando un modelo de sistemas abiertos, el facilitador de la Conferencia de Búsqueda trabaja con el promotor para identificar el sistema y especificar sus límites; esto guía el proceso de selección de los participantes dentro del sistema, además de aquellos participantes que fuera de los límites técnicos del sistema pueden afectar significativamente el proceso de planeación o que pueden participar determinantemente en cambios futuros al interior del sistema.

Selección de los participantes.

Teniendo la definición de los límites, la próxima tarea es seleccionar e invitar a los participantes que asistirán. La selección de estos es directa cuando se trata de

TFSIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizaciones. Nuevamente el propósito de la conferencia debe dictar el criterio para la selección, los cuales deben seleccionarse entre aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir la organización, particularmente directores y jefes de más alto rango. En este tipo de evento, el propósito es obviamente aquello que la dirección ubica estratégicamente. Puede no ser apropiado que asistan empleados de menor rango o extraños; sin embargo esto no imposibilita recabar información de sindicatos, usuarios, proveedores, distribuidores y empleados de todos los niveles de la empresa como parte de la preparación para la Conferencia de Búsqueda. No obstante la información que se acopie de todos aquellos afectados será esencial.

La compañía Xerox realizó una Conferencia de Búsqueda con un propósito que enfatizaba la necesidad de "desarrollar un futuro compartido orientado a la Unidad de Servicios al Cliente"; el criterio para la selección de participantes fue de un ámbito más amplio, requiriendo una porción vertical de la compañía, la mitad de los participantes fueron seleccionados del staff de directivos, mientras la otra mitad fue de niveles medios y inferiores de la organización, ya que era esencial la información de primera mano de esos niveles sobre los procedimientos de trabajo y los requerimientos de los clientes.

Si por el otro lado, el propósito de la Conferencia de Búsqueda es ver las relaciones futuras entre la organización y sus clientes, entonces la participación de personas externas a la organización, será necesaria. Esto fue lo que ocurrió exactamente cuando Exxon Chemicals realizó una Conferencia de Búsqueda enfocada en el "Futuro de las relaciones cliente-proveedor en la industria llantera en el año 2010". Esta compañía, invitó a su mayor cliente Goodyear Tire and Rubber a participar en una conferencia de dos días con el propósito de desarrollar estrategias de alianza, de nuevo, la participación fue determinada por los límites del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión informativa para los participantes.

Idealmente todos los participantes deben estar lo más informados posible sobre todos los aspectos de la Conferencia de Búsqueda antes de que asistan. Es conveniente que la invitación se realice visitándolos personalmente algunas semanas antes; fuera de tales conversaciones las ideas para el diseño deben ser superficiales. Lo más importante es que los participantes necesitan saber exactamente por qué fueron escogidos y que aspiración se desea cumplir. También necesitan saber que no es una conferencia tradicional, que deben asistir a todo el evento y participar activamente.

Otras sesiones con los participantes pueden ser reuniones informativas o por lo menos mediante alguna forma de comunicación escrita.

2.5.2.2 LOGÍSTICA DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

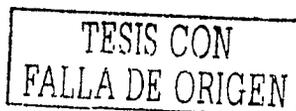
El facilitador y el grupo de planeación deben trabajar juntos en la logística del evento; es importante para los encargados de la conferencia monitorear el progreso del grupo de planeación para asegurarse que han sido atendidos hasta los más mínimos detalles. Esto incluye aspectos tales como asegurar un espacio apropiado para el evento, enviar las invitaciones por adelantado para los participantes seleccionados, cuidar que el número de participantes sea un número manejable, etc.

En la siguiente lista aparecen una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta en la logística del evento.

Para los participantes:

- Carta de invitación.
- Gafetes.
- Programa de trabajo.

Instalaciones para la Conferencia de Búsqueda.



- Preferentemente un lugar fuera del sitio de trabajo.
- Un cuarto de tamaño adecuado con paredes grandes.
- Preferentemente una pared con ventanales grandes.
- Mesas redondas de ser posible.
- Material de cafetería para los descansos.
- Mesa para registrarse.

Material.

- Atril y hojas de rotafolio para cada mesa.
- 2 blocks de hojas tamaño carta
- Plumones de diferentes colores en cada mesa
- Rollos de masking tape para cada mesa.

Distribución del tiempo.

Normalmente se requieren dos días y dos noches de intenso trabajo creativo y siempre lleva el riesgo de que algunos individuos que sean particularmente vulnerables, se fatiguen con las sesiones, por lo que períodos más largos incrementarán este riesgo. Por el otro lado, es imposible conducir una Conferencia de Búsqueda en un día de trabajo. Cuando el número de participantes es relativamente pequeño, entre 15 y 20, algunas conferencias pueden ser realizadas en 18 horas. Además del número de participantes, otra variable significativa que afecta el tiempo, es la dificultad de la tarea y si ha habido antecedentes de conflictos. Una organización que pretende intentar desarrollar un complejo plan de negocio o una comunidad que está ensamblando diversos grupos de personas con intereses en conflicto, requerirá completamente de los dos días y medio. Es importante tener en cuenta que por la fatiga o la sobrecarga de trabajo, se alcanza un punto en que empieza a disminuir el rendimiento si el trabajo se extiende más allá de 3 días.

Ya que la Conferencia de Búsqueda no es un evento que se realiza todos los días, no se debe restringir únicamente al horario normal de labores. Los seres humanos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

están sujetos a los ritmos circadianos y desempeñan mejor diferentes tipos de actividades a diferentes horas del día. El trabajo creativo requiere la optimización de todas las condiciones y se ha encontrado que la mejor hora para comenzar el evento es en la tarde. Es esencial crear una atmósfera social relajada en la cual las personas puedan familiarizarse; la sesión informativa, las presentaciones y las expectativas, pueden realizarse antes de la comida y continuar hasta las 21:30 o 22:00 horas. El evento comenzará al siguiente día temprano y continuará hasta la tarde del segundo día y terminará alrededor del almuerzo o a media tarde del tercer día.

Algunas distribuciones flexibles pueden ayudar como son: el acceso continuo a té, café, jugo o bocadillos es preferible que tener tiempos de receso inflexibles. Los facilitadores no pueden predecir exactamente a que hora determinado grupo necesitará recesos, por lo que se debe contemplar tiempo adicional cerca de las comidas o contar con más tiempo disponible para trabajar otro rato, si es que se requiere.

Lugar de reunión.

No se puede esperar que las personas trabajen intensivamente y creativamente en su ambiente normal de oficina, se requiere tiempo libre de distracciones de teléfonos, mensajes, faxes o familiares, por lo que es necesario aislarse y moverse a otro lugar, como un hotel o un centro de convenciones para establecer el aislamiento social de los grupos que asistan.

Lo ideal es que se tenga luz natural o que se esté cerca de ella, espacios amplios y mobiliario cómodo. Las mesas no son necesarias, ya que toda la información será escrita en hojas de rotafolio, pero se ponen porque a las personas les gustan, sin embargo, si la conferencia involucra personas con una encarnizada historia de conflictos, tener un cuarto sin mesas facilita que éstas no sean utilizadas como barreras. Asegúrese de que la habitación sea lo suficientemente grande para reunir a todos los participantes y también para que los grupos pequeños se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encuentren con una cantidad razonable de aire y espacio alrededor de ellos. A pesar del nivel de ruido, los grupos pequeños deben permanecer en la habitación principal. Cuartos pequeños son indeseables para pequeños grupos de trabajo. Una gran habitación cuadrada es ideal, provee suficiente espacio para trabajar y permite a los participantes ver y oír los informes desde cualquier punto del cuarto.

Aunque las condiciones anteriormente descritas del entorno físico son de utilidad, hay que tener en mente que el lugar de reunión es un poco menos importante que el diseño y la dirección del evento. De hecho, a pesar de la importancia del lugar de reunión muchas Conferencia de Búsqueda exitosas han sido desarrolladas en condiciones no óptimas. No es el lugar de reunión lo que hace o resquebraja una Conferencia de Búsqueda, pero si son factores determinantes, la calidad de la preparación y la planeación, la solidez del diseño y las personas que dirigen la conferencia. Las reuniones en un hotel caro, con vistas panorámicas, exquisitas comidas y con todas las facilidades, no rescatarán una conferencia mal concebida desde su diseño y manejo.

Participantes.

El número óptimo de los participantes está entre 15 y 35, aunque el límite mínimo más adecuado está alrededor de los 20 y el límite superior en ocasiones se puede llegar hasta 50. Con menos de 15 la reunión toma el carácter y dinámica de un grupo pequeño, hay una insuficiente masa crítica y perspectivas para producir la energía, excitación y el chispazo que encienda el pensamiento creativo que caracteriza una Conferencia de Búsqueda. Cuando el número de participantes excede 35 se pueden tener problemas en el manejo del tiempo, con varios grupos pequeños, es probable que tengan que reportar sus trabajos a diferentes intervalos.

De acuerdo al incremento del número de participantes y de pequeños grupos, éstos se verán presionados, generarán informes cortos y la discusión será severamente comprimida. Sin el tiempo suficiente para ocupar a toda la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comunidad para el proceso de integración, el resultado será tener una lista de temas y un ordenamiento de datos de cada uno de los pequeños grupos, más que un verdadero producto de la comunidad.

Hemos encontrado que la energía en un grupo grande tiende a disminuir cerca del quinto reporte. De esta manera, la expectación realista de los informes que pueden ser considerados con un alto contenido de reflexión durante cualquiera de las sesiones plenarias es 4 o 5. Si existen grupos pequeños trabajando en paralelo en la misma tarea, es usual realizar un solo reporte y preguntar a los diferentes grupos si se debe añadir cualquier otro punto diferente que deba estar en el informe. Trabajándolo así como un cuadro acumulativo sirve para el propósito de integración, además de ahorrar tiempo. De cualquier manera, no puede ser utilizado para grupos trabajando en diversas tareas. Para realizar esas tareas que requieren pequeños grupos de trabajo, no deben ser mayores de 10 personas. Grupos de 5 a 7 son los más adecuados. Si el grupo pequeño es demasiado grande, su trabajo toma más tiempo y la calidad de la discusión se verá afectada. Cuando el número de participantes esenciales excede los 35, dependiendo de la visión del sistema, es preferible diseñar una serie de Conferencias de Búsqueda que pueden ser integradas en varias maneras. Algunas compañías como Microsoft han realizado continuas Conferencias de Búsqueda, en las cuales los datos que se han generado en cada una de ellas, alimenta a las siguientes.

Los juicios sobre la selección de participantes, su número, el tiempo y el lugar de reunión son asuntos críticos en la etapa de preparación y planeación. Requieren una relación colaboradora entre los facilitadores, los promotores, y aquellas personas del sistema que apoyan en las tareas de planeación.

En la Conferencia de Búsqueda, la planeación es vista como un proceso adaptativo-activo y continuo que se asemeja a la solución de un rompecabezas. Por consiguiente, los participantes son escogidos basándose en el principio de que cada uno de ellos tiene consigo una pieza del rompecabezas (la información

directamente relacionada con el tema de la conferencia y se encuentra almacenada en sus propias cabezas). Si una pieza del rompecabezas está perdida, el mismo será imposible de solucionar. Con la excepción de corporaciones, la mejor forma de seleccionar los participantes es mediante el establecimiento de un sistema de referencia comunal, la base de este argumento es que en una comunidad definida ampliamente, los mismos miembros son los que saben quiénes tienen las piezas importantes para solucionar el rompecabezas.

En el caso de una Conferencia de Búsqueda para determinar el futuro de una comunidad se debe decidir un criterio de selección de participantes. Dicho criterio debe incluir como mínimo el hecho de que dichas personas pertenezcan al sistema y sea conocidas porque, en primer lugar, tienen que vivir con las consecuencias del plan ya sea en su ejecución o como beneficiario del mismo, porque tienen el conocimiento y habilidades necesarias para el tema y porque están preocupadas y serán activas en la solución del problema.

Basándose en dicho criterio, se escoge a tres o cuatro personas las cuales deberán ser contactadas y entrevistadas; dichas personas nombrarán a otras que de acuerdo a ellos pueden hacer contribuciones o limitar el programa que surja de la Conferencia de Búsqueda. Las nuevas personas nominadas son también entrevistadas y las mismas también nombran a otras. Después de varias interacciones del proceso, un patrón de nombres será obvio y por consiguiente dichas personas serán las que tendrán las piezas requeridas para solucionar el rompecabezas.

Todos aquellos que verdaderamente tengan un papel que jugar (trabajadores, directivos, representantes de asociaciones de profesionistas, empleadores, maestros, estudiantes, etc.), serán identificados y por consiguiente participaran en el evento. Mediante este proceso también se soluciona de una manera parcial, el problema del balance entre el conocimiento científico y el común, dado que dichos

conocimientos estarán representados en los participantes. Es bien conocido que aquellos que tienen mucho conocimiento de una situación particular o que tienen poder de decisión, pueden dominar un asunto dado; también es conocido que aquellos que poseen conocimiento científico por naturaleza dominan sobre aquellos que tienen conocimiento común.

Dado que estas fuerzas estarán representadas, la pregunta que procede entonces es, ¿Cómo se establece un balance de esas fuerzas en la Conferencia de Búsqueda? Los conocimientos científicos y comunes son adquiridos. El conocimiento científico ilustra la teoría de aprendizaje que guía el diseño y operación de nuestro sistema formal de educación, el cual enfatiza en enseñar y memorizar (Emery, 1993). El conocimiento común, tomado como unidad básica en la Conferencia de Búsqueda, ilustra que "las personas aprende en el entorno".

Este paradigma es en realidad el que la gente ha usado en el pasado al explorar su propio entorno. Contrario a creencias tradicionales sobre la invasión de pequeñas y discretas cantidades de información al sistema nervioso central y del requerimiento de integración antes de que el conocimiento significativo sea disponible, el sistema de percepción actúa como una unidad que absorbe conocimiento significativo directamente de la estructura informativa del entorno (Emery, 1993).

Como un modelo basado en el principio de diseño participativo puro, la Conferencia de Búsqueda integra mediante su proceso y estructura, todos los elementos necesarios para una experiencia de aprendizaje democrático de escala completa. Los participantes derivan de sus percepciones del entorno social la información necesaria y continúan con la síntesis de la misma en la forma de escenarios que ilustran la extracción colectiva y que son representadas en sus propias teorías sofisticadas pero realistas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los participantes desarrollan confianza en sus habilidades de automanejo y en ver el valor real de sus percepciones y experiencias. Los datos recabados sobre el entorno son analizados y sintetizados por los participantes usando sus propios recursos y valores. Al final de las primeras etapas de la conferencia, los participantes aprenden a negociar sus propios puntos de vista y escenarios sintetizados, al punto que cada uno de ellos es aceptado como propiedad de la conferencia en total; sin embargo, la tesis es el establecimiento de un balance entre los conocimientos científicos y común. Ya se ha descrito como se eligen los participantes para este ejercicio. Obviamente, entre los participantes se encontraran científicos que por razones de trabajo en el sistema o porque son originarios del mismo fueron seleccionados a participar; por consiguiente, los conocimientos científico y común estarán y el balance de ambos conocimientos es asegurado por la estructura misma de la Conferencia de Búsqueda y las condiciones necesarias del proceso.

2.5.2.3 PRINCIPIOS DE DISEÑO.

Es imperativo para los diseñadores de las Conferencias de Búsqueda entender que existen dos principios de diseño básico, llamados por conveniencia como *Principio de Diseño 1* (la tradicional estructura jerárquica) y su alternativa democrática, *Principio de Diseño 2*. Uno o el otro de estos principios es la base virtualmente toda la organización o diseño de la conferencia; (una conferencia, después de todo es solamente una organización temporal). La elección del principio de diseño (sea consciente o inconsciente) determina la estructura de funcionamiento de una conferencia u organización. Los diseñadores de Conferencias de Búsqueda deben estar conscientes de los efectos que las estructuras de la organización tienen sobre ellos mismos y los participantes.

PRINCIPIO DE DISEÑO 1 Y ESTRUCTURA BUROCRÁTICA.

Jerarquías dominantes en las cuales la coordinación, el control y las órdenes vienen de arriba aumentan de tamaño y parten de un principio de diseño que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

institucionaliza la custodia. En términos teóricos, este es conocido como el *principio de diseño 1* y está basado en una perspectiva de la organización como una maquinaria.

Para permanecer viable cualquier organización o sistema depende de la redundancia de suministrar flexibilidad. El *principio de diseño 1* construye la redundancia de un sistema por crear una multiplicidad de partes idénticas y reemplazables. Diseñando la organización de acuerdo al *principio de diseño 1* hace que cada parte sea redundante e intercambiable. La armada, por ejemplo, posee flexibilidad por contar con más partes de las que son requeridas en cualquier momento dado. Ninguna de las partes son indispensables. Las organizaciones construidas con redundancia de partes se protegen a ellas mismas del daño provocado de alguna parte determinada; si alguna de las partes falla, (soldado, tanque, batallón), otro puede fácilmente tomar su lugar.

Esta protección sin embargo, tiene un alto precio. Las partes complejas son difíciles de reemplazar, pero si son partes simples, estas son fácilmente reemplazable. De este modo, la redundancia se alcanza a expensas del trabajo fraccionado y la desautorización de las personas. La responsabilidad del control y la coordinación no descansa en aquellos que desempeñan las tareas, sino en el nivel superior. Este principio de diseño en la organización, necesita un cuerpo de guardias, supervisores o algún otro grupo especializado de personas, aquellas cuya única tarea es controlar, coordinar y revisar el trabajo de los que se encuentran por debajo de ellos.

En los términos de una conferencia, bajo el *principio de diseño 1*, los oradores y sus tópicos están predeterminados. La información está dirigida a los participantes y el papel de participación de la audiencia es pasivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Efectos del Principio de Diseño 1.

La estructura de *principio de diseño 1* desautoriza a las personas, les quita su oportunidad de participar como ciudadanos responsables. Las personas probablemente no aprenden cómo comportarse y a actuar democráticamente si constantemente viven y trabajan dentro de organizaciones autocráticas con el *principio de diseño 1*, o asisten a conferencias organizadas bajo el principio de *diseño 1*, las cuales por *diseño* son antidemocráticas. Dejan fuera la responsabilidad las personas para planear y controlar sus propios asuntos. el *principio de diseño 1* debilita las capacidades para el ensamblaje democrático y como los músculos que no se usan, se atrofian las habilidades democráticas.

PRINCIPIO DE DISEÑO 2 Y ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA.

Los humanos pueden ser guiados y organizados productivamente sin hacer uso tradicional de estructuras de dirección y control. El punto central de la Conferencia de Búsqueda es que provee a los participantes genuina experiencia en la autogestión sin hacer uso de las estructuras convencionales autoritarias. Está basada en una forma directa de democracia derivada de un principio de *diseño* de estructura alternativa: el *principio de diseño 2*, donde la responsabilidad para el control y la coordinación del trabajo está reasignada en aquellos que realmente están realizando el trabajo. Esta es la esencia de una estructura democrática y les proporciona a las personas las condiciones para una participación completa significativa. El *principio de diseño 2* ayuda a los grupos para aceptar la responsabilidad para el control y la coordinación de sus contribuciones individuales, al igual que los resultados de sus esfuerzos colectivos. Esto significa que los participantes son los responsables de aprender sobre su sistema y su entorno, articulando metas estratégicas, identificando limitantes y llevando a cabo sus propios planes de acción. En otras palabras, al interior de un *principio de diseño 2* de estructura democrática, la responsabilidad descansa en aquellos que trabajan en la Conferencia de Búsqueda, esto es, aprender y planear.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por supuesto que la Conferencia de Búsqueda tiene facilitadores cuyo papel es asegurar que en cada momento los participantes tengan la mejor estructura y método para realizar sus tareas y contar con el mejor ambiente para el aprendizaje. Los facilitadores son los responsables de balancear los tiempos, escoger entre grupos de trabajo grandes o pequeños, asegurar que las tareas sean claras y manejables, etc.; pero ellos no intervienen o intentan controlar el contenido. A menos que la conferencia esté organizada bajo el *principio de diseño 1*, las estructuradas en el *principio de diseño 2* resultan en la eliminación de la dominación jerárquica de una persona por encima de otra. En otras palabras, dentro de las estructuras democráticas no existen guardias vigilando constantemente a las personas. Esto no significa que las personas sean libres de hacer lo que les plazca, sin embargo estamos hablando de una situación de no intervención en los resultados de la Conferencia.

En el *principio de diseño 2* se les da a los participantes la responsabilidad para el control, coordinación y resultado del proceso de planeación, esto se convierte en esencial para las personas que participan en una Conferencia de Búsqueda, ya que por ser miembros del sistema, nadie más está en la posición de implementar mejor que ellos el plan que crearon.

Lo que es único sobre la Conferencia de Búsqueda es que los participantes realizan diversos papeles y llevan diferentes "cachuchas" durante el evento, todos los participantes aprenden a funcionar como analistas, historiadores, planeadores, estrategas y agentes de cambio.

2.5.2.4 DISEÑO DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

Un buen director de una Conferencia de Búsqueda no sigue recetas, pero debe utilizar los principios; no existe un diseño único que pueda ser aplicado para todas las situaciones. Esto no quiere decir que no hay un plan básico, por supuesto que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lo hay, sin embargo el diseño de cualquier Conferencia de Búsqueda puede obtener su propósito guiado por sus principios teóricos. Los facilitadores de la Conferencia de Búsqueda utilizan los principios fundamentales del método: pensamiento en sistemas abiertos, teorías de estructuras democráticas y condiciones para las comunicaciones efectivas. El resultado del diseño puede ser diferente en cada caso, dependiendo de las necesidades de cada sistema. De esta manera, el diseño de la Conferencia de Búsqueda no requiere únicamente un conocimiento de sus principios, sino además de una habilidad para utilizar estos principios para propósitos específicos de la tarea inmediata. Se requiere de la habilidad para rediseñar sobre la marcha, esto es ajustar el diseño según se desarrolle la conferencia. El diseño de la Conferencia de Búsqueda debe tomar en cuenta todos los factores relevantes incluidos el propósito, los participantes, el tiempo disponible y la historia de la organización.

A continuación se presenta una visión general de una Conferencia de Búsqueda clásica, describiendo cada uno de los diferentes elementos del diseño; estos elementos son la estructura básica, cuyo acomodo puede depender del carácter de la situación.

Diseño clásico y estructura externa.

Un diseño clásico para una Conferencia de Búsqueda toma en cuenta las interrelaciones de los componentes necesarios que completan las tareas más importantes para trabajar en ellas. Cada Conferencia de Búsqueda debe contener componentes que permitan a los participantes:

- ◆ Darse cuenta de los cambios en el entorno externo.
- ◆ Buscar un futuro deseable y descubrir ideales comunes, al mismo tiempo que llega a ser consciente del futuro probable.
- ◆ Lograr una apreciación compartida de la historia de su propio sistema.
- ◆ Analizar críticamente el funcionamiento de su sistema.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

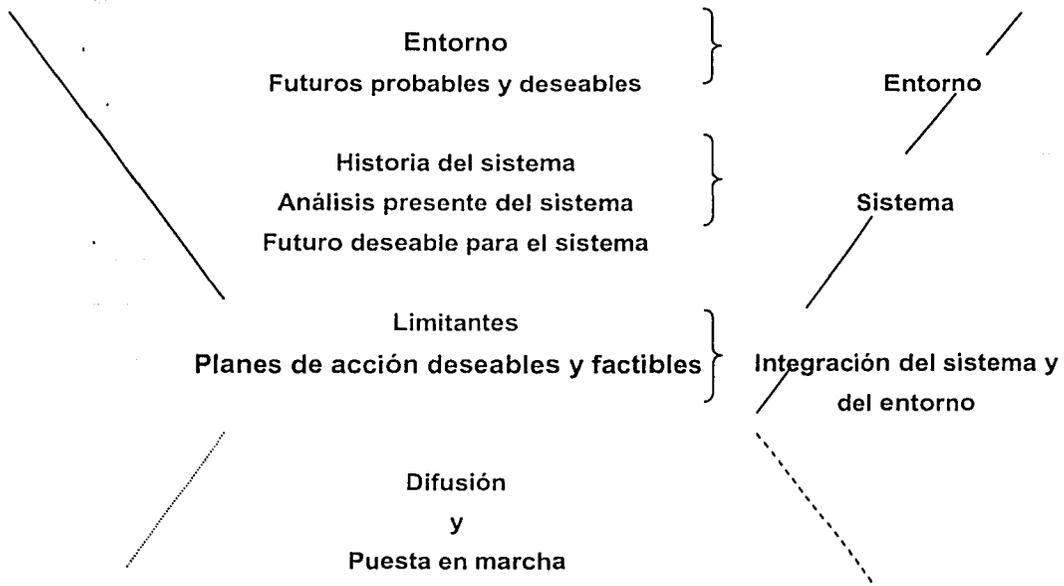
- ◆ Buscar el futuro más deseable para su sistema, que incluye el desarrollo de objetivos estratégicos que son alcanzables, tomando en cuenta probables limitantes.
- ◆ Desarrollar planes precisos y concretos de acción que pueden ser puestos en marcha de maneras consistentes con los ideales y propósitos esbozados durante la conferencia.

Claramente, cada Conferencia de Búsqueda debe ser diseñada de tal manera que permita a los participantes el tiempo adecuado para la generación de datos, diagnosticar actividades y planear la acción. El resto del tiempo son tiempos libres y deben ser considerados en el diseño.

La estructura externa de estos componentes puede variar considerablemente, pero debe ser estructurada en 3 grandes fases: apreciación del entorno, análisis del sistema y un plan estratégico de acción. A continuación se visualiza el diseño de embudo de la clásica Conferencia de Búsqueda. La parte ancha del embudo significa que la conferencia está diseñada para comenzar con la perspectiva más amplia. Los participantes identifican tendencias, eventos, y cambios significativos ocurridos en el entorno externo que son importantes para el futuro de su sistema. Según se angosta el embudo, la comunidad de la Conferencia de Búsqueda alterna, escudriñando entre el pasado y el presente, la evolución de su propio sistema.

De aquí, continuando hacia abajo en el embudo, la comunidad cambia para desarrollar visiones compartidas, convergiendo por encima un acordado conjunto de objetivos estratégicos y planes de acción. El diagrama también muestra la difusión de los planes dentro del sistema a lo ancho de la boca del embudo.

DISEÑO CLÁSICO DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.



Una sesión tradicional de planeación estratégica generalmente comienza centrándose en tópicos, problemas y limitantes, pero la Conferencia de Búsqueda cambia la secuencia. La Conferencia de Búsqueda está diseñada para enfocar a los participantes justo en lo opuesto: concentrarse en identificar el contexto y sus tendencias cambiantes. Solamente después de identificar la influencia del mundo exterior, se procede a visualizar los tópicos que están cercanos a la organización.

El diseño de embudo indica que en la Conferencia de Búsqueda, los participantes primero realizan una amplia vista del entorno externo y después, gradualmente se estrecha dentro de un consensado conjunto de propósitos y acciones.

A continuación se muestran las etapas o fases que deben desarrollarse durante una Conferencia de Búsqueda y los aspectos relevantes a considerar cuando se diseñe un evento de esta naturaleza.

FASE 1: RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Fase Uno: Reconocimiento del entorno.

Tarea: Identificar cambios en el entorno que hayan ocurrido en los últimos 5 a 7 años que son significativos o incipientes.

Resultado: Creación de un contexto compartido, estableciendo en la Conferencia de Búsqueda las condiciones para una comunicación efectiva.

Formato: Un amplio grupo de personas trabajando en una sesión de tormenta de ideas.

Tiempo promedio: Una hora.

La mayoría de las Conferencias de Búsqueda deben comenzar con una sesión de exploración del entorno. Se ha encontrado que los *Ritmos Circadianos* de las personas hacen que esta sesión sea más efectiva si comienza en la tarde en lugar de en la mañana. El principal objetivo durante esta fase es que la comunidad logre una apreciación compartida del entorno externo derivado de la identificación de los cambios que son importantes para el futuro de su sistema. Una premisa básica de la planeación en sistemas abiertos, es que un sistema existe y funciona en el contexto de un amplio entorno. Durante este trabajo, los participantes perciben las interdependencias en y entre diversas tendencias que son las causantes de turbulencia e incertidumbre; conforme se van visualizando estos detalles de las tendencias, los participantes se dan cuenta que su nuevo plan será efectivo solamente si son **proactivos** más que **reactivos** hacia esas fuerzas del entorno.

Esta primera tarea usualmente toma de 30 a 45 minutos y es conducida como una tormenta de ideas de un gran grupo, donde se producen rápidamente considerables cantidades de datos. Las personas expresan sus percepciones de los cambios nuevos o significativos que han visto que han sucedido en el mundo en los pasados 5 o 10 años y conforme la lista se alarga, los cambios aparecen

delante de los ojos de todos. Conducir esta sesión es esencial porque transmite el mensaje de que la Conferencia de Búsqueda trata de forjar una comunidad que puede aprender y planear junta.

Esta es una sesión importante y excitante, trayendo muchos de los principios de la Conferencia de Búsqueda a la práctica. Los participantes comienzan a desarrollar una apreciación compartida de los cambios que suceden en el entorno y comienzan a vivir el concepto de sistemas abiertos en la medida que van reconociendo el hecho de que su sistema existe dentro de un contexto mucho más amplio y también reconocen que no es una reunión o conferencia tradicional. Todos los participantes comienzan a sentir que sus percepciones personales son válidas y también empiezan a apreciar cómo los cambios en el entorno afectan su propio sistema. Los participantes realmente perciben que tienen que responsabilizarse de sus propios datos, los cuales se anotan en hojas de rotafolio, estableciéndose entonces, las condiciones de la Conferencia de Búsqueda para la apertura y comenzando a construir y a depositar su confianza en la planeación de su comunidad.

Análisis y síntesis de datos.

A continuación de la sesión de búsqueda del entorno, si el tiempo lo permite, usualmente diseñamos un trabajo en el que la comunidad analiza el significado de las tendencias, esta subtarea típicamente es asignada a los grupos pequeños. Primero les dicen que deben identificar y analizar las tendencias más significativas. Esto incluye examinar eventos recientes o tendencias emergentes que pueden ser signos de lo que vendrá. Nos referimos a estas tendencias como *embriones de cambio* porque representan nuevos desarrollos en el horizonte que está apenas empezando a emerger. Estas tendencias son importantes porque pueden ser indicadores o cambios que impidan en el entorno socioeconómico cambiar valores de la sociedad. Los grupos pequeños escogen su propio relator y expositor. Nosotros no asignamos tales roles, porque estas instrucciones podrían contradecir la intención propuesta para fomentar el crecimiento y desarrollo de una

comunidad autodirigida. Si el tiempo lo permite, las tendencias más significativas y los *embriones sociales de cambio* que hayan sido identificados y analizados, serán reportados en una sesión plenaria a la comunidad de la Conferencia de Búsqueda.

Futuros probables y deseables

Fase Uno: Reconocimiento del entorno.

Tarea: Identificar los futuros probables y deseables dentro de 10 años.

Formato: Pequeños grupos analizan los datos y reportan 4 o 5 escenarios descriptivos, las conclusiones de cada grupo son integradas en una lista de toda la comunidad.

Resultado: Expresión y reconocimiento de ideales compartidos, surgimiento de otra condición de la Conferencia de Búsqueda.

Tiempo promedio: Dos a tres horas.

La fase uno de la Conferencia de Búsqueda siempre debe incluir una sesión que encarga a la comunidad la búsqueda del futuro deseable y probable. Tendencias que reflejan ideales compartidos para un futuro más deseable son articuladas y presentadas en forma de escenarios.

Debido a que esta sesión es generalmente conducida en pequeños grupos seguido por reportes e integración con la comunidad entera en una sesión plenaria, varias horas deberían ser utilizadas en su diseño. La cantidad de tiempo para conducir esta sesión dependerá del número de participantes, del número de grupos pequeños y de la profundidad del análisis.

En los casos en la que la primera sesión comience después de la comida, es deseable mantener a los pequeños grupos trabajando en esta tarea hasta la hora de salida y hacer el reporte la mañana siguiente. La idea es generar un *Efecto Zeigarnik* (Marrow 1969; Zeigarnik 1927); de acuerdo con esta teoría la excitación generada durante la sesión vespertina será mantenida por la mañana, dependiendo del grado de terminación del trabajo inconcluso. El *Efecto Zeigarnik* ocurre cuando una tarea de trabajo intensivo es interrumpida, manteniendo una motivación elevada para completar el trabajo inconcluso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comenzando el segundo día, siempre incluimos en el diseño algún tiempo para la recapitulación de las actividades del día anterior, al igual que una visión general del plan de eventos de ese día. En la práctica esta es solamente una actualización de la información, por lo que el repaso no debe tomar más de quince minutos. De cualquier manera, siempre se debe tomar en cuenta que se tiene que programar un tiempo extra para lo que se ofrezca, como puede ser que una sesión no comience a tiempo. Si el horario no contempla estos tiempos extras, puede ser que nos encontremos con problemas para terminar las tareas correspondientes. Estos tiempos adicionales son como un seguro, aunque las tareas puedan ir de acuerdo al plan y no estar fuera de horario, es bueno saber que se tiene algo de flexibilidad.

Tarea de Exploración del Entorno para las Empresas.

En el caso de empresas, puede ser necesario incluir una tarea más enfocada tarea de exploración del entorno. La tarea del entorno se debe situar en el ambiente social y en el sistema mismo. Esta exploración se conduce también como una tormenta de ideas en un grupo grande, teniendo como objetivo identificar aquellos cambios fuera de los límites del sistema y que están ejerciendo un impacto cercano e inmediato sobre el futuro del mismo. La tarea de exploración del entorno, podrá incluir tendencias de la industria y el mercado, cambio de costos de materias primas, información sobre la alianza de empresas, regulaciones gubernamentales, estrategias de productos de los competidores, innovación tecnológica, cambios en los estándares de la industria, problemas sociales en el lugar de trabajo, etc.

Futuros probables y deseables para empresas.

Fase I: Reconocimiento del entorno.

Tarea: Explorar e identificar las tendencias actuales y emergentes, además de las demandas en el comercio, la industria, o el entorno regional a los que el sistema debe responder.

Formato: Un amplio grupo de personas en una sesión de tormenta de ideas.

Resultado: Una visión amplia del sistema y el pronóstico de las demandas del entorno en el contexto inmediato.

Tiempo promedio: Una hora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las Conferencias de Búsqueda de las empresas, la exploración del entorno, frecuentemente es seguida de una subtarea de análisis del futuro probable del sistema. Esto es especialmente útil si la organización está tratando de construir un sólido cimiento para el cambio o vencer la resistencia necesaria para el cambio.

Analizando el futuro probable del sistema a la luz de las tendencias emergentes y de las demandas del entorno, se presenta un escenario realista de lo que probablemente pasará a la organización si continúa operando como usualmente lo hace. Alerta a las personas sobre el hecho de que la proactividad y los cambios planeados son de interés primordial y que para sobrevivir a la turbulencia se requiere la colaboración creativa y respuestas innovativas.

FASE 2: ANÁLISIS DEL SISTEMA (PASADO, PRESENTE Y FUTURO)

Después de haber desarrollado una apreciación compartida del contexto global del entorno, la comprensión de ideales compartidos para el futuro más deseable y la identificación de tendencias relevantes para la formulación de objetivos estratégicos de largo plazo, la comunidad está lista para entrar a la próxima fase analítica. La etapa es ahora determinar cómo escudriñando y alternando el pasado, el presente y el futuro del sistema se encuentra un contexto compartido de cambio del entorno.

Sesión de Historia.

Fase 2: Análisis del sistema.

Tarea: Revisión de la historia del sistema, eventos importantes, memorables, logros y tragedias que hayan conformado el carácter del sistema.

Formato: Sesión de un amplio grupo de personas.

Resultado: Afirmación de la segunda y tercera condición de la Conferencia de Búsqueda para la comunicación efectiva; surgimiento de la cuarta condición (confianza).

Tiempo promedio: 1-3 horas.

El examinar los eventos históricos significantes y cambios, es una fase crítica para cualquier comunidad, organización o industria, tener una apreciación compartida de los orígenes del sistema y de su pasado es una parte importante para planificar. No realizar esta fase deja al grupo en riesgo de desarrollar planes sin enlaces de continuidad entre el pasado y el futuro. Las sesiones históricas deben ser hechas a la medida y además ser flexibles, esta sesión puede durar desde 45 minutos, hasta varias horas.

Mientras el formato de la sesión histórica puede variar, su propósito fundamental es desarrollar una apreciación compartida de la manera en la que el sistema ha evolucionado y se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Esta sesión es casi siempre conducida en una sesión con toda la colectividad. Hay diversas variaciones en el diseño de esta sesión.

Una opción de diseño es conducir la sesión histórica simplemente como una discusión de la colectividad, permitiendo a las personas hablar de los eventos históricos, crisis, logros, o hechos memorables que hayan tenido una influencia significativa en el desarrollo del sistema. Con esta opción de diseño, es conveniente tener a la comunidad entera sentada en un gran círculo (sin mesas por supuesto). Generalmente se comienza la sesión invitando al miembro de la comunidad de más edad para que hable primero, sus experiencias y recuerdos de eventos, son recogidas y narradas tal cual, para que la comunidad pueda aprender de su pasado.

Otra opción es juntar y pegar 6 o 7 hojas de rotafolio al frente del salón, dibujando una línea del tiempo horizontalmente a la mitad y a lo largo de todas las hojas. La línea del tiempo puede comenzar cuando nació la organización o en el caso de una comunidad, en la fecha más antigua que los participantes recuerden. La flecha al final de la línea del tiempo debe terminar en el presente año. El participante de mayor edad de la comunidad será invitado a iniciar la sesión al frente del salón y marcar el año en la línea del tiempo. Una vez que este

procedimiento es iniciado, otros participantes pueden voluntariamente contar sus historias; en ambos casos, se revelarán experiencias personales o añadirán sus interpretaciones de por qué se considera que los hechos relevantes en la historia del sistema son significativos para planear su futuro. El proceso no necesita seguir una progresión de eventos rígida y lineal, se anotarán según se vayan relatando los eventos que hayan sucedido en diferentes puntos en el tiempo.

La reunión de historia frecuentemente es recordada por aquellos que participaron en una Conferencia de Búsqueda como la sesión que hizo que las personas se sintieran juntas como una comunidad, en cierta forma, esta etapa recupera la tradición oral que una vez proliferó en las culturas antes de la invención de la escritura, en la que la gente compartía su historia común, festejaba costumbres y ritos y pagaban tributo a todos sus ancestros con la palabra hablada. La sesión de historia refuerza el ideal que expresa la necesidad de pertenencia, el sentido comunitario de que éste es *nuestro lugar y nuestra historia*.

Una sesión de historia puede ser comparada con una forma de aprendizaje que activa la memoria colectiva. Según el tiempo se aproxima al presente en esta sesión, un mayor número de participantes se verán involucrados contribuyendo en la historia colectiva. La cohesión de diferentes experiencias hacen de esta etapa un evento completamente participativo de la comunidad asistente al evento, amplificando el sentimiento de que existe un terreno común, el cual ya se establecido en la fase anterior.

En la sesión, la comunidad comienza a explorar el carácter único de su sistema, su peculiar competencia y otros rasgos familiares. Uno de los actores de la Conferencia de Búsqueda generalmente registra los eventos significativos y los cambios que han configurado la cultura del sistema; esta sesión es importante porque ayuda a identificar las continuidades que son necesarias prolongar el pasado hacia el futuro y de esta manera, el plan estratégico refleja y respeta la cultura del sistema.

Análisis del sistema en el presente

Fase 2: Análisis del sistema

Tarea: Análisis del sistema presente – fortalezas y debilidades, qué conservar, de qué deshacerse y qué construir.

Formato: Un amplio grupo de personas en una sesión de tormenta de ideas.

Resultado: Reconocimiento abierto y honesto del sistema

Tiempo promedio: 1-2 horas

Aquí, la comunidad comienza a construir sobre el aprendizaje de la sesión de historia, en este punto de la conferencia debe haber suficiente confianza entre los participantes para voluntaria y abiertamente reconocer y admitir las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, lo que es útil para visualizar ampliamente el funcionamiento actual del sistema.

El análisis del sistema conduce a otra sesión de tormenta de ideas con un grupo grande. Al frente del salón los facilitadores de la Conferencia de Búsqueda ponen 3 hojas de rotafolio, que contiene los encabezados de *CONSERVAR*, *DESCARTAR O TIRAR* y *CREAR*. Dependiendo de la complejidad del sistema se tendrá que tomar en cuenta en el diseño que esta etapa durará de 35 minutos a algunas horas. La sesión proporciona inmediatamente datos sobre los asuntos o elementos del sistema que son necesarios cuidar y llevarlos hacia el futuro; usualmente son aquellos aspectos que han estado dando buenos resultados. Aquellos que se necesitan cambiar o hacer a un lado (lo que corresponde a las debilidades del sistema), y finalmente qué aspectos no existen en la actualidad y necesitan ser creados. Puede suceder que durante la sesión de tormenta de ideas, las personas no estén de acuerdo a donde pertenece cierto asunto, pudiendo incluso éste estar anotado en las 3 hojas. Utilizando las reglas de la Conferencia de Búsqueda en la tormenta de ideas se anotarán todos los temas que los participantes identifiquen. Esto nuevamente reforzará la confianza de las personas de que sus percepciones directas son válidas. Las personas pueden estar en desacuerdo sobre ciertos asuntos, pero aquellos desacuerdos serán

simplemente anotados en las hojas. Después de la sesión de tormenta de ideas, los facilitadores regresarán a los asuntos en conflicto y se invitarán a ambas a discutir sus posiciones; si las diferencias son irreconciliables, el asunto es movido a la lista de desacuerdos.

Futuro deseable para el sistema. (Preparando Metas estratégicas)

Fase 2: Análisis del sistema.

Tarea: Describir el futuro más deseable para el sistema.

Formato: Pequeños grupos desarrollando escenarios que describan el futuro más deseable y objetivos estratégicos para el sistema; consensos o metas estratégicas y directrices futuras que son integradas dentro de un producto de la colectividad.

Resultado: Encontrar un terreno común en torno a una dirección compartida, respaldada por un ímpetu de gran energía y creatividad del grupo.

Tiempo promedio: 3-4 horas.

Esta fase de la Conferencia de Búsqueda cambia la atención expresamente hacia el futuro del sistema. El objetivo de esta tarea es desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos que traerán el futuro más deseable. El resultado derivado de esta tarea, debe ser capaz de proveer direcciones estratégicas para el futuro del sistema. La pregunta para ser hecha y contestada durante la tarea de esta sesión es ¿Cuál es el futuro más deseable para nuestro sistema en el año 2010? o alguna otra fecha que se considere la apropiada. Durante esta tarea, las personas deben fijar todas las restricciones, además de ejercitar su creatividad e imaginación y a ambicionar sin limitaciones, hay que recordar, que por definición un futuro deseable está basado en ideales y no puede ser completamente realizado o cumplido. La tarea de describir un futuro deseable para el sistema debe producir un conjunto de objetivos estratégicos, objetivos de largo plazo y la descripción de propósitos finales deseables. Durante esta sesión, grupos pequeños trabajan en paralelo en la misma tarea; los participantes están ahora bien preparados para trabajar en la tarea de formular direcciones para el futuro

más deseable para el sistema y cómo debería verse en un cierto punto en el futuro.

Ocasionalmente puede haber una situación donde haya muchos objetivos estratégicos con los que la comunidad pueda trabajar cómodamente; es probable entonces, que se necesite tiempo adicional para integrar y decidir el orden de prioridad de los objetivos estratégicos. Una opción es que integre su lista de objetivos alrededor de aquellos que tienen una mayor relación; alternativamente varios objetivos estratégicos pueden ser señalados como prioritarios, tal tarea requiere serias reflexiones y trabajo. Primero la comunidad debe regresar a sus grupos previos y decidir los 3 o 4 criterios que se consideren relevantes para ser utilizados al escoger prioridades; entonces, utilizando ese criterio, deben evaluar cada producto (objetivos estratégicos) y llegar al número preciso de prioridades. Los reportes son tomados de la manera acostumbrada, seguidos por la discusión de la comunidad y la negociación. La lista final de objetivos estratégicos constituye otro producto de la comunidad que guía la dirección y actividad de la fase de planeación.

FASE 3: PLANEANDO LA ACCIÓN. (INTEGRACIÓN DEL SISTEMA Y EL ENTORNO).

La tarea previa de crear un futuro deseable para el sistema describe cómo se verá este dentro de 5 o 10 años a partir del presente. En la fase final los participantes integran los datos y trabajo de todas las etapas previas para diseñar la manera de alcanzar el futuro más deseable para el sistema. El tiempo disponible para esta tercera fase debe ser aproximadamente un tercio del tiempo total de trabajo de la Conferencia de Búsqueda y es en ésta, que los participantes deciden sobre las estrategias que desplazarán su sistema del presente a un estado futuro deseado. Los componentes de esta fase son:

- ◆ El manejo de las limitantes
- ◆ Acciones que necesitamos realizar para alcanzar objetivos estratégicos

- ◆ Los próximos pasos y las acciones a seguir

El manejo de las limitantes

Fase 3: Estrategias y planes de acción.

Tarea: Identificar las limitantes para lograr el futuro deseable y formulación de estrategias para alcanzarlo.

Formato: Puede ser realizado en un grupo grande con tormenta de ideas o asignada la tarea a pequeños grupos.

Resultado: Estrategias indirectas para superar las limitantes, asignar recursos y difusión.

Tiempo promedio: 1 hora.

A diferencia de las sesiones tradicionales de planeación estratégica, una Conferencia de Búsqueda maneja las limitantes lo más cerca que sea posible al final del evento. Concentrándose en las limitantes en las etapas tempranas, se tiene inclinación a inhibir el crecimiento de la confianza y creatividad en los grupos. El manejo de las limitantes es una etapa importante y es el proceso a través del cual el sistema empieza a establecer una relación adaptativa con su entorno.

En este punto de la conferencia, el facilitador ha logrado el establecimiento de la confianza y una buena relación con los participantes. Es recomendable que se realice un reconocimiento público de este papel antes de la sesión de presentación.

Además de discutir estrategias indirectas, la sesión informativa también aclara las tareas y pone énfasis en generar acciones positivas. Nunca le pedimos a los grupos que simplemente listen las limitantes, en cambio siempre les solicitamos, *Tener una lista de los obstáculos más serios, junto con la manera de manejarlos y poder sortearlos.*

Hay dos opciones para conducir esta fase. Primero detectar las limitantes y las estrategias para su manejo, a través de una breve sesión de tormenta de ideas

con toda la comunidad. Estas ideas y planes estarán disponibles para que todos los grupos pequeños de planeación los usen en sus tareas subsecuentes.

La segunda opción es tener pequeños grupos para identificar limitantes asociadas con metas estratégicas particulares, como parte del proceso de planeación. En el establecimiento de limitantes, los participantes necesitan revisar tendencias globales e influencias del entorno. Para identificar las principales limitantes, los participantes las reconocen en el trabajo previo, particularmente dentro de su análisis del futuro más probable (limitantes u obstáculos del entorno) y los detalles del análisis del sistema presente que aparecen en la lista de exclusión (limitantes del sistema). Como los participantes están entusiasmados para encontrar estrategias para maniobrar alrededor de las limitantes, siempre encuentran útil reexaminar las fortalezas del sistema para guiar las potencialidades que se pueden explotar. Las estrategias son los medios para lograr los fines especificados en la fase previa, así como las bases para generar planes de acción más detallados.

Desarrollando planes de acción

Fase 3: Estrategias y planes de acción.

Tarea: Desarrollar planes de acción detallados con proyectos importantes, responsables y puntos de evaluación de la puesta en marcha.

Formato: Pequeños grupos autoseleccionados para trabajar con base en las metas estratégicas planteadas y desarrollar planes de acción que más tarde serán reportados a la comunidad.

Resultado: Un plan factible, respaldado por el compromiso, entusiasmo y energía de los asistentes.

Tiempo promedio: 4-8 horas.

Después de trabajar en las limitantes, los participantes realizan la tarea de generar hasta el último detalle planes de acción estratégicos para el corto y largo plazo. Es esencial que en el diseño se tome en cuenta proporcionar suficiente tiempo para

desarrollar esta fase. La actividad de planeación estratégica es una tarea que integra todo el trabajo previo interrelacionando el sistema con el entorno, por lo que el diseño de la Conferencia de Búsqueda debe asegurar suficiente tiempo para poderse dedicarlo a desarrollar planes de acción detallados. El tiempo asignado a esta fase puede ser de 4 a 8 horas, los participantes generalmente se autopropone para trabajar en las áreas en las que tienen experiencia, lo que da como resultado la formación de fuerzas de tarea dedicadas a trabajar en el desarrollo e implementación de planes detallados de acción en beneficio de la comunidad entera.

Los participantes deben desarrollar planes que describan los detalles específicos sobre lo que se necesita que ocurra para cumplir con sus metas estratégicas, de esta manera los planes necesitan concretarse y precisarse con etapas programáticas. Generalmente usamos el modelo 3-3-3 que consiste en que los grupos de planeación especifican las tareas en las próximas 3 semanas, 3 meses y 3 años. En esta sesión es también donde los participantes deben desarrollar planes de acción detallados sobre cómo difundir el aprendizaje de la Conferencia de Búsqueda para el resto de las personas de su sistema. Es importante que se incluya tiempo para realizar una sesión plenaria que garantice que los planes están acordes con los intereses de toda la comunidad.

Es aquí donde la comunidad decide que hacer con todos los datos generados durante la Conferencia., usualmente la comunidad decide publicar alguna clase de reporte sobre el evento. En algunos casos, se forma un grupo de voluntarios para transcribir los datos de las hojas de rotafolio y editar los resultados dentro de un reporte. Basados en sus planes de acción, la comunidad decide en este punto si es que necesitan reunirse nuevamente y cuando y en qué tipo o configuración estructural. Lo que sigue es el trabajo de la comunidad, no de los facilitadores de la conferencia.

Los participantes y los patrocinadores deben saber a priori que ellos son básicamente los responsables de llevar los resultados de la Conferencia de Búsqueda hacia su puesta en marcha. El facilitador generalmente no está involucrado en la redacción del reporte, ni en las actividades siguientes como el monitoreo durante la fase de puesta en marcha y es en la clausura cuando los facilitadores deben fortalecer este sobreentendido. Cuando la conferencia termina, la comunidad debe haber evolucionado para ser un grupo confiado y autogestor que está listo para comenzar la puesta en marcha de su plan.

2.5.2.5 EL DISEÑO COMO UN PROCESO FLEXIBLE.

Es importante notar que el diseño de una Conferencia de Búsqueda incluye solamente un conjunto mínimo de guías. No se cumplirá su propósito si se tratan de manipular sus resultados, al igual que si se tienen que apegar a una agenda de tiempo rígida; más bien, el diseño debe ser visto como secundario para facilitar la formación de una comunidad autogestora que se convierta en un grupo de personas que pueden aprender y planear juntas.

Es casi imposible de antemano estimar la cantidad de tiempo exacta para cada fase. Cuando los grupos trabajan formulando metas estratégicas, generalmente necesitan volver a revisar los datos generados en la primera sesión, en algunos casos, los participantes pueden encontrar que necesitan hacer un análisis adicional de las tendencias del ambiente en su tarea del entorno. Mientras el diseño de la Conferencia de Búsqueda puede mirarse claramente longitudinalmente y concretamente en papel, el plan no refleja los ajustes y cambios de diseño que casi siempre ocurren inevitablemente. Los facilitadores deben de tener tiempos extras dentro del diseño en su conjunto; la comunidad puede necesitar ocupar mayor tiempo en una de las fases y debe realizarse un juicio por el facilitador para negociarlos. Esta es la razón por la cual el diseño y la conducción sobre la marcha es tal vez la prueba mayor para la experiencia o

habilidad de un facilitador. Podemos asegurar que el diseño de cualquier Conferencia de Búsqueda cambiará una vez que se esté llevando a cabo, algunas veces dramáticamente y otras veces con solamente cambios menores o pequeños ajustes. En cada caso, tales cambios de diseño pueden ser el factor clave para el éxito o el fracaso del evento.

Como facilitadores de la conferencia, lo que presentamos a los patrocinadores es generalmente un bosquejo del plan que especifica únicamente las partes difíciles de concluir y el tiempo de inicio de cada fase. Nunca debemos realizar un diseño detallado con tiempos exactos para cada fase, tal práctica puede ser contraproducente tanto para los facilitadores como para los participantes.

Los buenos facilitadores de una Conferencia de Búsqueda son como los hábiles y talentosos músicos de jazz que conocen los temas fundamentales tan profundamente que pueden alejarse de ellos e improvisar. Los músicos de jazz pasan mucho tiempo dominando los fundamentos del jazz de acuerdo a progresiones y a pesar de eso, cuando realizan sus ejecuciones en vivo, son sus habilidades para improvisar las que cuentan. De manera similar, los facilitadores competentes de una conferencia deben conocer en detalle el cronometraje de las tareas que siguen el diseño básico de la Conferencia de Búsqueda y entonces ajustar el tiempo según se necesite, para emparejar los ritmos de aprendizaje únicos para ese conjunto específico de participantes y para ese evento.

2.5.2.6 PUNTOS ESENCIALES DE DISEÑO DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

Mientras algunos elementos de la Conferencia de Búsqueda como el número de días son flexibles, otros no. Una Conferencia de Búsqueda es una entidad completa que debe ser cuidadosamente diseñada por adelantado para adecuarse a las circunstancias particulares de la organización o comunidad. A continuación

se encuentra una lista de puntos y errores de diseño, que se deben tomar en cuenta cuando se planea realizar una Conferencia de Búsqueda y es necesario para su éxito que no se pierdan de vista los siguientes aspectos en su diseño.

- **Espacio para maniobrar.** Asegúrese de tener tiempos extras y flexibles dentro del plan de la Conferencia de Búsqueda, esto proporcionará la flexibilidad y espacio para maniobrar cuando sea necesario.
- **Características particulares.** Siempre tome en consideración las siguientes variables cuando diseñe la Conferencia: la dificultad de la realización del evento, historia de conflictos entre los participantes, tiempo necesario para realizar un reporte adecuado. Circunstancias distintas serán las que permitan definir criterios para estimar el número de participantes, el tiempo y el lugar de reunión.
- **Innovación.** El diseño de Conferencias de Búsqueda es un arte, no una ciencia exacta. Piense en el diseño en los términos de la improvisación de jazz. Se necesita ser flexible e innovador y algunas veces encontrará que es necesario romper las reglas; sin embargo, como el jazz, a pesar de esta libertad y flexibilidad, deberá sonar bien. Los principios y las teorías son las fronteras dentro de las cuales se puede ser flexible en el diseño. Otras teorías pueden ser adecuadas para un tipo diferente de conferencia.
- **Flexibilidad.** Una vez que la conferencia se está realizando, confíe en su intuición y percepciones. El diseño es solamente un plan de juego, no una fórmula rígida que lo esclavice a usted y a los participantes. Si percibe que los participantes necesitan más tiempo para concluir una cierta tarea, no los interrumpa (tanto tiempo como sea capaz de recuperar de los tiempos extras que tiene o de la posibilidad que tenga para ajustar el plan).
- **Auténtica democracia.** Entender claramente las implicaciones de lo que significa diseñar una conferencia estructurada de acuerdo con el *Principio de Diseño Número 2*. El papel y las funciones del diseño democrático es crear el mejor conocimiento del entorno para que los participantes tomen la responsabilidad para el control y la coordinación de su propio trabajo.

2.5.2.7 ERRORES A EVITAR EN EL DISEÑO DE UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.

- ◆ **Sondeos.** El adiestrar a los participantes es innecesario y puede dar un mensaje equivocado a aquellos no familiarizados con la Conferencia de Búsqueda. Expectativas distorsionadas entre los participantes podrían potencialmente inhabilitar los procesos de la Conferencia de Búsqueda.
- ◆ **Oradores.** No invite oradores para fijar alguna directriz en la conferencia antes de que ésta inicie, eso puede distraer la atención de los participantes de los tópicos del método; las preocupaciones pueden reducir la oportunidad de descubrir una visión compartida en las etapas iniciales de la Conferencia de Búsqueda.
- ◆ **Fantasía y juegos.** El uso de simulaciones, rompehielos u otro tipo de ejercicios están directamente en conflicto con los propósitos de una Conferencia de Búsqueda: estar en un mundo real, orientación de tareas y ser una reunión de planeación participativa. Puesto que el diseño de la Conferencia de Búsqueda ya tiene implícitas las condiciones para la comunicación efectiva, este tipo de apoyos, solamente sirven de distracción y son completamente innecesarios.
- ◆ **Fijar roles previamente.** El nombramiento de supervisores la dirigirán hacia un diseño mezclado. La Conferencia de Búsqueda está estructurada democráticamente y no necesita guardias que vigilen a la gente. Los facilitadores estarán preocupados en apoyar la existencia de una comunidad autogestora y por definición, los grupos autogestores pueden tomar la responsabilidad para la administración de sus tareas y sus procesos.
- ◆ **Entrenamiento para las habilidades de comunicación.** Hemos encontrado que la Conferencia de Búsqueda desarrolla una comunidad planificadora creativa en la cual las personas consistentemente despliegan habilidades de comunicación íntegramente adecuadas a sus tareas, sin un entrenamiento previo.
- ◆ **Aparatos de alta tecnología.** Resista la tentación de utilizar sofisticados aparatos audiovisuales. La Conferencia de Búsqueda está diseñada para

promover la comunicación cara a cara; no es posible utilizar el método exitosamente a través de videoconferencias.

- ◆ **Propósitos ocultos.** Vigile al promotor que desee que usted utilice o diseñe el evento para encontrar la solución que el ya tenía prevista por adelantado. Cualquier intento de utilizar la Conferencia de Búsqueda con este fin, da como resultado en el largo plazo frustración y desilusión".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA CITADA EN EL CAPÍTULO

2. Anónimo, Conferencia de búsqueda.
[<http://downeast.com/drsconsulting/stratplan.htm>], 2000. p 3
3. Mojica S. F. *La Prospectiva. Técnicas para Determinar el Futuro*. Legis, Colombia 1991. p 2
4. Johansen B. O., *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa, México, 1999, pp 13,56
5. Ackoff R. L., *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa, México 1998, p 73
6. Johansen B. O., *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa, México, 1999, pp 68,69
7. Miklos T.; Tello M. E., *Planeación prospectiva*. Limusa, México 1992, p 57
8. Aguirre V. J. *Diversos Enfoques de Planeación*. Apuntes del Curso Taller de Planeación Estratégica. Algunos Ejemplos Prácticos en Instituciones Mexicanas de Educación Superior, ANUIES, México 1998, pp 12-15.
9. Gallardo V. A.; *Prospectiva Socioeconómica para un México Alternativo*. Edición Internet. Revista Gestión y estrategia. Número 6. [<http://azc.uam.mx/gestion/num6/art60000.html>], 2002, p 3
10. Lopez H. M. *La previsión del futuro I*. Casi Nada Web Magazine, [<http://usuarios.iponet.es/casinada/23prosp.html>], 2003. p 1

11. Mojica F.J. *Determinismo y construcción del futuro*. Bogotá, Julio de 1999, p 14
12. Rivera P. E. *Una Perspectiva de la Prospectiva*. [<http://msip.lce/erporto/libros/prospect>], 1999 p 52
13. Lopez H. M. *La previsión del futuro I* Casi Nada Web Magazine, [<http://usuarios.iponet.es/casinada/23prosp.html>], 2003. p 2
14. Crombie A. *The nature and types of search conferences*. International Journal of Lifelong Education, Vol. 4 No. 1. Traducción de Prócoro Millán Benítez, p 1.
15. Alvarez R.C. *De promesa a realidad: la democracia participativa para una educación ambiental efectiva*. [<http://www.nmsu.edu/iirm/articles/busque.html>], 2001, p 3
16. Cabana S. *The search for effective strategic planning is over*. [<http://nmsu.edu/~iirm/articles/cabana1.html>], 1999 p 1, 5
17. Alvarez R.C. *De promesa a realidad: la democracia participativa para una educación ambiental efectiva*. [<http://www.nmsu.edu/iirm/articles/busque.html>], 2001, p 8
18. Merrelyn E., Purser R. E. *The Search conference, A powerful method for planning organizational change and community action*. Jossey-Bass Publishers, 1996. pp 102-209

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.1 POBLACIÓN OBJETIVO

La Conferencia de Búsqueda se realizó en una institución de educación superior, cuya misión y visión son:

Misión: Formar integralmente personas para generar, difundir y aplicar ciencia y tecnología, con calidad en medicina veterinaria y zootecnia, así como, producir nuevos conocimientos y brindar asesoría y servicios especializados para beneficio de los distintos sectores de la sociedad mexicana.

Visión: Ser una casa de estudios con niveles mundiales de calidad en las tareas que tiene encomendadas, con compromiso social y vinculación estrecha con su entorno. Sus egresados estarán preparados para ser proactivos y participar en la consecución de metas comunes de la sociedad mexicana, asumiendo liderazgo en las áreas de su competencia. Nuestra institución será centro de referencia, consulta y promoción de los cambios, en materia de medicina veterinaria y zootecnia, que requiera el desarrollo del país. Será una institución plural, una comunidad en armonía, donde todos participan para el logro de objetivos y metas comunes y por ello reciben un reconocimiento justo y legítimo. (Ver el organigrama en el Apéndice 3).

3.1.1 UNIVERSO DE TRABAJO.

El universo de estudio estuvo conformado por los asistentes al taller de Conferencia de Búsqueda, mismos que fueron escogidos de acuerdo al método.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El número de personas se determinó de acuerdo a la metodología para desarrollar una Conferencia de Búsqueda, en ella se habla de máximo 10 participantes por grupo y 4 grupos es un número aceptable para realizarla.

Se planeó la asistencia de 40 personas las cuales estarían divididas en 4 grupos de 10, cada uno dirigido por un facilitador y además se contó con la presencia de un coordinador de facilitadores, por lo que la muestra se circunscribió a 45 participantes.

3.2 VARIABLES DE MEDICIÓN

3.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.

La Conferencia de Búsqueda.

3.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES.

Elaboración de un Plan de Desarrollo resultado de la Conferencia de Búsqueda.

3.3 INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO

3.3.1 INICIO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

Se realizó una reunión entre el Director de la organización y la Unidad de Planeación para comentar la necesidad de realizar un ejercicio de planeación estratégica con el objeto de formular un plan de desarrollo, el método que se decidió aplicar fue la de una Conferencia de Búsqueda. El evento se realizaría aproximadamente 2 meses después, durante 3 días consecutivos, con una asistencia de aproximadamente 50 personas.

El personal de la Unidad de Planeación se reunió con una asesor de amplia experiencia en la realización de Conferencias de Búsqueda y en conjunto con ella se decidió que existirían 4 mesas con un máximo de 10 participantes.

Se concluyó que la composición de las mesas debería ser plural y que en cada una de ellas por lo menos se tendría una persona de las siguientes características:

1. Alumnos de licenciatura
2. Alumnos de maestría
3. Funcionarios
4. Organizaciones gremiales
5. Organizaciones de productores
6. Sector público
7. Profesores inclinados hacia la investigación
8. Profesores inclinados hacia la docencia
9. Profesores inclinados hacia la prestación de servicios.
10. Personal administrativo

3.3.2 PREPARACIÓN DE LOS FACILITADORES.

Nosotros contamos con un equipo entrenado en el método, proporcionado por la Secretaría de Planeación, pero también si no se cuenta con el personal capacitado, el experto puede adiestrar a personas que realicen las funciones de facilitador, dándoles varias pláticas sobre el método y una serie de consejos (Ver Apéndice 4) para desarrollar mejor su función.

3.3.3 SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

Se decidió la fecha de realización del evento y se le preguntó al director y a su staff los nombres de 70 posibles candidatos, para comenzar a contactarlos por teléfono y asegurarnos que pudieran asistir los 3 días completos. Se elaboró una lista de nombres y los siguientes 15 días, se ocuparon en conseguir los teléfonos, las direcciones y los correos electrónicos de las personas propuestas. Se habló cada una de ellas, explicándoles el objetivo de la reunión, haciendo una breve reseña del método y enfatizando la necesidad de que tuvieran disponibilidad de estar presentes durante todo el evento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se fueron descartando las que no podían ir; a esas mismas personas se les solicitaba propusieran a otro candidato que tuviera su mismo perfil y a esa persona se le contactaba e invitaba vía telefónica. Así mismo, se les indicaba que estaría a su disposición un autobús para llevarlos al lugar del evento (lo cual resultaba preferible, ya que al no llevar automóvil propio, era más difícil que los asistentes dejaran el lugar donde se realizaría el taller).

Finalmente, los grupos de trabajo estuvieron integrados por personas de las siguientes áreas:

Grupo Número 1

1. División "A"
2. Secretaría "A"
3. Colegio de Profesionales
4. Departamento "A"
5. Departamento "B"
6. Representante del área industrial
7. Departamento "C"
8. Unidad "A"
9. Alumno

Grupo Número 2

1. Representante del área industrial
2. División "B"
3. Asociación de especialistas
4. Centro de enseñanza "A"
5. Departamento "D"
6. Colegio de profesionales
7. Departamento "E"
8. Asociación de productores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nota: Las diferentes letras utilizadas son únicamente para referirse a las distintas unidades administrativas a las que están adscritos los participantes.

9. Consejero universitario

10. Departamento "F"

Grupo Número 3

1. Departamento "G"

2. Departamento "H"

3. Alumno

4. Profesor emérito

5. Secretaría "B"

6. Coordinación "A"

7. Trabajador administrativo

8. Departamento "I"

9. Secretaría "C"

Grupo Número 4

1. Gobierno del Distrito Federal

2. Departamento "J"

3. División "D"

4. Colegio de profesionales

5. Departamento "K"

6. Departamento "L"

7. Centro de enseñanza "B"

8. Departamento "M"

9. Secretaría de estado

Nota: Las diferentes letras utilizadas son únicamente para referirse a las distintas unidades administrativas

3.3.4 LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DEL EVENTO

Se pidió la cotización para realizar el evento en 5 diferentes sitios solicitando el precio por habitación sencilla y doble, el precio del desayuno, la comida, la cena y del servicio de cafetería por persona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con base en los presupuestos, se escogió un lugar, el cual se visitó para verificar las condiciones y dimensiones de las salas, el equipo con el que se podía contar, los comedores, las habitaciones y se constató lo que incluía el servicio de cafetería. Después de realizar la visita y constatar que el lugar reunía los requisitos para trabajar, se cubrió el costo del evento.

3.3.5 INVITACIÓN E INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES.

Se elaboró un oficio de invitación para las personas que decidieron participar en el evento como asistentes, otro para los facilitadores y otro para las que serían apoyo. (Ver Apéndice 5)

Además, se hizo un documento conteniendo una síntesis del método de la Conferencia de Búsqueda (Ver Apéndice 6), el programa de actividades, recomendaciones generales para asistir al evento y un mapa de ubicación para que pudieran llegar al lugar aquellas personas que no quisieran irse en autobús.

Los documentos arriba mencionados, se entregaron personalmente y además se enviaron vía correo electrónico a todos los asistentes.

3.3.6 MATERIAL REQUERIDO

Se procedió a comprar el material que sería requerido para cada equipo, teniendo en cuenta que dos días se trabajaría mañana y tarde. (Ver Apéndice 7)

3.3.7 REALIZACIÓN DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

3.3.7.1 LLEGADA AL SITIO DE REUNIÓN Y PREPARACIÓN DEL EVENTO

Una noche antes de comenzar la Conferencia, llegaron los facilitadores, el coordinador de facilitadores y el personal de apoyo; revisaron las condiciones de las habitaciones que les asignaron y de las salas destinadas para trabajar, con la finalidad de que si se encontraba alguna anomalía o era necesario cambiar o adecuar algún espacio, se hiciera antes de que llegaran los participantes.

3.3.7.2 BIENVENIDA Y REGISTRO

De acuerdo al programa, se les dio la bienvenida a todos los asistentes y se procedió a asignarles habitación, la cual generalmente era compartida.

3.3.7.3 METODOLOGÍA (Ver Apéndice 6)

Posteriormente, en una sesión plenaria se volvió a explicar la metodología del evento y se procedió a la realización de cada una de las 5 fases de la Conferencia de Búsqueda.

3.3.7.3.1 FASE I EXPLORACIÓN DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO Y DE LOS FACTORES QUE AFECTARÁN LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO.

Esta primera fase se orientó a explorar el contexto o ambiente que influiría en el futuro de la organización, tomando como horizonte de referencia el año 2010. Se discutieron factores tanto internos como externos del ámbito Internacional y Nacional, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- o Económicos
- o Sociales
- o Políticos

Como resultado se obtuvo una síntesis sobre las conclusiones a las que llegó cada grupo. Se detallaron los principales factores detectados y la presentación de las conclusiones se hizo en acetatos por un miembro del grupo en la sesión plenaria.

Algunas de éstas fueron:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTORNO INTERNACIONAL

ECONÓMICOS	POLÍTICOS	SOCIALES
Globalización	Consolidación de bloques de poder político y económico	Ejercicio profesional de acuerdo a estándares internacionales
Influencia de estándares internacionales para la producción	Conciencia sobre el uso racional de recursos naturales e impacto ambiental	Mayor regulación del ejercicio profesional
Mayor demanda de alimentos de origen animal	Bloques políticos y comerciales	Incremento en la vinculación

ENTORNO NACIONAL

ECONÓMICOS	POLÍTICOS	SOCIALES
Integración de sistemas de producción	Demanda de menor número de profesionistas pero mas especializados	Fortalecimiento de algunas escuelas
Empleo industrial en ciudades	Ejercicio profesional mas cerca de las sociedades urbanas	Incremento en estudios por Universidad Virtual
Problemas con la biodiversidad	Pluralidad política amplia	Planes de estudio más flexibles

3.3.7.3.2 FASE II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa nos situamos en el presente. Se hizo un diagnóstico de la situación en que se encontraba la organización y se vio su capacidad de respuesta.

Se identificaron fortalezas y debilidades de los siguientes rubros:

- 1) Personal académico
- 2) Investigación
- 3) Planes y programas de estudio
- 4) Proceso pedagógico
- 5) Estudiantes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 6) Difusión cultural
- 7) Vinculación
- 8) Planeación y evaluación
- 9) Presupuestación
- 10) Infraestructura
- 11) Administración
- 12) Normatividad

Como producto se obtuvo una síntesis sobre las conclusiones a que llegó el grupo. Detallándose los principales factores encontrados los cuales fueron presentados en acetatos en la plenaria. Algunos de los mencionados fueron los siguientes:

RUBRO	FORTALEZA	DEBILIDAD
PERSONAL ACADÉMICO	Con prestigio internacional	Necesario incrementar el personal con doctorado
INVESTIGACIÓN	Investigación de punta en algunas áreas	Necesario fortalecer la formación de investigadores
PLANES Y PROGRAMAS	El área económico administrativa quedó fortalecida	Fortalecer las áreas de inglés y cómputo
PROCESO PEDAGOGICO	Cursos de maestro forma maestro en el área de pedagogía	Carencia de tutores para alumnos de licenciatura
ESTUDIANTES	Sector de estudiantes entusiasta y noble	Falta un programa de orientación profesional permanente
DIFUSIÓN CULTURAL	Suficientes eventos	Insuficiente interés para actividades culturales
VINCULACIÓN	Vinculación con productores y organismos privados y públicos	Necesario incrementar la vinculación entre profesores e interdepartamentalmente
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN	Creación de la Unidad de planeación	Falta continuidad, ya que aparece y desaparece la Unidad de Planeación
PRESUPUESTACIÓN	Generación de ingresos extraordinarios	Presupuesto insuficiente para cubrir necesidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RUBRO	FORTALEZA	DEBILIDAD
INFRAESTRUCTURA	Es buena, tal vez la mejor del país entre las escuelas	La obsolescencia del equipo de cómputo es muy rápida
ADMINISTRACIÓN	Administración escolar excelente	Fortalecer acciones preventivas contra robos
NORMATIVIDAD	Existe un marco normativo y es coherente	Intensificar difusión de la normatividad vigente

3.3.7.3.3 FASE III. DISEÑO DE LA SITUACIÓN IDEAL DE LA ORGANIZACIÓN.

La fecha es el presente y la pregunta: *¿Cuál es la imagen o estado ideal del sistema que desearíamos tener, cuáles son sus características?*

En la exploración del estado ideal se hicieron a un lado todas las restricciones y se trabajaron los 12 aspectos analizados en la fase anterior.

Se generó por equipo una síntesis sobre las conclusiones a que llegó cada grupo y se detallaron las características ideales detectadas, algunas de las mencionadas fueron.

RUBRO	CONCLUSIONES	CONCLUSIONES
PERSONAL ACADÉMICO	Sólida formación ética y cultural para transmitírsela a los alumnos	Todos los profesores tiene posgrado
INVESTIGACIÓN	Hay equipos interdisciplinarios trabajando en proyectos de investigación financiados externamente	Todos los profesores publican en revistas de difusión y revistas científicas
PLANES Y PROGRAMAS	Flexibles , con educación pertinente, actualizada evaluada permanentemente y un balance teórico práctico, con alumnos que tengan una inserción eficaz en el mercado laboral nacional e internacional	Acorde a necesidades nacionales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RUBRO	CONCLUSIONES	CONCLUSIONES
PROCESO PEDAGÓGICO	Profesores capaces de evaluar el aprendizaje	Unidad de apoyo con capacitación permanente, innovadora, accesible y eficaz
ESTUDIANTES	Responsables, participativos, con un alto desempeño con hábitos de estudio y con un alto interés cultural y deportivo	Programa de becas suficiente y diversificado
DIFUSIÓN CULTURAL	Sistema eficaz de difusión cultural	Difusión amplia del quehacer de la facultad
VINCULACIÓN	Programa eficaz con capacitación extensionista	Se tienen detectados los principales problemas dándoles solución de manera prioritaria
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN	Hay una planeación prospectiva como actividad permanente	La evaluación es un proceso continuo
PRESUPUESTACIÓN	El gobierno, iniciativa privada, egresados, estudiantes, etc. participan en la integración del presupuesto	El gobierno otorga mayor presupuesto a la UNAM
INFRAESTRUCTURA	Suficiente, adecuada, ampliada y actualizada para alumnos y docentes	Transporte eficaz para las prácticas
ADMINISTRACIÓN	Secretaría administrativa que dé capacitación administrativa a funcionarios	Personal administrativo altamente capacitado con actitud de servicio y bien remunerado
NORMATIVIDAD	Elaboración de manuales de organización y procedimientos	Profesores y alumnos con conocimiento de derechos y obligaciones

3.3.7.3.4 FASE IV. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE TRABAJO.

Nos situamos en el presente y dado el estado ideal y el sistema deseado, la pregunta es: *¿Cuáles serían las mejores acciones o proyectos que podríamos emprender, para avanzar hacia el estado deseado?*

En esta etapa, cada uno de los grupos generó un conjunto de propuestas y se formularon un total de 20 proyectos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con objeto de seleccionar los más relevantes, en la opinión de los participantes, se procedió a un proceso de selección, mediante el uso de tarjetas de diferentes colores, las cuales tenían un valor que iba del 5 al 1, quedando como sigue:

Nº	PUNTAJE DE PROYECTOS	Suma
1	Formación Integral del Estudiante.	43
2	Fortalecimiento de la Investigación.	41
3	Adecuación de Planes y Programas de Docencia Investigación y Servicios.	40
4	Formación, Motivación y Retención de Catedráticos.	38
5	Superación Académica.	35
6	Iniciación del Estudiantado.	33
7	Redes Operativas de Intercambio Académico.	30
8	Financiamiento Alternativo para la FMVZ.	29
9	Fortalecimiento de la Formación Profesional.	28
10	Fortalecimiento de la Investigación en Ciencias Veterinarias.	25
11	Realización de la Orientación Vocacional.	21
12	Definición de Marcos de Referencia y Prioridades de Investigación.	19
13	Reforma Administrativa.	13
14	Selección Rigurosa de Alumnos.	11
15	Programa Permanente de Superación Académica.	11
16	Formación de Profesores.	10
17	Tutoría y Seguimiento de Alumnos.	9
18	Capacitación para Funcionarios con Responsabilidad Académico-Administrativa.	7
19	Fortalecimiento y Apoyo del Personal Administrativo de Base.	6
20	Seguimiento y Evaluación de Egresados.	4

3.3.7.3.5 FASE V. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

De la selección realizada en la fase anterior, se procedió a la formación de nuevos grupos de trabajo de acuerdo a los intereses de cada participante, para trabajar en el desarrollo de los 7 proyectos estratégicos con mayor puntuación,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la sesión plenaria de proyectos se presentaron los resultados generados en esta etapa. A ella, acudieron como invitados, todas las autoridades de la organización interesadas en las conclusiones de la Conferencia de Búsqueda.

El término de esta sesión marcó el fin de la Conferencia de Búsqueda.

3.4 INFORMACIÓN

3.4.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la toda la información generada en la Conferencia de Búsqueda, se elaboró una *Memoria de la Conferencia de Búsqueda*, asentando en ella los textos tal y como había sido concebidos por los participantes. Anteriormente, se plasmaron algunos de los resultados que forman parte de la memoria.

3.4.2 DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se formuló un Proyecto de Plan de Desarrollo, el cual fue dado a conocer ante ***toda la comunidad*** de la organización, solicitándoles sugerencias para enriquecer dicho documento.

Una vez integradas dichas observaciones y sugerencias fueron incluidas en el Plan de Desarrollo (Ver Apéndice 8) y éste fue publicado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

De acuerdo con la hipótesis planteada al inicio de la investigación, se comprobó que la Conferencia de Búsqueda sí es una herramienta de planeación participativa consensada y útil para la planeación de las organizaciones, pues derivado de este trabajo, quedaron planteados los proyectos estratégicos que fueron formulados por los asistentes, así como las diferentes estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y se obtuvo un Plan de Desarrollo, que fue la guía fundamental para realizar el trabajo de la organización durante cuatro años.

Se demostró que sí es una herramienta de planeación, ya que los asistentes que nunca habían sido invitados a un ejercicio similar, al principio se mostraban incrédulos de que sus propuestas iban a ser tomadas en cuenta para definir el rumbo de nuestra organización; escépticos acerca de las bondades del método, pero al ver desde la primera sesión plenaria que la percepción que cada uno tenía del entorno (y que había sido trabajada en grupos separados) era compartida, se identificaron primero caras de asombro y después de entusiasmo. Cabe mencionar que este entusiasmo prevaleció hasta el final del evento.

Durante el ejercicio, predominó la idea de consenso, se notó una mayor cohesión entre las personas, y algunas que no sabían que tenían pensamientos o percepciones compartidas con otros compañeros, iniciaron una relación de amistad, más allá de la simple relación de trabajo.

Otro de los resultados, fue que al contar con grupos plurales, en los cuales no existían jerarquías, los individuos establecieron una relación más estrecha entre el Plan propuesto y su cumplimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este trabajo fue de tanto impacto, que uno de los asistentes, un mes después, efectuó con las personas de su departamento una "Mini Conferencia de Búsqueda", para realizar la planeación de sus actividades; esto es una evidencia de que el método convenció, además de que varias personas que asistieron al ejercicio, así lo expresaron.

Dentro de la bibliografía consultada, leí algunas opiniones sobre el método y una de las expresiones encontradas fue que "quien asiste a una Conferencia de Búsqueda, no lo olvida jamás" y estoy convencida de ello.

El método de la Conferencia de Búsqueda es una herramienta de gran utilidad para la planeación; en teoría parece fácil de realizar un evento de esta naturaleza, sin embargo esta percepción no es muy válida; ya que es necesario se formen recursos humanos que conozcan profundamente este método y se dediquen a aplicarlo.

Como una aportación, sugiero que antes de efectuarla, se busque el asesoramiento de personal experto, y que si no es posible contratar a los facilitadores expertos y a su coordinador, que por lo menos el experto capacite a los facilitadores. No hay que olvidar que "la práctica hace al maestro" y que mientras más Conferencias de Búsqueda se realicen, mayor será la experiencia adquirida, lo cual redundará en la obtención de mejores resultados.

Otro de los aspectos importantes, es que al realizar el taller fuera del lugar de trabajo, hace que las personas se comprometan más, que al estar aisladas de distracciones pongan mayor atención y que además, el permanecer en un lugar cómodo (que no quiere decir caro) y diferente a donde se realizan las labores rutinariamente, es más estimulante para cualquiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

A pesar de que la literatura cita que los años de aplicación del método de Conferencia de Búsqueda le han dado confiabilidad y validez, al realizar este trabajo, confirmé que es un método útil para planear estratégicamente y que tiene la ventaja además de tomar en cuenta al ser humano ya que éste es visto no como un engrane más de una máquina, sino como parte fundamental de la organización.

Como resultado de su aplicación, se logró elaborar un Plan de Desarrollo, cuya aplicación no fue difícil, ya que contenía diferentes visiones y anhelos, los cuales eran compartidos por la comunidad. Al realizarse con una visión de planeación prospectiva, todavía en la actualidad los resultados obtenidos, no se alejan de la realidad y no han perdido vigencia.

En este trabajo se buscó información de los diversos temas tratados, pero en el caso específico de Conferencia de Búsqueda, en el que la información disponible se encuentra casi toda en el idioma inglés, mediante las traducciones que realicé, espero poder contribuir en la difusión del conocimiento del método.

Además, es un método de ahorro de tiempo y recursos para la planeación, ya que en dos días y medio (23 horas de trabajo) se pudo llegar a un resultado exitoso que sentó las bases para la elaboración de un buen Plan de Desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 6

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO

CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

Es un método cualitativo de planeación prospectiva que sirve para involucrar a las personas de una organización en el cambio. Permite aumentar la eficacia de la planeación estratégica, dándole a aquellos que actualmente están afectados por el cambio, mayor control sobre sus propósitos y direcciones.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Arte de dirigir un conjunto de acciones en respuesta o anticipación a los cambios en su medio ambiente externo con objeto de alcanzar el desarrollo institucional y superar a la competencia.

PREDICCIÓN

Vía de aproximación al futuro que se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados -no sujetos a controversias- que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro. La predicción implica únicamente desentrañar el porvenir (futuro) partiendo del presente.

PREVISIÓN

Esta aproximación pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables, determinadas con frecuencia de forma irreversible.

PROFERENCIA.

Se fundamenta en el pasado para construir el futuro. Este grupo abarca proyecciones y extrapolaciones. El investigador afirma además que los recursos empleados por la proferencia se basan siempre en un antecedente, para de ahí deducir un consecuente, lo cual califica como "seguir viendo el futuro con ojos nutridos por la experiencia presente"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRONÓSTICO

Se refiere a un enunciado condicionado, esto es, al desarrollo de eventos futuros generalmente probables. Representa juicios razonados sobre algún resultado particular, que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.

PROSPECTIVA

Consiste en atraer y concentrar 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. Así, anticipa la configuración de un futuro deseable, luego desde ese futuro imaginado, reflexionan sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar más eficazmente y orientar nuestro desenvolvimiento hacia ese futuro objetivado como deseable.

PROYECCIÓN

La proyección brinda información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean éstas deseables o indeseables. Da una imagen del futuro asumiendo la continuación del patrón histórico de las tendencias actuales y pasadas.

TURBULENCIA

Inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 1 ¹⁹

ESTUDIOS DE FUTURO DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.sfutures.com/web-lnk1.htm#Associations>

<http://www.eirelink.com/prospektiker/>

http://www.2100.org/ind_prospective.html

<http://www.coatesandjarratt.com/resources>

<http://www.innovarium.com/Prospektiva/futuro.htm>

ÍNDICE DE ORGANIZACIONES, CENTROS DE UNIVERSIDADES, ASOCIACIONES Y FUNDACIONES, CENTROS DEL GOBIERNO, PUBLICACIONES Y LIBROS DE ESTUDIOS DE FUTURO.

1. Organizaciones

- [Strategic Futures International](#)
- [Applied Futures](#)
- [Battelle Memorial Institute](#)
- [Brookings Institution](#)
- [The Futures Group](#)
- [The Futures Group International](#)
- [Futuribles](#)
- [Global Business Network](#)
- [The Hudson Institute](#)
- [Idon Associates](#)
- [Institute for Alternative Futures](#)
- [Institute for the Future](#)
- [Institute for Technology Assessment](#)
- [International Institute of Applied Systems Analysis](#)
- [JALA International, Inc.](#)
- [Leveson Consulting](#)
- [Millennium Institute](#)
- [Northeast Consulting Resources](#)
- [The RAND Corporation](#)
- [SRI International](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Centros de Universidades

- Center for Policy Analysis
- Center for Integrative Studies
- Centre for Policy Modelling
- Copenhagen Institute for Futures Studies
- Department of Technology Assessment (Tech. U. of Hamburg-

Harburg)

- Finnish Futures Research Centre
- Future Studies Program (U. of Hawaii)
- Global Options
- Henley Management College
- Institute for Futures Research (U. of Houston)
- Institute for Futures Research (Stellenbosch University)
- Institute of Future Studies (Potchefstroom University)
- Institute of Public Policy Studies
- Institute for Strategic Forecasting (Calif. Lutheran U.)
- Lincoln University Futures Programme
- St. Gall Center for Futures Research
- Swedish Institute of Future Studies

Asociaciones y Fundaciones

- Association for Public Policy Analysis and Management
- Canadian Association for the Club of Rome
- Club of Rome
- Global Futures
- Greater Boston Chapter of the World Future Society
- Institute for Futures Studies (Sweden)
- Institute of Business Forecasting
- Institute of Technology Assessment (Austria)
- International Association of Business Forecasting
- International Association for Technology Assessment and

Forecasting Institutes

- International Institute of Forecasters
- International Studies Association
- The International System Dynamics Society
- ISA Research Committee 07
- Police Futurists International
- Policy Studies Organization
- The Strategic Leadership Forum
- Secretariat for Futures Studies (Germany)
- Strategic Planning Society (UK)
- Technology and Innovation Management
- World Future Society
- World Futures Studies Federation

Gobierno

- Army Environmental Policy Institute

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Australian Commission for the Future
- British Millennium Commission
- Cellulc Interfacultaire de Technology Assessment (France)
- Finnish Committee on the Future
- Future Technologies Institute (U.S. Army)
- Institute for Prospective Technology and Studies (EC)
- Institute for Technology Assessment and Systmes Analysis
- (Germany)
- The Millennium Foundation of Canada
- National Air & Space Museum, Future Studies
- Office of Technology Assessment of the German Parliament
- Parliamentary Office of Science and Technology (UK)
- Rathenau Institute (Netherlands)
- Strategic Studies Institute, U.S. Army

Publicaciones

Periódicos y Revistas

- o
- Millennium
- 21stC Magazine
- Complexity International
- Economic Modeling
- Economics Journals on the Internet
- Foresight News
- Frontier
- Futures Research Quarterly
- Futures
- Future Survey
- Futuribles
- The Futurist
- Global Futures Bulletin (email)
- Institute for Prospective Technological Studies Reports
- International Journal of Forecasting
- International Journal of Futures Studies
- International Technology Assessment Panorama
- Journal of Business Forecasting
- Journal of Business Strategy
- Journal of Policy Analysis and Management
- Journal of Policy Modeling
- Journal of Strategic Management
- Long Range Planning
- Maona Journal
- Nanotech Update
- On the Horizon
- Research Policy

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Technological Forecasting and Social Change
- Technology in Society
- Vision of the Future
- World Futures

o **Libros**

- Adamantine Studies on the 21st Century
- Amazon.com books on Futures Research
- Bibliography of Forecasting Research
- Book List (University of Arizona)
- ERIC Bibliography
- "Futures Research & the Strategic Planning Process" (entire
book)
- GBN Bibliography on Scenarios
- GBN Book Club Selections
- Strategic Vision (US Army War College)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTADO DEL ARTE DE LAS PUBLICACIONES Y CENTROS EN PROSPECTIVA Y ESTUDIOS DE FUTURO

Al iniciarnos en el conocimiento de la prospectiva o de cualquier otra disciplina, nos surge como primer interrogante: ¿dónde podemos encontrar la información básica del tema en estudio?

Para resolver tal interrogante, el objetivo del presente documento es el de presentar los principales centros de estudio sobre futuro y prospectiva existentes en el mundo, igualmente las principales publicaciones que diversos autores han realizado sobre nuestro tema, estas publicaciones son tanto libros como revistas. Esta presentación trata, como el título lo sugiere, un breve estado de arte que a juicio del autor corresponde a una personal selección de los más importantes, mas no pretende ser exhaustivo. Cabe señalar que algunos de ellos pueden no estar disponibles comercialmente en las librerías, en realidad la oferta de publicaciones sobre prospectiva es muy limitada en el mercado editorial.

Teniendo de presente que en la actualidad la consulta de información se realiza cada vez más a través de los medios modernos de comunicación, como la red mundial de computadoras vr.gr. Internet, se suministrara la dirección electrónica o pagina Web para facilitar el acceso a la consulta, en los casos que este disponible.

PUBLICACIONES

La presentación de las publicaciones que se realiza a continuación corresponde, como se anuncio anteriormente, a las principales obras que desarrollan conceptos y métodos prospectivos y las correspondientes a los estudios de futuro (metodología de aproximación al futuro diferentes a la prospectiva)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LIBROS

GODET, MICHEL. 1993. De la Anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia. Barcelona: Marcombo – Alfaomega. 350 Paginas.

Este excelente manual, como su nombre lo indica, describe con ejemplos ilustrativos los diferentes métodos de la prospectiva y presenta toda la base conceptual de la prospectiva estratégica: la complementariedad de la Planeación Estratégica y la Prospectiva. El manual es recomendado para aquellos con algún estudio previo del tema y no para iniciados ya que maneja un lenguaje muy técnico. Michel Godet es uno de los grandes autores del tema, es profesor de la cátedra de Prospectiva industrial en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de Francia. Es una edición ampliada de su anterior libro "Prospectiva y Planificación Estratégica" de S.G. Editores (Barcelona).

GODET, MICHEL. 1996. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos. Publicado por LIPS – Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (Paris) y el Instituto de Prospectiva y Estrategia – PROSPEKTIKER (Zarauts – España). 100 paginas.

La Caja de herramientas presenta en forma sucinta, en forma de fichas, la mayor parte de los métodos utilizados en Prospectiva Estratégica. Desarrolla cada método destacando su objetivo, su descripción, los útiles, los límites y algunas conclusiones practicas. Finalmente la bibliografía necesaria para profundizar en el conocimiento del método.

MOJICA S. FRANCISCO. 1991. La Prospectiva: Técnicas para Visualizar el Futuro. Bogotá: Legis Editores. 140 Paginas.

Esta obra del profesor Mojica presenta una descripción de los más importantes métodos en forma sencilla, acompañada de ejercicios prácticos desarrollados en

su extensa labor de prospectiva en Colombia. Maneja un lenguaje comprensible para los que se inician en el tema. Francisco Mojica fue el organizador y director del primer Encuentro Iberoamericano de Prospectiva y uno de los principales impulsores y conocedores de esta disciplina en América Latina.

MIKLOS TOMAS Y Ma. ELENA TELLO. 1995. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa Editores y el Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra. 190 Paginas.

El Libro brinda a los lectores los conceptos más importantes que justifican la prospectiva como una excelente metodología de planificación de las organizaciones y la importancia de estudiar y construir el futuro. En anexo presenta una muy buena selección de técnicas e instrumentos para la investigación prospectiva.

GABINA JUANJO. 1995. El Futuro Revisitado: La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión. Bogotá: Editorial Alfaomega.

La obra esta dividida en cuatro partes: La primera llamada el desconcierto ante la crisis; La segunda titulada un viaje apasionante a los albores del Siglo XXI, nos trae trece tendencias probables muy bien sustentadas; La tercera es en busca de soluciones y la cuarta parte es la descripción del método de la prospectiva estratégica. Juanjo Gabina es otro destacado discípulo de Michel Godet, fundador y director del Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia Prospektiker. Autor de diversos libros, él ultimo de ellos titulado "Prospectiva y ordenación del territorio: Hacia un proyecto de futuro" (Barcelona, 1998, Marcombo).

BARBIERI M. ELEONORA. 1993. La Previsión Humana y Social: Estudios sobre los futuros. México: Editorial Fondo de Cultura Económica y Fundación Javier Barros Sierra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como lo señala la solapa el libro fue escrito con la intención de introducir a quienes aun no han tenido contacto con la prospectiva a sus principios básicos, como y donde se desarrollaron los principales estudios de prospectiva ya realizados y los resultados que en ellos se han obtenido. Eleonora Barberi es la directora del curso de Prospectiva social de la Universidad Gregoriana de Roma. Fue presidenta de la Federación Mundial de Estudios del Futuro. Autora de diversas publicaciones e investigaciones.

DE JOUVENEL, BERTRAND. 1966. El Arte de Prever el Futuro Político. Madrid: Editorial Rialp. La traducción mas apropiada que se hace del titulo de esta obra es "El Arte de la Conjetura". El autor plantea el tema del libro en dos problemas ¿Cómo se llegan a formar las visiones del porvenir? Y ¿En qué forma se ejercita? Es un libro clásico de la literatura de la prospectiva, fundamentado en la epistemología de esta "ciencia".

Sobre el tema de la Planificación por escenarios, línea de la The Royal Dutch Shell, existen dos excelentes libros que se describen a continuación:

VAN DER HEIJDEN, KEES. 1998. Escenarios: El Arte de Prevenir el Futuro. México: Editorial Panorama. 315 Paginas.

Una excelente guía de la metodología de la Planeación por Escenarios. Kees Van Der Heijden fue responsable de la Planeación por escenarios en The Royal Dutch/Shell, empresa que ha llevado el liderazgo mundial en el tema. Profesor universitario. Actualmente es socio-director de Global Business Network, importante consultora internacional.

SCHWARTZ, PETER. 1991. The Art of the Long View: Planing for the Future in an uncertain world. Estados Unidos: Editorial Doubleday. 260 páginas. Un buen libro que señala la importancia de la planificación a largo plazo en las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizaciones. El autor describe adicionalmente la metodología de la planeación por escenarios. Peter Schwartz es el Presidente de Global Business Network.

MAKRIDAKIS, SPYROS. 1993. Pronósticos: Estrategia y Planificación para el Siglo

XXI. España: Editorial Díaz Santos.

INVESTIGACIONES PUBLICADAS

WIENER, ANTHONY y HERMAN KAHN. 1968. El año 2000. Mondadori.

MEADOWS, DENNIS. 1972. Los Limites del Crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad. México: Fondo de Cultura Económica.

MIHAJLO, MESAROVIC y EDWARD, PESTEL. 1975. La Humanidad en la encrucijada. México: Fondo de Cultura Económica.

HERRERA, AMILCAR, et al. 1977. ¿Catástrofe o nueva sociedad? : Modelo mundial latinoamericano. Argentina: Fundación Bariloche.

LEONTIEFF, WASSILY. 1977. El futuro de la economía mundial. México: Editorial Siglo XXI.

TINBERGEN, JAN. 1977. Reestructuración del Orden Internacional (Proyecto R.I.O.): Informe al Club de Roma. México: Fondo de cultura económica.

LEASOURNE, JACQUES. 1979. Interfutures. O.E.C.D. FAO. 1981. Agricultura hacia el año 2000. Roma.

REVISTAS (JOURNALES & NEWSLETTERS)

FUTURIBLES

Análisis y Prospectiva <http://www.futuribles.com/>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Idioma: Francés.

Periodicidad: Mensual, 11 Números al año.

Director: Hugues De JouvenelE-mail: revue@futuribles.com

FUTURES <http://www.elsevier.com/>

Idioma: Inglés.

Periodicidad: Mensual, 10 Números al año, excepto Enero y Julio

Editor: Profesor Ziauddin Sardar.E-mail: ZSardar@compuserve.com

THE FUTURIST <http://www.wfs.org/>

Idioma: Inglés.

Periodicidad: Mensual (excepto Junio-Julio y agosto-septiembre)

Publicación de la WORLD FUTURE SOCIETY

Editor: Edward CornishE-mail: jcornish@wfs.org

FORESIGHT NEWS <http://www.camfordpublishing.com/>

Idioma: Inglés

Periodicidad: 6 Números al año.

Editor: Colín BlackmanE-mail: crblackman@camford.demon.co.uk

LONG RANGE PLANNING

International Journal of Strategic Management.www.elsevier.com

Idioma: Inglés

Periodicidad: 6 Números al año.

Publicación de Strategic Planning Society.

Editor: Profesor Bernard Taylor

INTERNATIONAL JOURNAL OF FORECASTING <http://www.elsevier.com/>

Idioma: Inglés

Periodicidad: 3 Números al año

Publicación del International Institute of Forecasters

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Editor con Jefe: Jan G. de Gooijen E-mail: jandeg@fee.uva.nl

TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE

<http://www.elsevier.com/>

Idioma: Inglés.

Periodicidad: Mensual, excepto abril, agosto y Diciembre.

Editor en Jefe: Harold A. Listone. E-mail: hwhl@odin.cc.pdx.edu

WIRED <http://www.wired.com/>

Idioma: Inglés.

Periodicidad: Mensual

Fundada por Nicolás Negroponte y Peter Schwartz.

Su énfasis es informática, telecomunicaciones.

Editor: Katring Heron. E-mail: editor@wired.com

PUBLICACIONES EN CD-ROM

THE MILLENNIUM PROYECT (The United Nations University). Futures Research Methodology.

CENTROS DE ESTUDIOS Y ORGANIZACIONES

Para señalar los principales centros de estudio del futuro tomo como referencia el artículo titulado "Los Templos de la prospectiva en el mundo" de Juan Girón escrito en la Revista española Dinero (Marzo/97-No. 691).

CLUB DE ROMA

Fundado en 1968 por Aurelio Peccei. Reúne a un centenar de expertos de los cinco continentes. El primer informe "Los límites del crecimiento" reveló como una profecía acertada los peligros del crecimiento demográfico ilimitado y la escasez de recursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNDACION BARILOCHE

Su Sede en Argentina, es especializada en prospectiva medioambiental, trabajo mucho con el Club de Roma.

WORLDWATCH INSTITUTE

Creado en 1984, este organismo aúna una docena de investigadores, que publica cada año "El estado del Planeta".

INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS ESTRATEGICOS DE LONDRES

Fundado en 1958, se centra en la prospectiva sobre la seguridad europea y el contexto de la estrategia militar.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES SOBRE LA PAZ DE ESTOCOLMO (SIPRI)

Nacido en 1966, edita un respetado informe anual sobre el estado de los arsenales mundiales.

INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL SIGLO XXI

Creado en 1963 por G.O. Barney, autor del informe Global 2000, ha establecido varios programas en Latinoamérica y propugna un foro de discusión de todos los problemas del Siglo XXI.

CENTRO PARA NUESTRO FUTURO COMUN

Con sede en Ginebra, fundado en 1988, tiene por objeto crear grupos de análisis, y organizo la conferencia de Río en 1992.

WORLD FUTURE SOCIETY (www.wfs.org)

La Asociación Mundial de Futuristas con sede en Bethesda (Maryland-USA). Celebra anualmente en diferentes ciudades de Estados Unidos una conferencia y el foro de miembros profesionales, cada tres años celebra en Washington (USA)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

su asamblea general. Publica las revistas The Futurist, futures Research Quarterly y Future Survey. Su actual Presidente es Edward Cornish.

WORLD FUTURE STUDIES FEDERATION

Es una organización más radical que las anteriores y reúne a intelectuales interesados en la prospectiva.

PROYECTO MEGACITIES

Surgido en la Universidad de Nueva York, apunta al intercambio de experiencias entre grandes ciudades respecto a la transferencia de innovaciones.

NOMURA RESEARCH INSTITUTE

Fundado en 1965 por Nomura Securities, trata de controlar la información económica y financiera mundial en todas sus formas, cara a la estrategia de inversión futura.

STANFORD RESEARCH INSTITUTE

Creado en 1946 en esa universidad, se hizo autónomo en 1968. Cuenta con mas de 6000 expertos que estudian temas que sobrepasan la mera prospectiva.

THE RAND CORPORATION (www.rand.org)

Fundada en 1946 y con sede en la ciudad de Washington, se ha especializado en la planificación estratégica relacionada con los problemas que plantea la defensa.

GRUPO GAMMA

Nacido en la Universidad de Montreal en 1974, se especializa en estudios socioeconómicos y planificación estratégica.

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FUR SOZIALFORSCHUNG

Creado en 1969, se interesa por políticas industriales y de empleo y ha puesto en marcha el modelo Globus.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUTURIBLES INTERNACIONAL. (<http://www.futuribles.com/>)

Fundado en 1960 en París por Hugues de Jouvenel, cuenta con mas de 2000 expertos en 70 países para vigilar la evolución de los escenarios políticos y socioeconómicos del mundo.

UNIDAD DE PREVISION DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA OCDE.

Dirigida por Wolfgang Michalski, prepara informes de futuros como el "Long term prospects for world economy" en junio 1991 sobre Las posibilidades de que se den fricciones de sistemas entre los principales polos de la economía mundial.

BANCO MUNDIAL

El departamento de Planeamiento estratégico edita el "Informe anual del escenario en el mundo"

LA UNION EUROPEA

Dentro de ella hay que reseñar la labor de la Dirección General XII de Bruselas – que impulso su antiguo responsable, Ricardo Petrella- y sus proyectos de prospectiva. Sin olvidar las células prospectivas sectoriales que dependen de diversas direcciones generales comunitarias.

LAS NACIONES UNIDAS

Sus organismos satélites (Diesa, ECE-ONU, Unesco) son muy activos en Prospectiva.

UNIVERSIDADES

UNIVERSITY OF HAWAII.

La universidad dispone del Hawaii Research Center for Future Studies. Los resultados de sus estudios son publicados en su Revista: The Manoa Journal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSITY OF HOUSTON-CLEAR LAKE.

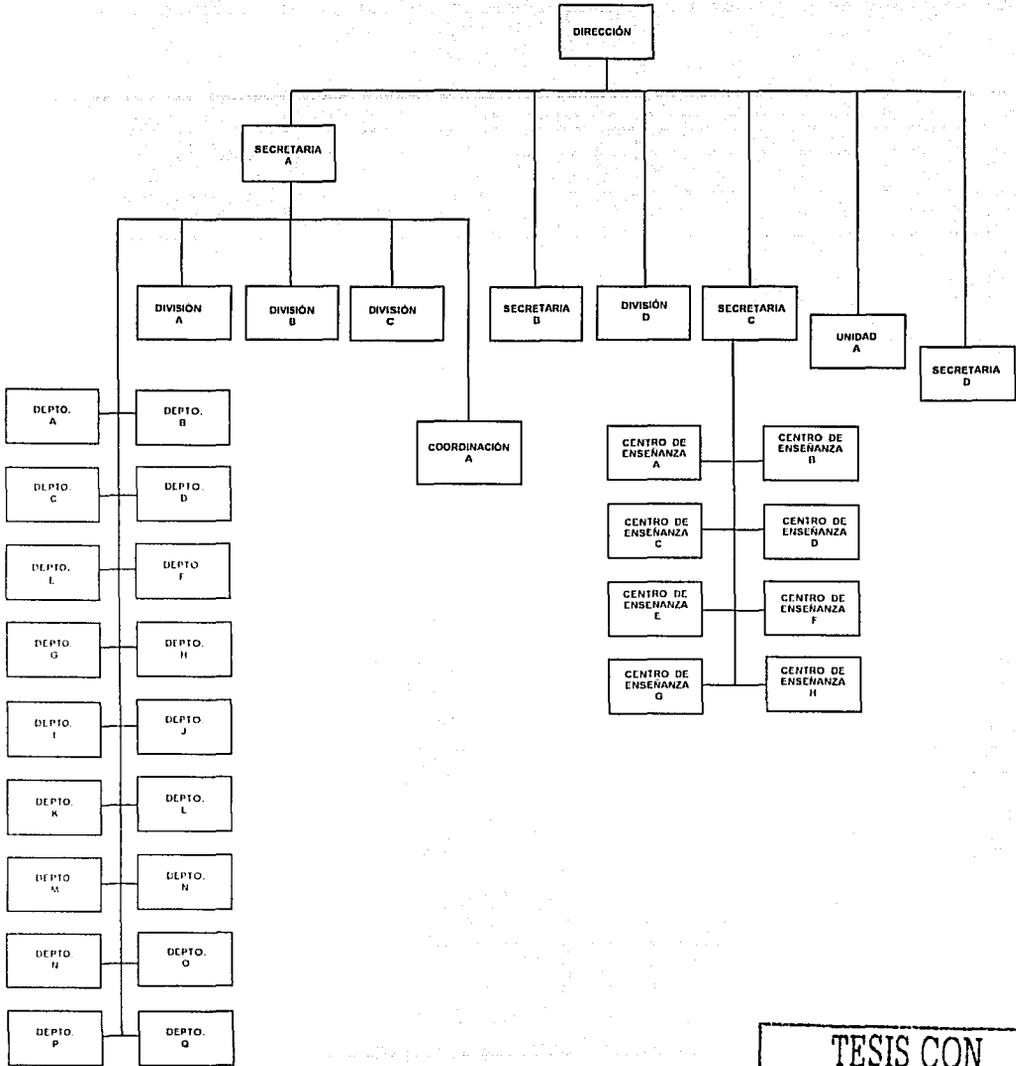
Tiene un Programa de Master en Estudios del Futuro.

GREENLEAF UNIVERSITY <http://www.greenleaf.edu/>

Esta universidad tiene PH.D y el Masters Programs in Futures Studies.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

APÉNDICE 3



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 4 ²¹

TIPS PARA LOS FACILITADORES

ASPECTOS GENERALES

- Cancelar las jerarquías formales y permitir que afloren los liderazgos naturales
- Lograr ser considerado como un miembro más del grupo de trabajo y no como el "gendarme" que cuida el reloj y que otorga la palabra.
- Está prohibido participar en el tema, pero se tiene la completa responsabilidad de la dinámica.
- Parar a los que hablan demasiado y abrir espacios para los que no participan.
- Iniciar las sesiones definiendo quien o quienes serán los relatores, a fin de que desde el principio se tomen notas.
- Repetir al inicio de la sesión cuáles son los objetivos que se persiguen en esa sesión y aclarar todas las dudas que surjan a los participantes.
- Preguntar qué podemos mejorar para la siguiente plenaria.

DEL PROCESO

- Iniciar la primera sesión con una presentación personal y pedirle a todos que la hagan, excepto si se hizo en la primera plenaria de presentación.
- Debe asegurarse que haya quedado clara la tarea de cada sesión para minimizar los desvíos provocados por confusión.
- Se trata de propiciar que todos los participantes tengan un espacio agradable para compartir sus experiencias.
- Es recomendable que después de cada sesión plenaria y al regresar al trabajo en equipos, lo primero que se haga sea preguntarles **¿cómo se sienten?**. Eso permite dar una válvula de escape a los sentimientos (positivos y negativos) y estar al tanto de lo que pasa con ellos. También es saludable ayudar al grupo a enriquecerse con las ideas expresadas por los otros grupos en las plenarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El facilitador es la máxima autoridad en el control del tiempo y del proceso. Es su responsabilidad que el grupo termine **a tiempo** y produzca y entregue los resultados para las sesiones plenarios.
- Debe estar vigilante de las actitudes de los participantes en su mesa, estar atento al lenguaje corporal de la gente, (brazos cruzados, reclinado hacia atrás, respiración profunda, palidez o enrojecimiento de la cara).
- Debe evitar que se monopolice en micrófono a través de frases como: veamos que tienen que decir los otros compañeros; así mismo no debe permitir que alguien se quede callado, a través de frases como: y tu Jorge, ¿que opinas sobre.?
- No se debe involucrar en el contenido. Los propietarios de las ideas son ellos. La calidad de los resultados no son su responsabilidad. Sin embargo debe vigilar que el contenido de las sesiones se mantenga en el aspecto al que se refiere la fase específica: Por ejemplo: no se vale abordar aspectos del futuro en la sesión de diagnóstico de la situación actual, ni hablar de limitantes en la tercera fase.
- El facilitador debe tener claro que en estos grupos **no hay jerarquías** y que, "a priori" todas las ideas son igualmente valiosas y por lo tanto tienen el mismo peso. Se trata de que se hable de esto **y de** aquello y no de esto **o de** aquello.
- Debe tener un trato amistoso y respetuoso, de **TU** y por su nombre, **nunca** apodos.
- No se debe permitir que se juzgue o critiquen las ideas de los demás miembros del grupo, incluyendo las de los otros grupos o instituciones; es mejor decir qué se requiere explicitar lo que está mal.
- Festejar los pequeños triunfos del grupo. Eso ayuda a la cohesión del grupo.
- No romper los silencios, en general son provocados por la reflexión y además generan una angustia que es positiva. La excepción es si se dan por cansancio. En ese caso hay que ayudar con algún chiste o comentario que levante la energía del grupo.
- No defender ciegamente una institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Debe enfatizar que en el grupo se debe dar prioridad al trabajo conjunto en el proceso de construcción, más que al trabajo personal o propio.
- Los facilitadores deben tomar notas de lo que ocurre en las sesiones y reportar todo lo que consideren importante al coordinador general en reuniones que serán convocadas al respecto.
- Cualquier facilitador puede pedir auxilio al coordinador general, en cualquier momento en que sienta que la dinámica se le está saliendo de las manos; o el grupo se esta saliendo de control.
- La entrada de nuevos miembros a un grupo es muy disruptivo; los facilitadores no están autorizados para admitir a nuevos participantes en los grupos, deberán enviarlas al coordinador general.

DEL CONTENIDO

- Debe cuidar que, al inicio de cada sesión, se designe al secretario y presentador del trabajo ante la sesión plenaria y procurar que este rol se vaya rotando entre los participantes.
- En términos generales, la primera parte de las sesiones suele dedicarse a lluvia de ideas relativas a la fase que corresponda a continuación se debe pasar a la integración de resúmenes y conclusiones y finalmente a la redacción del documento para la plenaria. Es responsabilidad del facilitador que se cumpla con el resultado en los tiempos definidos para no hacer esperar a los integrantes de los demás grupos; por lo cual debe estar muy atento al reloj.
- Debe auxiliar al grupo en la elaboración de síntesis de lo que se ha dicho en algún tramo de la sesión, con ello colabora a centrar al grupo en el tema de la sesión. Esto es particularmente importante cuando el grupo empieza a apartarse de la tarea, anda perdido o se anda perdiendo, pero evitando hacer el trabajo que corresponde a los miembros del grupo.
- Colaborar a retener las propuestas que van surgiendo en el grupo, apuntando las ideas que van surgiendo en los rotafolios.

- Ayudar en la elaboración de resúmenes y síntesis agrupando las ideas importantes.
- Es el responsable de que todos los materiales de su grupo estén debidamente identificados: grupo y sesión.
- Enfatizar el hecho de que hay coincidencias de este grupo con los otros, lo cual refuerza que van por buen camino, así como que el grupo aportó ideas que los otros no hicieron, cuando se el caso.
- Resaltar al inicio de cada sesión las aportaciones que hizo el grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 5

ASUNTO: Invitación a Conferencia de
Búsqueda.

Presente.

La (*nombre de la organización*), ha iniciado un proceso de planeación estratégica para orientar sus acciones. Una de las actividades importantes en este proceso es la celebración de una Conferencia de Búsqueda, con la participación de personas de la (*organización*) y de otros ámbitos relacionados con su quehacer, que por su trayectoria y experiencia, contribuyan con una visión plural para la orientación de nuestro futuro.

En virtud de su destacada carrera y experiencia, me permito solicitar su valiosa participación como (*asistente, facilitador, apoyo*) en este evento, que celebraremos los días (*a, b y c*) del presente año, en (*lugar del evento*).

Está prevista la transportación (*desde la organización*) a (*lugar del evento*) y el regreso, al igual que la estancia y alimentación en (*nombre de la sede*). Se le solicita confirmar su asistencia con (*nombre de la persona coordinadora del evento*) en los teléfonos (*xxxxxxxxxx*).

Sabemos lo valioso de su tiempo, por lo que le agradecemos ampliamente su desinteresada participación en esta importante tarea.

Sin otro particular, reciba un afectuoso saludo.

Atentamente.

(Fecha)

EL DIRECTOR

(Nombre)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c.c.p. - Jefe de la Unidad de Planeación
c.c.p.- Jefe del Depto. de Planeación, Seguimiento y Evaluación
c.c.p. Archivo

Taller de Planeación Estratégica

Conferencia de Búsqueda

* Elaborado de acuerdo a la guía proporcionada por la Secretaría de Planeación de la UNAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

OBJETIVOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, en el marco de las prioridades institucionales.
- Redefinir los objetivos estratégicos de la organización, en función del diagnóstico, la misión y la visión.
- Determinar, de una forma democrática y consensuada, los lineamientos generales, definir las estrategias y acciones concretas para lograr los objetivos de la organización
- Generar un sentimiento de pertenencia y consenso respecto a los resultados del taller.

METODOLOGÍA DEL TALLER

El taller de planeación se desarrollará a través de una metodología llamada La Conferencia de Búsqueda (CB). Esta metodología parte de un diagnóstico, tanto del entorno como de la institución, (es decir de la definición de ¿dónde y cómo estamos, nosotros y nuestro entorno?); define el futuro deseado (es decir: ¿a donde queremos llegar en un horizonte de mediano plazo?) y finalmente que acciones se deben ir tomando para llegar a ese futuro deseado, (es decir la definición del cómo o del qué hacer para pasar de donde estamos y a donde queremos llegar).

La conferencia de Búsqueda fue diseñada en 1959 por Fred Emery y Eric Trist en el Tavistock Institute de Inglaterra. Tiene el propósito de realizar el diseño compartido del futuro deseado. Su fin es establecer el entorno adecuado para que un grupo de personas explore de manera conjunta y amplia las múltiples y variadas dimensiones de un problema complejo, en un ambiente cambiante.

En la Conferencia, todas las ideas son valiosas y tienen la misma importancia independientemente de quien las proponga. Los participantes lo hacen como individuos donde lo que importa son sus ideas, planteamientos y percepciones.

El evento debe realizarse, idealmente, bajo condiciones de "aislamiento", es decir, fuera del entorno y de la rutina diaria. Es de suma importancia que participen actores de todos los sectores involucrados en la definición de la problemática y del futuro, pues se debe contar con todos los conocimientos en el tema, así como la creatividad y capacidad para desarrollar ideas innovadoras.

No se requiere una preparación previa de documentos o argumentos, sólo se requiere la experiencia, creatividad y compromiso de los participantes, que deben asistir la totalidad del tiempo, es decir, a las 5 fases del taller. No se permitirán las salidas y entradas a los grupos de trabajo porque interfieren con la dinámica de los grupos.

En esta ocasión, el objeto de estudio o tema a tratar es el relacionado con: "La preparación de un Plan de Desarrollo."

Nuestro propósito será identificar las mejores propuestas para elaborar el Plan, que permita lograr el cumplimiento de su misión, de acuerdo con la visión que espera alcanzar en los próximos diez años.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El taller se llevará en 5 fases:

- Exploración del entorno; es decir, identificar los factores que afectarán a la organización, considerada como parte de la UNAM.
- Diagnóstico de la situación actual y capacidad de respuesta de la organización.
- Diseño de la Institución y situación ideal para la organización.
- Generación de estrategias para mejorar los sistemas y procesos de trabajo académico y administrativos de la organización, que le permitan avanzar en la dirección de su visión.
- Desarrollo de los proyectos prioritarios, en función de los objetivos planteados para la organización.

Cada etapa consiste en una reunión de grupos predefinidos y una sesión plenaria en la que los grupos comparten sus resultados individuales con los demás, de modo que *todos* los participantes conozcan *toda* la información discutida en *todas* las mesas. Al inicio de cada etapa se dará una explicación clara de sus objetivos, del método para alcanzarlos, así como de los resultados esperados.

RESULTADOS ESPERADOS DE LA CB

Al finalizar el taller se obtendrá:

- Un diagnóstico consensuado de la situación actual de la organización.
- Una propuesta consensuada de misión, visión y valores, así como del futuro deseado de la organización en un horizonte de diez años.
- Una propuesta consensuada de objetivos estratégicos de la organización, que permitirá perfilarse hacia la visión proyectada.
- Una lista priorizada de proyectos o propuestas a desarrollar para lograr los objetivos y la visión idealizada de la organización.
- Un documento final con la síntesis y las conclusiones del taller.

IMPACTO DE LOS RESULTADOS DEL TALLER

- En vista de que los resultados del taller se obtendrán de forma democrática y participativa, se espera contar con:
- Consenso y sentimiento de pertenencia con respecto a los resultados.
- Generación de una red social entre los participantes que integre grupos cohesionados de trabajo, que permitirá llevar a cabo los proyectos.
- Propiciar que se genere un ambiente de trabajo cordial en la Facultad.

RECOMENDACIONES GENERALES

Por lo que se refiere a la dinámica, es conveniente conocer algunas recomendaciones para disminuir la tensión previa y participar de forma plena, relajada y atenta a las aportaciones basadas en la experiencia de los asistentes.

El taller está diseñado para trabajar en un ambiente agradable, de cordialidad y respeto que permita aflorar la experiencia y conocimientos de todos los participantes. Todas las ideas tienen el mismo valor, las jerarquías no cuentan en la participación de la conferencia, lo fundamental es recoger toda la experiencia de todos los asistentes.

No importa el área de pertenencia, todos los participantes forman parte de un solo equipo en torno al tema a tratar y se identifican con la problemática. Así será más fácil sumar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esfuerzos en las soluciones. Se recomienda que el participante utilice ropa y zapatos cómodos; la sugerencia es que la vestimenta sea informal.

Así como se requiere la participación a la totalidad de las 5 fases del taller, es necesario que el participante asista puntualmente a todas las actividades.

PROGRAMA DEL TALLER

INAUGURACIÓN DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

Por el director de la organización.

INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE CONFERENCIA DE BÚSQUEDA POR EL COORDINADOR DEL EVENTO

Por el coordinador de facilitadores

Fase 1:

"Exploración del entorno y los factores que afectarán a la facultad"

Propósito:

Analizar todos los factores que pueden tener una influencia en el devenir de la facultad en un horizonte de 10 años. Por ejemplo, el crecimiento de la población, la demanda de ingreso a la facultad, el desarrollo económico del país y los presupuestos con que contará la UNAM y la facultad, la evolución del sector que demanda los servicios de los egresados y la evolución del conocimiento de la disciplina.

Resultado esperado:

- ⇒ Cada grupo producirá una síntesis o resumen (2 a 5 páginas) de las conclusiones a las que llegó el equipo (formato de papel).
- ⇒ Un(os) dibujo(s) que capture(n) la esencia de las conclusiones del equipo (formato en acetatos).
- ⇒ Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

Fase 2:

"Diagnóstico de la Situación actual y capacidad de respuesta de la facultad"

Propósito:

Tratar de determinar la situación actual de la facultad.
Intentar identificar no solo las debilidades y los problemas existentes en la actualidad, sino también las fortalezas y oportunidades de la dependencia.
Indagar las posibles causas de nuestros problemas.

Resultado esperado:

- ⇒ Cada grupo producirá una síntesis o resumen (2 a 5 páginas) de las conclusiones a las que llegó el equipo (formato de papel).
- ⇒ Un(os) dibujo(s) que capture(n) la esencia de las conclusiones del equipo (formato en acetatos).
- ⇒ Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

F a s e 3:

"Diseño de la situación ideal de la facultad."

Propósito:

Proponer la misión, visión y valores para la facultad.

Determinar la imagen mejor posible, la ideal que nos gustaría tener en el futuro.

Suponer que no hay ninguna restricción.

Establecer las características esenciales que determinan dicha imagen ideal y diseñar el sistema completo que le permitiría funcionar.

Resultado esperado:

- ⇒ Cada grupo producirá una síntesis o resumen (2 a 5 páginas) de las conclusiones a las que llegó el equipo (formato de papel).
- ⇒ Un(os) dibujo(s) que capture(n) la esencia de las conclusiones del equipo (formato en acetatos).
- ⇒ Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

F a s e 4:

"Generación de estrategias de trabajo en la facultad, dirigidas hacia el logro de sus objetivos"

Propósito:

Determinar los procesos o sistemas de trabajo que deben mejorarse para avanzar hacia el estado ideal que hemos imaginado, sin perder de vista a los destinatarios de la institución (los estudiantes, los profesionales de la disciplina y los usuarios de sus servicios).

¿Cuáles son los procesos críticos que podríamos mejorar y cuales los proyectos claves para lograr el mayor avance hacia el estado deseado?

Resultado esperado:

- ⇒ Una presentación resumida en hojas de rota folio de cada una de las propuestas para que los diferentes integrantes de cada grupo logren "vendérsela" al resto de los participantes en la sesión plenaria.

En la sesión plenaria de esta cuarta fase se decidirá por votación cuales de los proyectos presentados por los diferentes grupos son los que se consideran más importantes; esos proyectos serán desarrollados por los participantes en la quinta sesión en nuevos grupos que serán integrados con los voluntarios que deseen participar en cada uno de ellos.

F a s e 5:

"Desarrollo de los proyectos estratégicos prioritarios para acercarse al futuro ideal y a los objetivos definidos"

Propósito:

Los nuevos grupos integrados tienen la tarea de "aterrizar" el proyecto en el que escogieron participar, es decir, deben definir claramente: sus objetivos, los resultados esperados, los plazos en los que se espera lograrlos, las metas intermedias y finales, las mejores estrategias para lograrlo, los actores que deben de participar, sus responsabilidades, programa de trabajo, recursos necesarios tanto humanos, como materiales, financieros, tecnológicos, etc.

Resultado esperado:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un documento que plasme de una forma clara y breve que y cómo se debe realizar el proyecto. Detallando los recursos, métodos etc., tanto como sea posible.

CONCLUSIONES Y CLAUSURA:

A la sesión plenaria de la fase 5 y a la de lectura de las conclusiones del taller, asistirán las autoridades de la facultad para escuchar las conclusiones a las que se llegó en la Conferencia de Búsqueda.

Fecha del Taller:

Lugar:

Duración: Dos días y medio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 7

CONFERENCIA DE BÚSQUEDA MATERIAL REQUERIDO POR EQUIPO

TURNO MATUTINO	DIA 2	DIA 2	DIA 3
HOJAS PARA ROTAFOLIO	10	10	10
HOJAS TAMAÑO CARTA	25	25	20
LÁPIZ	12	12	12
GOMAS	2	2	2
PLUMONES INDELEBLES	2	2	2
ACETATOS	10	10	10
PLUMONES PARA ACETATOS	3	3	3
FOLDERS TAMAÑO CARTA	5	5	5
SOBRES TAMAÑO CARTA	3	3	3
JUEGOS DE TARJETAS BRISTOL DE 5 COLORES DIFERENTES			10
MASKINGTAPE			1
PORTA ROTAFOLIO	1	1	1
ENGRAPADORA	1	1	1
TURNO VESPERTINO	DIA 1	DIA 2	DIA 3
HOJAS PARA ROTAFOLIO	10	10	
HOJAS TAMAÑO CARTA	25	25	
LÁPIZ	12	12	
GOMAS	2	2	
PLUMONES INDELEBLES	2	2	
ACETATOS	10	10	
PLUMONES PARA ACETATOS	3	3	
FOLDERS TAMAÑO CARTA	5	5	
SOBRES TAMAÑO CARTA	3	3	
JUEGOS DE TARJETAS BRISTOL DE 5 COLORES DIFERENTES			
MASKINGTAPE			
PORTA ROTAFOLIO	1	1	1
ENGRAPADORA	1	1	1

Si se desea entregar la Memoria de la Conferencia de Búsqueda a todos los

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

participantes en la ceremonia de Clausura, se requiere además:

- 3 o 4 Capturistas
- 3 o 4 Máquinas impresoras rápidas
- 3 o 4 Computadoras Pentium III
- 1 Fotocopiadora rápida
- 3 o 4 Engargoladoras
- Pastas para engargolar (de acuerdo al número de documentos que se necesiten)
- Gusanos para engargolar (de acuerdo al número de documentos que se necesiten)
- Papel para las copias, (de acuerdo al número de documentos que se necesiten)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 8 ²³

PLAN DE DESARROLLO 1998-2001 DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

INTRODUCCIÓN

VISIÓN

El actual entorno, caracterizado por el fenómeno de la globalización, la apertura económica, y la acelerada obsolescencia de los conocimientos, impone diferentes y nuevas condiciones que deben afrontar las instituciones de educación superior, lo que las obliga a modificar sustancialmente su forma de operar.

Se vive una época sin precedentes en la historia de la humanidad, que nos enfrenta a una profunda transformación de tipo político, social y económico; aunado todo esto a un intenso y continuo cambio tecnológico. El desarrollo que deseamos alcanzar, exige cambios profundos de comportamiento y compromiso, que deben ser producto de la educación, por lo que no solamente debemos preocuparnos por la formación técnica y científica de los alumnos que ingresan a nuestras aulas en cualquier nivel, sino que también debemos procurar que accedan a otro tipo de conocimientos y realicen diversas actividades para que alcancen como seres humanos un desarrollo integral y de esta forma la educación sea un factor estratégico de desarrollo para tener el país al que aspiramos.

Para alcanzar nuestros objetivos fundamentales y hacer frente a los retos que tenemos como país, debemos flexibilizar la estructura de la Facultad, así como los procesos formativos del personal y de los alumnos, para estar en condiciones de afrontar y adaptarnos de manera eficaz a los intensos cambios que se vislumbran para el futuro.

La orientación vocacional será abordada con especial énfasis promoviéndola desde el nivel de bachillerato, para que sea un sistema que proporcione información adecuada, actualizada y oportuna sobre los programas de la licenciatura y las modalidades del ejercicio profesional, procurando que los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alumnos encuentren su ubicación en la disciplina para la cual tengan una auténtica inclinación.

Se buscará la formación integral de los estudiantes, guiándolos mediante un sistema tutorial que sirva de hilo conductor y de congruencia y perspectiva al conocimiento que se adquiere en cada asignatura. Se promoverá además la adquisición de valores, el desarrollo de habilidades, la actualización permanente de conocimientos, y se fomentará la participación en actividades deportivas y culturales, con la finalidad de auxiliarles en el desarrollo de sus capacidades, y despertar en ellos una actitud humanista y responsable frente a las necesidades y oportunidades que enfrenta México.

Se identificará y apoyará la gestión para la asignación de becas, a quienes muestren capacidad académica y tengan necesidades de tipo económico, con la finalidad de ayudarlos y estimularlos para que puedan terminar exitosamente su carrera; a cambio, el alumno se comprometerá a no trabajar, colaborar con la Facultad y mantener un buen desempeño académico.

Contaremos con diversas opciones de titulación, que serán permanentemente evaluadas, para aumentar los índices de eficiencia terminal y propiciar la incorporación rápida de nuevos profesionales a la vida productiva, sin detrimento de la calidad académica. Se desarrollarán mecanismos para apoyar a los egresados a conseguir empleo.

La investigación, el desarrollo tecnológico y el posgrado serán los ejes principales para la generación y adaptación de conocimientos y tecnologías, así como para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza utilizándolos como una fuente del saber para la docencia y la práctica de los estudiantes durante su transcurso por las aulas.

Se alentará la vinculación entre las funciones de docencia e investigación para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

propiciar aprendizajes basados en la creatividad, la innovación y la capacidad del estudiante para aprender por sí mismo, con base en los recursos modernos de comunicación.

Los académicos, serán actores fundamentales del cambio que debemos generar en los alumnos. Para ello, se reforzará y estimulará la planta docente ya existente, promoviendo su superación técnica, científica y humanística, a la vez que se reforzarán conocimientos en pedagogía.

Se promoverá la formación de nuevos profesores e investigadores, mediante cursos de posgrado o estancias de entrenamiento en otras instituciones del país o del extranjero, a fin de contar en el futuro con los recursos humanos que satisfagan el perfil de investigador-docente que necesita nuestra Facultad, para que las labores de investigación sean fuente permanente y actualizada de conocimientos para la docencia. Se apoyará a la superación académica y profesional de los docentes de asignatura.

Los planes y programas de estudio estarán sujetos a análisis y evaluaciones continuas, que orienten las modificaciones pertinentes, de acuerdo a la experiencia surgida durante su aplicación, los cambios del entorno y las necesidades de la sociedad; se buscará que tengan estructuras flexibles, que rompan con los esquemas seriadados que permitan satisfacer con mayor precisión la vocación de cada alumno.

Los programas académicos se ajustarán para facilitar la movilización de los estudiantes entre las diversas instituciones, fortaleciendo el conocimiento en las áreas básicas e incrementando en las áreas aplicativas las actividades de tipo práctico, como fuentes preponderantes del aprendizaje para integrar la investigación y la extensión, a la docencia.

Se procurará que exista un balance entre la investigación básica y la investigación

aplicada, se incrementarán y diversificarán las líneas de investigación, las cuales estarán orientadas hacia la solución de problemas reales del sector productivo o necesidades de carácter social, por lo que habrá de existir una plena identificación de las áreas prioritarias a las que se destinen recursos financieros.

Se ejercerá un control de calidad para los proyectos de investigación, y se fomentará la difusión de los resultados obtenidos, mediante la asistencia de nuestros académicos en congresos, simposia u otros eventos que sirvan para este fin, de igual manera se promoverá la publicación de los trabajos en revistas científicas con arbitraje, sin descuidar la publicación en revistas técnicas, para incrementar la difusión de los hallazgos en la investigación, hacia los sectores interesados, y en especial para el médico veterinario zootecnista que está trabajando en el campo.

Se apoyará el uso de medios electrónicos de información, como medio de conocimientos actualizados, a la vez que se utilizarán las telecomunicaciones como instrumentos para difundir el saber y ampliar la cobertura de los servicios que proporciona nuestra Facultad, más allá del ámbito de nuestro campus.

Se promoverá el desarrollo de mecanismos de vinculación con los sectores productivos y de la sociedad, como una actividad que nos proporcione datos acerca del entorno, que nos ayude a conocer y contribuir a solucionar problemas prioritarios, siendo de este modo más útiles a la sociedad a la cual nos debemos. Igualmente, se utilizará como un medio para la capacitación de nuestros alumnos y personal, así como para la generación de ingresos extraordinarios, que nos apoyen en el cumplimiento de las funciones que tenemos asignadas.

Se desarrollará el intercambio académico y la complementación con el resto de las escuelas y facultades del país y con las del continente, particularmente con las de América Latina.

Se fomentará la existencia de una cultura permanente de planeación, evaluación y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rendición de cuentas, con el objeto de que todos participemos en la definición del derrotero a seguir y en la valoración de avances y retrocesos que permitan tomar decisiones con base en información objetiva y estar así en posibilidades de redefinir, si es necesario, las acciones planteadas.

MISIÓN

- Formar Médicos Veterinarios Zootecnistas, Especialistas, Maestros y Doctores en Ciencias, conscientes de su responsabilidad social; que a partir de la comprensión de aspectos científicos, tecnológicos, económicos, políticos y sociales, sean capaces de formular soluciones que contribuyan al progreso del país; que estén preparados para desenvolverse en un mundo cambiante, globalizado y altamente competitivo; posean una formación ética sólida, y que se sientan altamente comprometidos con la sociedad y con su gremio.
- Participar y apoyar el desarrollo nacional, realizando investigaciones orientadas a solucionar los problemas prioritarios que se enfrentan en las áreas donde el médico veterinario zootecnista tiene trascendental importancia como son la producción pecuaria, la salud pública, la salud animal, la tecnología de alimentos, y la conservación y mejoramiento de los recursos naturales.
- Contribuir a actualizar y renovar los conocimientos de los médicos veterinarios zootecnistas y de los profesionales interesados en el área, mediante cursos de educación continua y educación a distancia, tanto dentro como fuera del campus universitario, y servir como factor de cambio para mantener la superación permanente de la práctica profesional.
- Difundir los resultados de las investigaciones, utilizando todos los medios y foros posibles; proporcionar diversos servicios, asesoría y capacitación, acorde a las necesidades específicas de cada lugar o región.

1. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN DE LA PROFESIÓN.

- Establecer programas de orientación vocacional que permitan a la Facultad captar alumnos capaces y comprometidos, que conozcan plenamente el contenido, trascendencia y expectativas de la carrera y las diferentes opciones de estudios de posgrado.
- Difundir entre la sociedad una imagen positiva de la Facultad y del quehacer profesional con el objeto de que se aprecie y reconozca el valor de su trabajo, tanto desde el punto de vista laboral y económico como desde el punto de vista social.
- Publicitar y promocionar a la Facultad ante los diferentes sectores de la sociedad, incluyendo el propio gremio, aumentando la probabilidad de éxito de esfuerzos de vinculación, solicitudes de apoyo y campañas financieras promovidas por la Facultad o sus miembros.
- Crear entre alumnos y padres de familia conciencia del gran privilegio que representa estudiar en la Facultad, y de la obligación moral de apoyarla en la medida de lo posible.

2. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ATENCIÓN INTEGRAL AL ESTUDIANTE.

- Proporcionar atención diferencial a los alumnos con distinto nivel académico, estimulando el rendimiento, corrigiendo deficiencias y prestando apoyo tutorial desde el inicio y durante toda la carrera.
- Promover programas de apoyo económico a los alumnos que así lo requieran, para que puedan dedicar tiempo completo a sus estudios.
- Mejorar la eficiencia y calidad de servicios de administración escolar y de apoyo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

académico, tales como bibliotecas, centros de cómputo y servicios de información.

- Orientar y apoyar a los alumnos de los últimos semestres, interesados en realizar su servicio social, tesis, titulación, certificación y posgrado.
- Complementar la formación técnico científica de los alumnos, con formación humanística, actividades culturales, deportivas y de promoción de la salud.
- Inculcar en los alumnos una clara conciencia de su responsabilidad social.
- Fomentar el interés en la ciencia mediante la incorporación temprana de los estudiantes a proyectos de investigación.
- Fortalecer la autoestima de los estudiantes y egresados con el objeto de que tengan una vida profesional más plena y actúen con más confianza en el ejercicio de su profesión y en sus interacciones laborales y sociales.

3. PROGRAMA PERMANENTE DE EVALUACIÓN Y ADECUACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS.

- Contar en la licenciatura con un plan de estudios flexible y actual que satisfaga las necesidades de los alumnos, del mercado laboral y de los cambios del entorno, sin descuidar los conocimientos indispensables.
- Desarrollar proyectos de enseñanza-aprendizaje que propicien una nueva actitud ante el conocimiento, favoreciendo el desarrollo de la capacidad de búsqueda, manejo, análisis, síntesis y evaluación de la información, así como la aplicación de dicha capacidad al enfrentar situaciones o problemas nuevos.

4. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA.

- Realizar acciones que permitan incrementar y mejorar la enseñanza práctica.

5. PROGRAMA DE APOYO, SEGUIMIENTO Y VINCULACIÓN CON EGRESADOS.

- Orientar y apoyar a los egresados en la búsqueda y obtención de empleos, así como en su actualización permanente y en el proceso de certificación profesional.
- Realizar un seguimiento de los egresados con el objeto de identificar sus necesidades de actualización, así como las necesidades de adecuación del plan de estudios.
- Sostener una vinculación con los egresados que fomente y mantenga el compromiso de éstos con su Facultad.

6. PROGRAMA DE FORMACIÓN, SUPERACIÓN Y REGULARIZACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO.

- Planear a corto, mediano y largo plazo la formación de académicos para satisfacer las necesidades de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- Contar permanentemente con una planta académica de alta calidad, que cubra las necesidades de la Facultad, con motivación para superarse y con una situación laboral y económica satisfactoria.

7. PROGRAMA DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.

- Fomentar y estimular la investigación de calidad que apoye a la docencia y responda a las prioridades nacionales.
- Establecer mecanismos para que los investigadores experimentados apoyen a los más jóvenes en la elaboración de proyectos de investigación, solicitudes de financiamiento y redacción de artículos científicos, estableciendo sistemas de calidad total para asegurar que el producto (solicitud, proyecto o manuscrito) tenga las mayores probabilidades de éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Fortalecer la capacidad de investigación básica y el dominio de metodología de punta mediante la formación de recursos humanos, contratación de investigadores para áreas estratégicas, fortalecimiento de la infraestructura experimental y vinculación con instituciones que tengan programas avanzados de investigación.

- Aumentar la calidad y pertinencia de la investigación aplicada mediante la definición de prioridades, reorientación de las actividades de los centros de enseñanza e investigación de la Facultad, la canalización de apoyos preferenciales a líneas prioritarias, y el establecimiento de convenios de alianza estratégica con empresas y organizaciones que realicen investigación aplicada.

8. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL POSGRADO.

- Contar con un posgrado de excelencia que forme recursos humanos de calidad que participen de manera comprometida con el desarrollo del conocimiento, con las necesidades del país y con el progreso de la sociedad a la que pertenecen.

9. PROGRAMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA.

- Mejorar la calidad de los sistemas de Universidad Abierta de la Facultad.
- Ampliar la cobertura temática del Sistema de Universidad Abierta, de forma tal que incluya todas las especializaciones ofrecidas en el sistema presencial.

10. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN CONTINUA.

- Diagnosticar y satisfacer las necesidades de Educación Continua en diferentes áreas para actualizar a egresados, académicos y otros sectores, utilizando las metodologías más apropiadas de educación presencial y a distancia.

- Brindar servicios de educación continua que actualicen a los profesionales de las diferentes áreas de la profesión, proporcionándoles conocimientos, habilidades y valores que favorezcan su desempeño en el campo de sus actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. PROGRAMA DE VINCULACIÓN.

- Promover y desarrollar mecanismos de vinculación que al mismo tiempo que benefician a la sociedad apoyen las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, colaborando además en la generación de recursos extraordinarios.

12. PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

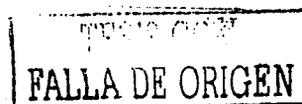
- Complementar las finanzas de la Facultad con el objeto de contar con recursos adicionales para el fortalecimiento de sus funciones sustantivas, el fortalecimiento de su infraestructura y el desarrollo de programas estratégicos que le permitan mantener alto liderazgo y reconocimiento académico.

13. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA.

- Fortalecer y ampliar la infraestructura y equipamiento necesarios para que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia realice sus funciones eficientemente y propicie condiciones de trabajo y de estudio favorables.
- Mantener la infraestructura de la Facultad en óptimas condiciones de funcionamiento.

14. PROGRAMA INTEGRAL DE REESTRUCTURACIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA.

- Modificar la estructura académica de la Facultad de tal manera que responda a sus necesidades, eliminando duplicidad de funciones y facilitando los procesos de evaluación y planeación.
- Simplificar y hacer más eficiente los procesos administrativos, instrumentando controles con apego a la normatividad universitaria.
- Mejorar las condiciones de higiene y seguridad.



- Implantar sistemas de seguridad patrimonial.
- Contar con personal administrativo capacitado que desarrolle sus labores eficientemente y apoye las actividades sustantivas de la Facultad.

15. PROGRAMA PERMANENTE DE PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS.

- Desarrollar una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas como un proceso continuo dentro de la Facultad para conocer y redefinir periódicamente el rumbo de la misma.
- Desarrollar instrumentos eficientes de manejo de la información que permitan determinar indicadores, elaborar diagnósticos, evaluar y programar actividades.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFÍA CITADA EN LOS APÉNDICES

19. Anónimo. *Estudios de futuro*. [<http://www.sfutures.com/Associations>], febrero 2002
20. Ramírez R. A. *Estado del arte de las publicaciones y centros en prospectiva y estudios de futuro*. Universidad de la Sabana-Colombia. http://www.esumer.edu.co/ponencia_cuba4.html, 2001
21. Trueta S. R. *Tips para facilitadores*, documento de trabajo México 2002.
22. Unidad de Planeación-FMVZ, UNAM, *Documento de trabajo del Taller de Planeación Estratégica. Conferencia de Búsqueda*.
23. FMVZ, UNAM *Plan de Desarrollo 1998-2001 de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia*. México, 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Ackoff R. L., *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa, México 1998.
2. Ackoff Russel L., *Diseñando el Futuro*, Limusa, México.1979.
3. Ackoff Russel L., *Un concepto de planeación de empresas*, Limusa, México 1997.
4. Aguirre V. J. *Diversos Enfoques de Planeación*. Apuntes del Curso Taller de Planeación Estratégica. Algunos Ejemplos Prácticos en Instituciones Mexicanas de Educación Superior. ANUIES, México 1998.
5. Aguirre V. J. *Perfil y desempeño del nuevo planeador*. Apuntes del curso taller de Planeación estratégica. Algunos Ejemplos Prácticos en Instituciones Mexicanas de Educación Superior. ANUIES, México 1998.
6. Aguirre V. J. *De la Era Industrial a la Era de los Sistemas y la Información*. Apuntes del Curso Taller de Planeación Estratégica. Algunos Ejemplos Prácticos en Instituciones Mexicanas de Educación Superior. ANUIES, México 1998.
7. Alvarez R.C. *De promesa a realidad: la democracia participativa para una educación ambiental efectiva*. International Institute for natural New Mexico State University. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/busque.html>], 2001.
8. Anónimo. *Adaptive relationships are key to understanding organizations as systems*. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/enviros.html>], abril 2002
9. Anónimo. *Look at the phases of a participative workshop*. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/pdphases.html>], 2002
10. Anónimo, *Conferencia de búsqueda*. [<http://downeast.com/drsconsulting/stratplan.htm>], 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Anónimo. The search conference method for effective strategic planning: Its purpose and design and a condensed history of its development, <http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/history.html>, abril 2002
12. Anonimo. *In search of answers*. Association Management; Volume 50, Washington; Feb 1998.
13. Anónimo. *Modified participative design when multi-skilling isn't feasible or warranted*. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/modify.html>], 2002
14. Anónimo. *Participative Democratic Futures in the Americas Home Page (PDA)* [<http://www.nmsu.edu/~iirm/advstat.html>], 2002
15. Anónimo. *Statistics for Open Systems Thinkers & First Advanced Module for OST* [<http://www.nmsu.edu/~iirm/advstat.html>], 2000
16. Anónimo. The six critical human requirements for effective work. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/six.html>]. 2002.
17. Anónimo. The traits of self-managing groups. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/traits.html>], 2002.
18. Barry B. W., *Strategic Planning Workbook for Non Profit Organizations*. Amherst H. Wilder Foundation, 1997.
19. Bas E. *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Ariel S. A., Barcelona, 1999.
20. Cabana S. *Participative design works, partially participative doesn't* [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/cabana2.html>], 1999.
21. Cabana S. *The search for effective strategic planning is over*. [<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/cabana1.html>], 1999.
22. Cabana S. *What is a search conference?* [<http://www.worldtrans.org.qual/searchconf.html>], 2001.
23. Crombie A. *The nature and types of search conferences*. International Journal of Lifelong Education, Vol. 4 No. 1. Traducción de Prócoro Millán Benítez,.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24. Emery M. *Helping work groups become self-managing teams and participative design workshops.* [http://www.buzzblick.com/PDOVERRB.htm], 1998.
25. Emery M. Purser R. E. *The Search conference. A powerful method for planning organizational change and community action*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco. 1996.
26. Esteva J. A. *En torno a la planeación y a la prospectiva.* Fundación Javier Barros Sierra, México, 1980.
27. FMVZ, UNAM *Plan de Desarrollo 1998-2001 de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.* México, 1998.
28. Gallardo V. A., et al; *La turbulencia y la planeación en las organizaciones.* Edición Internet, Revista Gestión y estrategia. Número 7. [http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.html], 2002.
29. Gallardo V. A.; *Prospectiva Socioeconómica para un México Alternativo.* Edición Internet. Revista Gestión y estrategia. Número 6. [http://azc.uam.mx/gestion/num6/art60000.html], 2002.
30. Gómez C.G. *Planeación y organización de empresas.* McGraw-Hill, México 1994.
31. Heckman F., A *The participative design approach.* [http://newciv.org/worldtras/qual/macatawa.html]. 1998.
32. Hernández S. R., et al. *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill. México, 1995.
33. Johansen B. O., *Introducción a la teoría general de sistemas.* Limusa, México, 1999.
34. Lopez H. M. *La previsión del futuro I.* Casi Nada Web Magazine, [http://usuarios.iponet.es/casinada/23prosp.html], 2003.
35. Merrelyn E. et al. *The Search conference, A powerful method for planning organizational change and community action.* Jossey-Bass Publishers, 1996.
36. Miklos T. et al. *Planeación prospectiva.* Limusa, México 1992.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

37. Mojica F. J. *Determinismo y construcción del futuro*. Legis, Bogotá, Colombia 1999.
38. Mojica S. F. *La Prospectiva. Técnicas para Determinar el Futuro*. Legis, Bogotá, Colombia 1991.
39. Moss K. R., *Managing for long term success*. The futurist. August-September, 1998.
40. Rivera P. E. *Una Perspectiva de la Prospectiva*. [<http://msip.ice/erporto/libros/prospect>], 1999
41. Steiner G.A., *Planeación Estratégica*. CECSA, Vigésimo segunda reimpresión, México 1977.
42. Tonnessen T; Gjefsen T. *The enterprise development: Direct employee participation in strategic planning*. Total Quality Management. Volume 10 Abingdon; Jul 1999.
43. Trueta S. R. *Tips para facilitadores*, documento de trabajo México 2002.
44. Unidad de Planeación-FMVZ, UNAM, *Documento de trabajo del Taller de Planeación Estratégica. Conferencia de Búsqueda*.
45. World future society [<http://www.wfs.org>], 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
De esta Universidad
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna Elvira Rivera Gómez presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. y M.C. Juan Pedro Jaimes Flores	Presidente
M.A. Octavio Muñoz Jiménez	Vocal
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Secretario
M.A. José María Velasco Alba	Suplente
M.A. José Luis Sánchez Ramos	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 11 de julio del 2003.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.C.A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN