



## PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UNA HERRAMIENTA HACIA EL FUTURO

B.L. Gil Nuño<sup>1</sup>  
J.I. Martínez Corona<sup>2</sup>  
R. Aragón Paulín<sup>3</sup>

### RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior, al igual que las diversas organizaciones, viven retos importantes para consolidarse y estar preparadas para afrontar los retos actuales y venideros, para ello es importante definir un método de desarrollo, que permita construir el futuro que deseamos para la institución. Derivado de lo anterior, se presenta la experiencia del desarrollo de la primera etapa del Modelo de Planeación Estratégica del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, el cual consiste en tres fases: Formulación (la cual a su vez tiene dos pasos que son la Prospectiva y el Posicionamiento), Implantación y Rendimiento.

El método empleado en el presente artículo consiste en la revisión de fuentes secundarias y la descripción de la experiencia de la prospectiva, en consideración de los elementos de la Misión, los Valores, la Visión y los Ejes Fuerza de la Visión, lo cual concluyó en la definición de la metodología para la declaración de estos elementos. La etapa de Prospectiva Estratégica es considerada como el pilar fundamental para delinear el futuro que se desea para la institución; así como, para que ésta logre un impacto positivo en los resultados, se requiere de la efectiva ejecución de las dos etapas restantes: Implantación y Rendimiento, que a su vez en un sentido recursivo los resultados de la prospectiva permitan diseñar, implementar y evaluar las mejores estrategias en donde la integración de las tres etapas llevarán a la institución a mejores escenarios para lograr calidad educativa.

### ABSTRACT

Institutions of Higher Education, as well as the various organizations, living important to consolidate and be prepared to meet current and future challenges, for it is important to define a development method, that can build the future we want for the institution challenges. Formulation, which in turn has two steps and Foresight are: Due to the above, the development experience of the first stage of Strategic Planning Model of the Technological Institute of Ciudad Valles, which consists of three phases is presented positioning; Implementation and Performance.

The method used in this article is the review of secondary sources and the description of the experience of foresight, in consideration of the elements of the Mission, Values, Vision and Vision Axis Force, which concluded in the definition of the methodology for the declaration of these elements. Strategic Foresight stage is regarded as the key to shaping the future you want for the institution pillar; and so that it achieves a positive impact on results, it requires the effective implementation of the remaining two phases: Implementation and Performance, which in turn in a recursive sense of foresight results allow to design, implement and evaluate best strategies where the integration of the three stages will lead to the institution best scenarios to achieve quality education.

### INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior, al igual que las diversas organizaciones, viven retos importantes para consolidarse y estar preparadas para afrontar los retos actuales y

---

<sup>1</sup> Jefa del Departamento de Cs. Económico – Administrativa. IT de Ciudad Valles, [blanca.gil@tecvalles.mx](mailto:blanca.gil@tecvalles.mx)

<sup>2</sup> Director. IT de Ciudad Valles, [isaias.martinez@tecvalles.mx](mailto:isaias.martinez@tecvalles.mx)

<sup>3</sup> Jefa del Depto. de Planeación, Programación y Presupuestación. IT de Ciudad Valles, [rocio.aragon@tecvalles.mx](mailto:rocio.aragon@tecvalles.mx)

venideros. La misión social y económica, así como las relacionadas con la ciencia y la tecnología se ven comprometidas por un futuro incierto por las condiciones políticas y económicas que se viven en México.

Hablar de futuro, es hablar de algo que no existe (Miklos & Tello, 2007). El Diccionario de la Real Academia Española lo define como lo “que está por venir”. Entonces, surge la interrogante, ¿cómo prepararnos para el futuro?

En primera instancia, se mencionarán las vías por las cuales podemos aproximarnos al futuro que considera Miklos & Tello (2007): Prospectiva, Proferencia, Pronóstico Exploratorio, Pronóstico Normativo, Predicción, Previsión y Proyección. De estas vías, la gran mayoría se encuentran en el campo de lo probable; solamente el Pronóstico Normativo visualiza un futuro deseable y la Prospectiva es la única que trabaja en lo probable y lo deseable.

La diferencia entre lo posible y lo probable es vital para comprender el espíritu de la prospectiva estratégica (Mójica, 2006). Lo posible está ligado al concepto pronóstico; por su parte, probable se relaciona con aquello que existen suficientes razones que sucederá. En lo que respecta a lo deseable, es un estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores (Miklos & Tello, 2007).

Por su parte, el pensamiento de largo plazo se entiende como la función que ocupa la formulación de la visión estratégica de un país, territorio o institución, es decir, de la elaboración de la imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance que propone y ordena sus grandes objetivos económicos, sociales, políticos, culturales, científico – tecnológico y ambientales. Es complementario al pensamiento estratégico en la medida que ambos buscan establecer los grandes lineamientos de desarrollo, no los pequeños detalles (Medina Vásquez & Ortégón, 2007).

Del mismo modo, cabe destacar, de acuerdo a Godet (2000), los conceptos prospectiva, planeación y estrategia están íntimamente ligados; es decir, es común encontrarlos entre mezclados o se referencian entre ellos, ejemplo: planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. El mismo autor, cita a Ackoff (1973) para dar la definición de planificación que es “concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo”, donde coincide con su definición de prospectiva, donde el sueño fecunda a la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora del futuro.

Por lo anterior, es importante definir un método de desarrollo, que permita construir el futuro que deseamos para la institución, por lo que se ha adoptado la prospectiva estratégica como ese camino. Ésta es la primera fase del Modelo de Planeación Estratégica (Martínez Corona, Gil Nuño, & Aragón Paulín, 2015) del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles (ITCV), por lo cual se hace un recorrido por su estructuración y los resultados obtenidos del ejercicio.

## **METODOLOGÍA**

A continuación se presenta la experiencia del desarrollo de la primera etapa del Modelo de Planeación Estratégica del ITCV, el cual consiste en tres fases: Formulación, la cual a su vez tiene dos pasos que son la Prospectiva y el Posicionamiento; Implantación y Rendimiento. Por lo cual se presenta el resultado de una revisión de fuentes secundarias, la cual concluyó con la definición de la metodología de la declaración de la misión, visión,

valores y ejes fuerza; así mismo, se presentan los resultados de la experiencia obtenida en la elaboración de la Prospectiva Estratégica del ITCV.

## RESULTADOS

Ante los retos y desafíos que se presentan para alcanzar el futuro que se desea en el ITCV, se realiza un esfuerzo para formular, implementar y evaluar las decisiones que permitan cumplir con la Misión que se tiene encomendada. Relacionado con esto, “la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por lo cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica” (Godet, 2000).

Además, en el ITCV se traza como un principio fundamental la eficiencia y eficacia de los planes; es decir, desarrollarlos con efectividad. Es por esto, que ha definido un Modelo de Planeación Estratégica, el cual consiste en tres etapas: Formulación, Implantación y Rendimiento. A su vez, la primera etapa consta de dos fases Prospectiva y Posicionamiento.

En particular, a continuación se presenta el fundamento teórico y se describe la experiencia de la prospectiva desde el marco antes mencionado. Los elementos de este trabajo son las declaraciones de la Misión, los Valores, la Visión y los Ejes Fuerza de la Visión.

### Misión

La **Misión** se define por Fred David (2013) como “la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias... la declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración que define la empresa”. Además, este autor hace referencia a que “una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización, una formulación de *misión* muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir, asimismo, describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa”.

Bajo este contexto, es importante considerar que la declaración de la *misión* del ITCV, debe de definir a la institución en términos de su filosofía y visión, en consideración de los valores, objetivos, dirección y las relaciones con quienes participan en ella; por tanto, una declaración de *misión* concreta debe basarse en hechos reales y no simplemente en emociones vagas y genéricas, lo que permita expresar básicamente el propósito fundamental del Instituto.

Por lo tanto, la redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización o institución, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez, 2005). Es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad, actividad y finalidad u objetivos.

Un aspecto importante para garantizar el cumplimiento de una *misión* es que todos se orienten hacia ella, por lo que la información debe fluir en forma adecuada, de los niveles inferiores a los superiores y viceversa, garantizando una efectiva retroalimentación. Debe quedar claro que la planeación estratégica es tarea de toda la organización, en todo momento.

En este aspecto, resulta interesante mencionar que dentro del proceso para la declaración de la *misión* del ITCV, se contó con la participación y representación de los diferentes niveles de la institución; es decir, representantes de la alta dirección, de los docentes, del sindicato, de las academias, del personal administrativo y de los estudiantes (equipo de planeación estratégica); esto con la finalidad de que cada uno de los miembros del ITCV estén conscientes de cómo, con sus labores cotidianas, contribuyen de alguna forma al logro de los objetivos fundamentales del Instituto.

La metodología propuesta para el desarrollo y declaración de la *misión* comienza con la participación en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la *misión* (Ver Figura 1), en consideración de los siguientes pasos:



**Figura 1. Pasos para el desarrollo y declaración de la Misión**

La importancia de la etapa de **Formulación y Reformulación** radica en que es cierto que cualquier organización que nace posee una *misión*; es decir, “un propósito fundamental”, que inclusive se plasma en los documentos constitutivos. Al momento de plantear o replantear la *misión* como parte de un proceso de planeación estratégica, deben cumplirse una serie de procedimientos metodológicos (Miklos & Tello, 2007).

Por lo tanto, para llevar a cabo la declaración de la misión del ITCV, se realizaron sesiones con el equipo de planeación estratégica, en las cuales se determinó la reformulación de ésta. Destaca el trabajo colaborativo para análisis y alineación con documentos de planeación nacional. Para la formulación de la *misión* se emplearon como base una serie de **insumos** que son clasificados en tres tipos: Organizacionales, Teóricos e Interactivos.

Los *insumos organizacionales* son documentos de diferente naturaleza, manuales e inclusive planteamientos de *misiones* anteriores, así como informaciones y análisis derivados del desarrollo de los procesos. Los *insumos teóricos* constituyen información teórica contenida en libros, revistas o artículos asociados al proceso de planeación estratégica. Los *insumos interactivos* se derivan de la recolección de información a través del intercambio que se tiene con los diferentes líderes encargados de la redacción definitiva.

La **redacción** de la Misión del ITCV se estableció como:

*“Formar profesionistas a través de un Modelo Integral para el Desarrollo Educativo que garantice la calidad de los servicios, y la adquisición de competencias y valores, para dar respuesta a las necesidades de un entorno globalizado.”*

El proceso de **formulación** de la *misión* de la organización debe incluir una fase de **validación y evaluación final**, este proceso consiste en cuestionarse nuevamente, si la *misión* que se ha propuesto, contiene los elementos necesarios y se ajusta a la realidad de la organización (Pearce, 1982).

Finalmente, se considera que la *misión* debe ser compartida por todos, no sólo para orientar los esfuerzos de los miembros de la organización sino también para vender la imagen a los clientes externos. Por todo esto, la **difusión** de la *misión* es de vital importancia, pueden utilizarse diversas estrategias con este fin: carteles visibles, en la página web de la organización, en los manuales de inducción, en carteles o revistas donde se anuncie la empresa, entre otros.

## Valores

De acuerdo a Serna Gómez (2000), los valores son principios que permiten orientar el comportamiento; son creencias fundamentales que facilitan el preferir, apreciar y elegir una cosa en lugar de otra; proporcionan la pauta para formular metas y propósitos; los valores deben de inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr los objetivos; es decir, los valores institucionales se deben de reflejar especialmente en los detalles de lo que hacen diariamente la mayoría de los integrantes del Instituto, Empresa u Organización, más que en sus enunciados generales.

El proceso de declaración de valores del ITCV, forma parte del diseño estratégico de la institución y debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos, este proceso se presenta en la siguiente ilustración (Ver Figura 2):



**Figura 2. Pasos para la declaración de Valores**

Los valores representan la filosofía de cómo la dirección quiere llevar adelante a la Institución y deben ser conocidos y compartidos por todos y redefinirse para adaptarlos al entorno económico y social. Para que los valores constituyan un instrumento de dirección, es necesario integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación continuo, de tal forma que constituyan conceptos relevantes e interiorizados.

En el **diagnóstico de los valores** se tuvieron los siguientes objetivos: Identificar la percepción que el personal del ITCV tiene sobre los valores que actualmente están presentes en la institución y jerarquizar los valores, descubriendo los valores interiorizados

y estableciendo prioridades para la institución. En lo que respecta a la **conceptualización de valores**, fue plasmar con palabras el significado de cada valor seleccionado, de modo que se garantice el entendimiento del contenido y sea comprensible por todos los miembros de la institución. En la **Declaración de Conductas**, definir los modos de conducirse, como formas voluntarias de actuar para dar cumplimiento a cada valor conceptualizado.

Para la **Evaluación**, los objetivos son definir mediante el análisis de las conductas el grado en que está presente cada valor. En esta etapa se realizó la verificación a través del control y seguimiento de las conductas asociadas a cada valor; sesiones periódicas de trabajo grupal por áreas de actividad para exponer y jerarquizar los problemas principales que se presentan en el proceso de aplicación de los valores del Instituto en el ámbito específico de trabajo; así como entrevistas, cuestionarios y otras vías que faciliten la comprobación. Al desarrollar la evaluación se obtendrán resultados que permitirán valorar en qué medida los valores se han interiorizado y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, en lo que respecta a la **Comunicación**, los valores, al igual que la misión y visión, deben de ser compartidos y comunicados por todos para que éstos contribuyan al logro de los objetivos; por esta razón los medios utilizados para la difusión fueron: agendas, página web del ITCV, en las diferentes oficinas de la institución y en los salones.

Los valores definidos para el ITCV son: Responsabilidad, Respeto, Honestidad, Lealtad y Equidad.

## **Visión**

Al considerar la prospectiva estratégica como el enfoque para alcanzar lo que se desea o anhela, se reconoce la importancia de identificar posibles alternativas del futuro, que se pueda construir desde lo que se trabaja hoy en día; es decir, se reconoce el valor fundamental de contar con una visión de lo que queremos ser. En esta consideración, el futuro cercano es una etapa para el futuro lejano que sea el más conveniente.

Existen diversas formas de describir la visión: es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio (ver con los ojos de la imaginación), significa visualizar en términos del resultado final que se pretende alcanzar; la visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como Institución en un futuro. Una visión claramente definida permite que la dirección se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente.

La definición más simple de visión es plantear un futuro posible y debe contener algún comentario explícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro; es decir, diseñar un futuro deseable y hacerlo posible, por lo que la Visión debe contar con ciertas características como lo muestra la Figura 3.



**Figura 3. Características de la Visión**

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido, Gutiérrez (2005). Por tanto, para realizar la declaración de la visión del ITCV se efectuó un análisis de la misma, la cual se llevó a cabo mediante el empleo de una matriz, que incluyó una serie de preguntas que permitieron evaluar la visión actual y la visión de futuro.

Las preguntas que se consideraron para el análisis de la Visión Actual son: ¿Cuáles son los puntos más importantes que expresa la visión del ITCV? ¿Qué busca alcanzar la visión institucional? ¿Qué haces tú para apoyar el logro de la visión institucional? ¿Cuáles son las principales tendencias de la Educación Superior en la actualidad? ¿Cuáles son, hasta ahora nuestros éxitos más importantes en el ámbito académico y/o administrativo? En lo que respecta al análisis de la Visión de Futuro: ¿Cómo identifica la sociedad y la comunidad tecnológica la calidad de nuestra institución? ¿Cuáles serán los aspectos que nos darán mayor competitividad y capacidad académica? ¿En qué lugar nos vemos como Institución Educativa? ¿En qué tiempo nos gustaría vernos en esa situación? ¿Cuál es nuestra visión del futuro?

La redacción de la Visión del ITCV se estableció como:

*“El Instituto Tecnológico se proyecta como un plantel de alto desempeño por su capacidad y competitividad académica, formando profesionistas íntegros para enfrentar los retos del contexto global”*

Para culminar, el trabajo se evaluó y validó la Visión, por lo que se realizaron diversos cuestionamientos para verificar que cumpla en expresar: ¿Qué y cómo queremos ser? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios? ¿Qué valor queremos que nos distinga? ¿Hacia dónde queremos cambiar?

## **Ejes fuerza**

De la visión se desprenden elementos que nos permitirán operacionalizar y evaluar si se ha alcanzado el futuro deseado. Éstos se conocen como ejes fuerza de la Visión.

El análisis de los elementos que conforman los ejes fuerza de la visión, debe de tener como marco de referencia a la institución misma, su funcionamiento, procesos clave, nivel de competitividad y capacidad alcanzados, sus indicadores de productividad y calidad y, los procesos orientados a atraer, retener y desarrollar al recurso humano, ya que con todas ellas se abre un importante horizonte de oportunidades (Universidad de Colima, 2004).

Una vez que se concluyó la redacción de la visión institucional, se elaboró una tabla que sirvió de apoyo para determinar los elementos clave, los cuales se convierten en los ejes fuerza de la visión, y éstos son:

- Capacidad Académica
- Competitividad Académica
- Gestión Institucional de Alto Desempeño
- Formación Integral

## **CONCLUSIONES**

Para las organizaciones, incluidas las Instituciones de Educación Superior, cada vez se hace más notoria la importancia y necesidad de que se preparen para afrontar un futuro. Se vuelve imprescindible diseñar lo deseado y hacerlo posible, para lo cual deben determinar las acciones que en el presente deben de ejecutarse, para ello, el ITCV se apoya de un Modelo de Planeación Estratégica, el cual permite generar mejores condiciones en un futuro y lograr el fortalecimiento de la capacidad y competitividad en el servicio educativo.

Dentro de este Modelo, la etapa de Prospectiva Estratégica es considerada como el pilar fundamental para marcar el rumbo que llevará la institución, debido a que en ésta se declaran elementos como la Misión, Valores, Visión y Ejes Fuerza, los cuales en su conjunto permiten explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de la institución o problemáticas de mediano y largo plazo.

Finalmente, es importante destacar que, para que se tenga un impacto positivo en los resultados de la etapa de la Prospectiva Estratégica, se requiere de la efectiva implementación de las dos etapas restantes, Implantación y Rendimiento, que a su vez en un sentido recursivo los resultados de la prospectiva permite diseñar, implementar y evaluar las mejores estrategias y en donde la integración de las tres etapas llevarán a la institución a mejores escenarios para lograr calidad educativa.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Académica*. Gerpa.
- Martínez Corona, J., Gil Nuño, B., & Aragón Paulín, R. (Enero - Marzo de 2015). Modelo de Planeación Estratégica: Diseño para una Institución de Educación Superior. *Teczapic: Revista Académico - Científica*, 1(1).
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2007). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe* (Vol. 51). United Nations Publications.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño futuro*. México: Limusa: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barrios Sierra.
- Mójica, F. J. (Julio de 2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. (U. M. Granada, Ed.) *Revista Med*, 14(1), 122 - 131.
- Pearce, J. A. (1982). "The Company Mission As a Strategic Tool". .: Sloan Management Review.
- Serna Gómez, H. (2000). "Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología". Bogotá: 3R Editores, séptima edición.
- Universidad de Colima. (2004). *Guía Técnica para la Planeación Institucional*. Colima: Universidad de Colima.