

“Año de la universalización de la salud”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCION DE LA MAESTRIA ADMINISTRACION Y PLANIFICACION DE LA EDUCACIÓN

TRABAJO MONOGRAFICO

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN PROYECTOS EDUCATIVOS

CURSO: GERENCIA ESTRATÉGICA EN EDUCACIÓN

PRESENTADO POR:
JUAN CARLOS SORIA QUISPE
JULIO CESAR SORIA QUISPE
IDER PAYANO ARAUZO

HUANCAMELICA PERU

2020

A la labor sacrificada de nuestros seres queridos quienes nos brindan su apoyo incondicional e imperecedero, en estos momentos tan difíciles para todo el mundo.

INDICE

PORTADA	Pag. i
DEDICATORIA	ii
INDICE	iii
INTRODUCCIÓN	vi

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

1.1. ¿Qué es pensamiento estratégico?	1
1.2. Evolución del pensamiento estratégico	2
1.3. Elementos constitutivos del pensamiento estratégico	7
1.3.1. <i>Pensamiento crítico</i>	9
1.3.2. <i>Pensamiento creativo</i>	11
1.3.3. <i>Cultura estratégica</i>	13
1.3.4. <i>Liderazgo estratégico</i>	16
1.4. Pensamiento estratégico en la empresa	18
1.4.1. <i>Escuela prescriptiva del pensamiento estratégico</i>	19
1.4.1.1. Escuela de diseño	19
1.4.1.2. Escuela de la planificación	19
1.4.1.3. La escuela de posicionamiento	20
1.4.2. <i>Escuelas descriptivas del pensamiento estratégico</i>	21
1.4.2.1. La escuela emprendedora	21
1.4.2.2. La escuela del aprendizaje	22
1.4.2.3. La escuela política	22
1.4.2.4. La escuela cultural	23
1.4.2.5. La escuela del entorno	24
1.4.2.6. La escuela integradora	25
1.5. Dimensiones del pensamiento estratégico empresarial	25

1.6.	Elementos del pensamiento estratégico empresarial	28
------	---	----

CAPITULO II

PROYECTOS EDUCATIVOS

2.1.	¿Qué es un Proyecto?	32
2.1.1.	<i>Antecedentes Históricos de lo que es un Proyecto</i>	32
2.1.2.	<i>Definimos ¿QUÉ ES UN PROYECTO?</i>	33
2.1.3.	<i>Como concebimos UN PROYECTO</i>	34
2.2.	¿Qué es un Proyecto educativo?	35
2.2.1.	<i>Todo proyecto es un trabajo, pero no todo trabajo es un proyecto.</i>	37
2.2.1.1.	Actividades rutinarias o funcionales	37
2.2.1.2.	Actividades basadas en proyectos	37
2.2.1.3.	Comparación entre actividades rutinarias y las actividades por proyectos	39
2.3.	Tipología de proyectos educativos	40
2.3.1.	<i>Proyectos de Intervención</i>	40
2.3.2.	<i>Proyectos de Investigación</i>	41
2.3.3.	<i>Proyectos de Desarrollo (o de Producto)</i>	41
2.3.4.	<i>Proyectos de Enseñanza</i>	41
2.3.5.	<i>Proyectos de Trabajo (o de Aprendizaje)</i>	41
2.4.	Características de los proyectos educativos	43
2.5.	Etapas de un proyecto educativo	44
2.5.1.	<i>Análisis de la situación educativa</i>	44
2.5.2.	<i>Selección y definición del problema</i>	44
2.5.3.	<i>Definición de los objetivos del proyecto</i>	44
2.5.4.	<i>Justificación del proyecto</i>	44
2.5.5.	<i>Planificación de las acciones</i>	44
2.5.6.	<i>Recursos humanos, materiales y económicos</i>	45
2.5.7.	<i>Evaluación</i>	45
2.6.	Claves para el éxito de un proyecto educativo	45
2.6.1.	<i>El gerente de proyectos</i>	45
2.6.1.1.	Responsabilidades del gerente de proyectos	46

2.6.1.2. Habilidades del gerente de proyectos	46
2.6.1.3. Delegar	52
2.6.1.4. El equipo del proyecto	52
2.6.1.5. Comunicación y documentación de los proyectos	53
2.6.1.6. Estructuras organizacionales de la administración de proyectos	53
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es una monografía que desarrolla de forma descriptiva y sistemática la concepción del pensamiento estratégico para la implementación de la estrategia en proyectos educativos y está referido a como el pensamiento estratégico y la estrategia comienzan a expandirse hacia otros campos del quehacer humano, específicamente al campo educativo mediante la elaboración de proyecto educativos, los mismos que pueden variar según una clasificación y tipología propuesta por Eduardo F. Barbosa y Dácio G. Moura quienes han logrado crear un marco teórico-práctico para la gestión, seguimiento y evaluación de cualquier proyecto educativo o social. Para así contribuir en la mejora de la calidad de la educación y de la investigación, orientado para su crítica y recomendación por parte de los estudiantes y de igual forma hacer una contribución significativa a la sociedad.

Está distribuida en dos capítulos, en el primero se abarca todo lo referido con la estrategia y el pensamiento estratégico desde distintas perspectivas; ya en el segundo capítulo se da conocer todo lo referido a que es un Proyecto Educativo y sus tipologías, cuales son las claves del éxito en su planeación, organización y control. Luego de ello se da a conocer algunas conclusiones, sugerencias y las referencias bibliográficas de nuestra investigación.

Esperamos los integrantes del grupo que el mismo sea de ayuda para los que tengan la oportunidad de leerlo y analizarlo, además estamos abiertos a cualquier crítica constructiva del mismo.

Los autores.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

1.1. ¿Qué es pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico es una herramienta que reúne el razonamiento con actitudes y valores, lo que facilita la resolución de problemas de carácter estratégico (Gallardo & Faundes, 2014, p. 7). El pensamiento estratégico se usa ampliamente en diversos campos como las finanzas, el márketing y la estrategia.

Liedtka (1998), define que el pensamiento estratégico como una forma particular de pensar con atributos específicos, y propone un modelo de pensamiento estratégico de una persona: (1) un sistema de perspectiva; (2) intención enfocada; (3) oportunismo inteligente; (4) pensando en el tiempo; y (5) es impulsado por hipótesis. Asimismo, el pensamiento estratégico (Abraham, 2012) es un enfoque cognitivo que intenta descubrir nuevas y no convencionales formas de competir, y también (Sanders, 1998) consiste en una visión sobre el presente y prospectiva sobre el futuro (Jiménez Romero et al., 2018, p. 113).

Para, Sánchez (2007), el pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa. Por otra parte, Ohmae (2004, p.7) define el “pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión” (Franco de Franco, 2012, p. 47).

Ohmae (1998) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas, para Peters (1999) citado por Reimann y Ramanujan (1999) el pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión (Alvarado & Paz, 2010, p. 432)

Para aplicar adecuadamente el pensamiento estratégico, el gerente o líder de una organización debe tener cualidades de estrategia, proactivo, innovador y con visión de futuro capaz de producir los cambios hacia donde debe llegar con un predominio de interés colectivo, canalizando los esfuerzos del equipo a un beneficio de la organización y por ende de la sociedad. Un requisito indispensable para pensar estratégicamente es el análisis de un problema en un contexto dado, mediante diversas técnicas como lo es el FODA para obtener un diagnóstico situacional de la problemática que se desea superar. El pensamiento estratégico depende en gran medida del análisis que se tiene del problema, para luego hacer una planeación a largo plazo y un planeamiento táctico que origine un adecuado rendimiento en la organización.

1.2. Evolución del pensamiento estratégico

El concepto de pensamiento estratégico ha evolucionado a lo largo de la historia. Sus orígenes se encuentran relacionados con el arte de las operaciones militares, de allí que el término estrategia derive de las palabras griegas stratos, que significa “ejército”, y agein, “conducir o guiar”. Esta relación ha marcado una fuerte impresión en la vinculación del pensamiento estratégico con el estudio de la estrategia militar.

Como consecuencia de lo anterior, se distinguen dos etapas en la evolución del concepto. La primera es la etapa clásica, desde la antigüedad hasta el siglo XIX. Durante este periodo el pensamiento estratégico se encontraba principalmente relacionada a los métodos para ganar la

guerra con el fin de preservar o aumentar la existencia de reinos e imperios a través del tiempo y espacio. Es así, que destaca la época del pensamiento del general chino Sun Tzu, quien en su obra el Arte de la Guerra establece lecciones para vencer al enemigo y resolver los conflictos en contextos cuyos escenarios son muy cambiantes. Sun Tzu escribió su obra en el siglo VI A.C y, en conjunto con los aportes occidentales provenientes de griegos y romanos, sientan las bases teóricas del pensamiento estratégico que predominarán hasta la Edad Moderna.

El desarrollo de la crítica que se produce en Europa desde el siglo XIV, sumado al surgimiento de los Estados territoriales modernos como estructuras soberanas, nos permiten identificar un cambio en la concepción analítica del concepto, el que es visible en las contribuciones teóricas de Nicolás Maquiavelo. Según Villalba, “la clave del pensamiento de Maquiavelo radica en la inseparable unión que existe entre la idea política y la necesaria fuerza militar”. En este sentido, se configura por primera vez la idea de un pensamiento estratégico que emerge y se supedita a la noción de razón de Estado, cuyo fin último es la conservación del poder del príncipe y del Estado. Esta concepción influirá en gran medida no solo en pensadores posteriores, sino que también en el desarrollo de los Estados monárquicos durante toda la Época Moderna.

Durante el siglo XIX, las guerras nacionales y los acelerados avances tecnológicos e industriales requirieron la formulación de nuevas teorías que respondieran a las complejas dinámicas contemporáneas. En este periodo emerge la figura destacada del pensador prusiano Carl von Clausewitz, quien mantiene una cierta continuidad con los planteamientos de Maquiavelo, pero realiza una distinción que nos permite identificar un avance mayor en la concepción de la noción de pensamiento estratégico. Según Clausewitz, menciona que “la guerra de una comunidad se origina por una situación política y estalla por un motivo político. Es, pues, un acto político”. A

partir de esta precisión, Clausewitz distingue en la guerra un medio por el cual los gobiernos y Estados pueden conseguir sus objetivos, pero básicamente un instrumento que queda supeditado a la política.

En síntesis, en esta primera etapa, el pensamiento estratégico se encuentra ligada, a la conducción militar de los ejércitos con el objeto de conservar y aumentar el poder de territorios, reinos e imperios. Pero, la noción va cambiando y se torna más compleja al conformarse los Estados modernos, los que requieren del diseño de una estrategia política que les permita conseguir sus fines. En la elaboración de estas estrategias participan gobernantes, teóricos, filósofos y tratadistas que con sus aportes contribuyen a formular el pensamiento estratégico estatal.

La segunda etapa en la evolución del pensamiento estratégico, se evidencia a partir del siglo XX. El impacto de las guerras mundiales genera un cuestionamiento hacia la forma como se había concebido la estrategia unida a los fines militares. En este sentido, las reflexiones de Liddell Hart en su obra *Estrategia: La Aproximación Indirecta*, permiten identificar que los Estados poseen una estrategia más amplia, denominada estrategia general, la que debe combinar los distintos instrumentos que posee; uno de ellos es la potencia militar, bajo la que se enmarca la estrategia militar. Sin embargo, existen también otros tipos de instrumentos, tales como, “el poder de la presión económica, diplomática, comercial y la presión ética, para debilitar la voluntad del oponente”. Hart sostiene también que “el campo de la estrategia general es en su mayoría terra incógnita que aguarda a ser explorada y comprendida”.

El pensamiento estratégico y la estrategia comienzan a expandirse hacia otros campos de acción como: las finanzas, el marketing, la dinámica empresarial y la agilidad de las organizaciones; experimentado así, que el pensamiento estratégico es una fuerte influencia por todas estas disciplinas. Todo esto genera nuevos estudios que contribuyen a una formulación más

precisa de conceptos, teorías y niveles en la ejecución del pensamiento estratégico; lográndose, a través del tiempo, diferenciar lo que es pensamiento estratégico, estrategia y planificación estratégica.

Figura N° 1: Niveles de aplicación del pensamiento estratégico



*Fuente: Elaboración de los autores.

La figura N° 1 muestra que la formulación del pensamiento estratégico se encuentra en un nivel superior, es aquí donde se trazan los fines que se pretende conseguir a largo plazo; sin embargo, en este nivel existe un alto grado de incertidumbre y, por tanto, menos control de lo que ocurre en el contexto. Luego, en un nivel más concreto, se diseñan estrategias específicas para la consecución de uno de los objetivos que permitan alcanzar los fines, para lo cual es necesario implementar en la práctica una planificación estratégica que reduzca la incertidumbre del escenario y permita moldear el contexto en beneficio de conseguir objetivos específicos coherentes a los fines superiores. Al ser el pensamiento estratégico una herramienta esencialmente pragmática, es importante comprender que su aplicación no se reserva únicamente para el desarrollo del nivel superior; muy por el contrario, debe estar presente en los siguientes dos niveles: estrategia y planificación estratégica.

En la década de los años 60, el general Beaufre planteaba una inquietud de que el término estrategia se le debe comprender como un sistema de pensamiento, basado en un análisis

psicológico. Por su parte, John M. Collins establece claramente que “la estrategia ya no es un arte exclusivo de los militares, así como tampoco trata sobre combates armados”, sino que ya existe hombres civiles que usan asuntos estratégicos en sus empresas u organizaciones a nivel nacional y mundial. M. Collins distingue que el pensamiento estratégico se desarrolla en altas esferas generando estrategias políticas en temas internacionales y/o nacionales, estrategias económicas mundiales, estrategias militares y otras más. Cada uno de ellos influye en la seguridad nacional de manera inmediata y para ello es necesario desarrollar habilidades y medios adecuados para conseguir las metas trazadas.

Por otro lado, Delamer refuerza la idea de que el pensamiento estratégico es fundamentalmente pragmático y que se encuentra atado a la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre; por tanto, para superar esta dificultad, es necesario formular un sistema de pensamiento estratégico, basado en el razonamiento dialéctico, que permita llevar a la práctica los saberes formulados en teoría. Aplicando su propuesta al enfoque graficado en la figura N° 1, los tres niveles se encuentran interrelacionados a través de una retroalimentación que permitiría ir ajustando el pensamiento estratégico conforme a las necesidades. Es decir, el pensamiento estratégico no es estático, sino que requiere de una constante adaptación y adecuación al escenario incierto o ambiguo que se presente.

Siguiendo la misma línea, Allen y Gerras sostienen que el “pensamiento estratégico es la habilidad para hacer una creativa y holística síntesis de factores claves que afectan a una organización y su entorno, con el fin de obtener una ventaja competitiva sustentable y exitosa a largo plazo”. En este sentido, Allen y Gerras, ponen mayor énfasis en la noción del pensamiento estratégico vinculado al pensamiento crítico y creativo, lo que permitiría al líder estratégico utilizar

el pensamiento estratégico como una herramienta para analizar y evaluar el contexto y, a partir de ello, tomar decisiones futuras.

Finalmente, los autores discutidos dentro de esta segunda etapa en la evolución del pensamiento estratégico, comparten dos aspectos centrales para nuestro trabajo de investigación. En primer lugar, diferencian la estrategia militar de la estrategia. Y, en segundo lugar, todos coinciden con la necesidad de concebir el pensamiento estratégico sobre la base de un método de razonamiento que proporcione mayor certidumbre en el proceso de toma de decisiones y permita estructurar coherentemente los procedimientos a seguir para conseguir los objetivos y fines.

1.3. Elementos constitutivos del pensamiento estratégico

Los seres humanos utilizan el pensamiento estratégico para la toma de decisiones y conseguir sus fines o metas; estos pensamientos se amplían a comunidades, estados, organizaciones y empresas, que necesitan implementar un pensamiento estrategia con poca incertidumbre.

Es importante notar que el pensamiento estratégico es dinámico y por tanto va evolucionado según las dificultades que ofrece un escenario, además, este pensamiento estratégico se desarrolla en un contexto político, social, cultural económico e histórico definido.

Bajo esta perspectiva, consideramos que el pensamiento estratégico emerge de la necesidad de tomar adecuadas y oportunas decisiones en contextos que son altamente volátiles, llenos de incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Es necesario aclarar que detrás del pensamiento estratégico de una organización o estado se encuentran múltiples ideas y concepciones que determinan la toma de decisiones finales a lograr. Por esto, a diferencia de la estrategia, el

pensamiento estratégico busca los caminos para influenciar y dar forma al escenario, antes de diseñar estrategias para conseguir objetivos.

En consecuencia, la formulación de un pensamiento estratégico coherente tiene cuatro elementos estructurales que se interrelacionan para modelar el pensamiento estratégico en una dinámica de retroalimentación (Figura 02).

Figura N° 2: Elementos constitutivos del pensamiento estratégico



Primeramente, se encuentra el pensamiento crítico, el cual proporciona un orden lógico – racional al pensamiento estratégico en los niveles de ejecución y conducción. Además, gracias a este pensamiento crítico es posible identificar errores cognitivos que se cometen en la toma de decisiones.

Seguidamente tenemos el pensamiento creativo, que nutre al pensamiento estratégico, permitiendo mantener una visión amplia de la situación en un contexto dado; también identificar oportunidades en las amenazas existentes y generar soluciones innovadoras para resolver problemas. Si bien el pensamiento crítico es fundamental en la formulación del pensamiento estratégico de manera abstracta siendo imposible controlar todos los factores que pueden modificar

el escenario. En este punto el pensamiento creativo se vuelve relevante, ya que permite darle flexibilidad a la estructura diseñada.

El marco de referencia delimita la cultura estratégica, no como variable interviniente, sino que como una preferencia. Su influencia es significativa e incluso puede llegar a ser determinante sobre las decisiones estratégicas y las conductas, sin embargo, no por ello tendrá la última palabra en nuestras decisiones o acciones.

Finalmente, el pensamiento estratégico logra tener forma y expresión política en la medida en que existe una voluntad y un liderazgo capaz de plasmar el pensamiento en un producto coherente, comunicable socialmente y, al fin de cuentas, como un concepto a nivel político, sea estatal u organizacional.

1.3.1. Pensamiento crítico

El objetivo del pensamiento estratégico es la solución de problemas y el inicio de su aplicación es la necesidad de desarrollar alternativas para conseguir los objetivos ante las amenazas y riesgos de un entorno. La herramienta principal para solucionar problemas es el pensamiento crítico que es parte constituyente del pensamiento estratégico.

El pensamiento crítico recibe estímulos externos e internos de manera espontánea y continua para asociar ideas, pensamientos, sensaciones de manera activa y reactiva. Se trata de un pensamiento dirigido al logro de un propósito.

El pensamiento crítico, es un proceso de intervención especial que produce un nivel de autocrítica, permitiendo a la mente cuestionar sus propias creaciones de manera efectiva y constructiva reconociendo los prejuicios, sesgos, verdades medias y distorsiones de la realidad.

Como consecuencia, el aprendizaje del pensamiento crítico es un proceso extraordinario que cultiva capacidades que potencia el pensamiento humano, que expensa capacidades que

espontaneas que activan la mente e incluso son reforzadas por un proceso de socialización. De hecho, el pensamiento crítico se entrena y desarrolla espontáneamente para generar una autocritica de las creencias, prácticas y valores egocéntricos que demostramos. En esencia el pensamiento crítico, es el arte de pensar de aquello que se está procesando en la mente. En síntesis, consiste en identificar: (1) las fortalezas y debilidades del pensamiento; y (2) reformularlo cuando sea pertinente. Donde la primera es la capacidad de análisis y evaluación; la segunda supone una habilidad para el pensamiento creativo. Además, las dimensiones de un pensamiento crítico son tres: analítica, evaluativa y creativa.

Por otro lado, el pensamiento crítico se desarrolla sobre cuatro componentes interrelacionados que son:

- a. La habilidad de entablar un dialogo racional.
- b. El desarrollo de un razonamiento con ciertos estándares: claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, amplitud, lógica, importancia y equidad.
- c. Incorporar habilidades deductivas – analíticas en el dominio del pensamiento humano, que permita formular una mirada crítica que pueda cuestionar los siguientes aspectos:
 - Fines y objetivos.
 - El estado de las preguntas y su formulación
 - Las fuentes de información y datos
 - El método de recolección de la información y su calidad.
 - El modo para hacer juicio.
 - Capacidad para formular y evaluar interpretaciones e inferencias.
 - Los conceptos, supuestos y puntos de vista para el razonamiento resultante.

- d. Asumir compromisos con ciertos valores, humildad intelectual, oraje intelectual, empatía intelectual, integridad intelectual, perseverancia intelectual, imparcialidad.

El pensamiento crítico implica seleccionar las mejores ideas dispersándolas para su identificación. Todo pensamiento crítico integra habilidades, prácticas, actitudes y valores de carácter multidimensional al incorporar lo intelectual (lógica y razón), lo psicológico (conciencia de sí mismo, empatía), lo sociológico (contexto sociohistórico), lo ético (involucra normas morales y de evaluación) y lo filosófico (significado de la naturaleza humana y de la vida).

El pensamiento crítico es una actitud que guía los procesos mentales en torno a la búsqueda de soluciones a problemas específicos, a partir de ciertos estándares intelectuales que incorporen los elementos del pensamiento. Finalmente podemos decir, que el pensamiento crítico expresa concretamente en capacidades tales como: interpretar, analizar, evaluar, explicar, ordenar en secuencia, razonar, comparar, cuestionar, inferir, hipotetizar, apreciar, testear y generalizar. Donde, el pensamiento crítico es un elemento constitutivo esencial del pensamiento estratégico que proporciona un método de razonamiento para evaluar la información en función de propósitos específicos, de manera reflexiva y cuidadosa para obtener mejores herramientas de juicio.

1.3.2. Pensamiento creativo

La dimensión creativa del pensamiento está en la capacidad de originar, engendrar, diseñar, crear, producir resultados apropiados con los fines, objetivos y propósitos del pensamiento. El pensamiento creativo reformula ideas, busca soluciones viables y creativas a los problemas reales.

Para crear es necesario contar con la capacidad crítica de evaluar y juzgar; ya que el proceso creativo implica contrastar aquello que se está creando con la idea de lo que se quiere crear. Quien está imbuido en un proceso creativo se encuentra constantemente evaluando su obra o su trabajo,

juzgándolo en relación con los parámetros de lo que quiere realizar; es por tal, no es posible desvincular la creatividad del pensamiento crítico por estar entrelazadas.

El pensamiento creativo es elemento esencial del pensamiento estratégico debido a la alta incertidumbre que presentan los escenarios y la necesidad de desarrollar estrategias creativas para circunstancias en las que normalmente no están familiarizados y es necesario para un liderazgo exitoso.

Entre las habilidades asociadas con el pensamiento creativo, Coughlan destaca las siguientes:

- Reflexionar.
- Buscar varias respuestas posibles en vez de conformarse con la primera.
- Permitirse proponer sugerencias que parezcan alocadas, también las que parezcan sensatas.
- No juzgar las ideas que asoman temprano en el proceso, tratar todas las ideas como si contuvieran las semillas de algo potencialmente útil.
- Permitirse garabatear, soñar o jugar con una teoría o sugerencia.
- Estar consciente que estas aproximaciones necesariamente involucran una serie de sugerencias que será imposible trabajar y que incluso podrían parecer absurdas.
- Cometer errores.
- Tener en cuenta que el aprendizaje se obtiene de aquello que no ha funcionado como de aquello que si funciona.

Lo anterior se complementa con la visión que Fogler y otros que presentan en la Universidad de Michigan. A su juicio los pensadores creativos en las ciencias:

- Consideran rechazar formatos estandarizados para la solución de problemas.
Tienen interés en un rango amplio de campos relacionados y divergentes.
- Toman una multiplicidad de perspectivas en relación a un mismo problema.
Emplean métodos de ensayo y error en sus experimentos.
- Tienen una orientación hacia el futuro.
- Tienen autoconfianza y creen en su propio juicio.

En razón de lo anterior, se plante algunas preguntas que se asocian al pensamiento creativo:

- ¿Qué podría existir, que no existe ahora?
- ¿Qué podría suceder, que no sucede ahora?
- ¿Qué decisiones se podrán tomar y concretar?
- ¿Qué logros se podrán alcanzar, que actualmente no están?
- ¿Qué patrones de conducta actuales podrán ser eliminados?

Este tipo de interrogantes críticas son de suma relevantes para el pensamiento estratégico porque permite mayor certidumbre al tomar las decisiones; las interrogantes propuestas ya ayudan a aplicar el pensamiento creativo y crítico en la búsqueda, análisis y evaluación de alternativas que solucionen problemas de un contexto lleno de incertidumbres.

Por lo tanto, en el pensamiento estratégico observamos que el pensamiento creativo permite entre otros, observar el panorama en una forma nueva, al abrir las perspectivas para establecer asociaciones nuevas, identificar explicaciones alternativas, y combinar elementos para dar forma a algo original, refinar ideas para descubrir opciones alternativas y construir teorías.

1.3.3. Cultura estratégica

La cultura constituye el marco referente a partir del cual los actores generan el pensamiento estratégico. De hecho, se ha desarrollado una disciplina de estudio en torno a la cultura estratégica

con el objeto de determinar cuáles son las variables culturales que inciden en la toma de decisiones estratégicas. Pero aún no se alcanzan una respuesta satisfactoria en miras a delinear un saber científico, sí ha sido posible determinar que la conducta racional depende de la cultura.

La conducta estratégica ofrece buscar soluciones a problemas estratégicos utilizando conceptos, puntos de vista, preguntas y apreciación de contextos. Donde el ser humano como ente racional evalúa permanentemente el costo y beneficio que pueda tener mediante aspectos conceptuales y materiales.

Según precisa Johnson, el problema principal que enfrentan analistas de la cultura estratégica es limitar el amplio rango de variables que se puedan describir como “culturales” con el fin de generar un modelo utilizable. Skypek, coincide al respecto, cuando señala que un desafío es elogiar la información en un marco utilizable que sea relevante en términos de política, esto debido a que la cultura estratégica no es universal; es importante precisar que el Estado y toda organización tiene sus propios códigos operacionales, su propia historia, sus propios supuestos y su propia cultura estratégica.

Johnston afirma que la cultura estratégica podría ayudar a tomar decisiones por múltiples actores reduciendo la incertidumbre y otros problemas en la decisión de estrategias. Para Howlett, la cultura estratégica puede informar a quienes estén involucrados en política respecto de las diferentes aproximaciones para el empleo de la fuerza y las “formas de la guerra”, doctrina estratégica y como un actor podría comportarse en situaciones de crisis.

Asimismo, la cultura estratégica es “un conjunto de creencias, supuestos y modos de conducta, derivados de experiencias comunes y narrativas aceptadas (orales y escritas), que modelan la identidad colectiva y las relaciones con otros grupos, y que determinan fines y medios apropiados para alcanzar objetivos de seguridad”. Esta definición acredita que la cultura

estratégica es producto de una serie de circunstancias como la geografía, historia y narraciones que dan forma a la identidad colectiva, pero que también limita las decisiones sobre seguridad.

De acuerdo Lantis, la cultura estratégica define tres dimensiones: físicas, políticas y sociales-culturales. En la dimensión física, Lantis incorpora la circunstancia geográfica, donde destaca por ejemplo la proximidad a grandes potencias; donde establecieron sus fronteras territoriales, sea por negociación o conflicto, más aún si es que todavía hay conflictos pendientes. Además, existe la necesidad de asegurar el acceso a recursos vitales y necesarios para el desarrollo.

En la dimensión política destaca la experiencia histórica desde la independencia del Estado y su evolución, así como las identidades estratégicas culturales que incorpora. Diferentes tipos de Estados, débiles o fuertes, premodernos o posmodernos enfrentarán de distinta manera sus problemas estratégicos; en este punto, Lantis agrega la naturaleza de las instituciones políticas y de las organizaciones de defensa, según los regímenes de gobierno.

En la dimensión social/cultural, el Lantis incorpora los mitos y símbolos como parte de toda agrupación cultural, como puntos de referencia estable para la acción y pensamiento estratégico; considera además el poder de influencia que puede llegar a tener ciertos escritos a lo largo de la historia.

Básicamente nuestra cultura siempre estará ahí, al igual que nuestra cultura estratégica, que siempre estará en nuestras decisiones o nuestra conducta, sea como influencia actual o potencial. En definitiva, la cultura es relevante porque es la fuente más importante de los factores morales que son centrales en la toma de decisiones, pero también, no podemos perder de vista su presencia como influencia potencial en las decisiones políticas.

La influencia de la cultura estratégica actuará como elemento mediador en dificultades como: restricciones financieras, intereses organizacionales y entre otros más.

Finalmente, frente al pensamiento estratégico, la cultura estratégica constituye el marco de referencia sobre el que se formulan las preguntas del pensamiento crítico y acota el abanico de respuestas, alternativas y opciones del pensamiento creativo.

1.3.4. Liderazgo estratégico

Sin liderazgo estratégico no existe la posibilidad que un país, institución o actor no-estatal desarrolle un pensamiento estratégico colectivo; sin este liderazgo, la organización caminaría a la deriva y apenas reaccionando al entorno, y sin una orientación clara.

Naturalmente sin liderazgo estratégico, afectaría las mejores posibilidades de alcanzar los objetivos nacionales y de enfrentar las amenazas y riesgos que se interpongan en el camino. Este liderazgo es el elemento clave para que el pensamiento estratégico se plasme en políticas a nivel nacional o institucional.

Debemos entender que el líder estratégico, no es necesariamente quien elabora el pensamiento estratégico, pero si tiene las capacidades del pensamiento crítico y pensamiento creativo para conocer sus virtudes, debilidades y defectos. Además, este líder, comprende los principales elementos de conexión con la cultura estratégica. En este sentido, tiene la convicción de posicionar el tema en la agenda política, y un conocimiento que le permite contrastar sus visiones con las de otros líderes del ámbito político y académico, al punto que tiene una capacidad de negociación para situar los aspectos fundamentales de su perspectiva y ceder ante las restricciones.

Las habilidades esenciales del liderazgo estratégico son seis: anticipación, desafío, interpretación, decisión, alineamiento y aprendizaje.

- La anticipación es esencial para observar las oportunidades del escenario, así como para identificar las amenazas que de manera incipiente se expresan de forma

ambigua; en este contexto el líder estratégico es quien se mantiene vigilante perfeccionando su habilidad para anticiparse a las señales de cambio.

- Los líderes estratégicos cuestionan el statu quo y desafían los supuestos propios y de los demás, fomentando el intercambio de puntos de vista divergentes. Toman decisiones decisivas solo una vez que han examinado un problema desde varias miradas y han reflexionado lo suficiente, ello requiere paciencia, coraje y una mente abierta.
- La interpretación es otra habilidad esencial, en la medida en que el líder desafía el statu quo requiere de información, la que es compleja y muchas veces contradictoria; en este punto debe sintetizar los datos para superar la ambigüedad y elaborar una visión propia.
- Sin decisión un líder estratégico no tiene manera de enfrentar la incertidumbre, pero para alcanzar esta habilidad debe establecer un proceso de decisión robusto que le permita trabajar con múltiples opciones para evitar quedar en forma prematura cazado con opciones limitadas al “sí o no”.
- La capacidad de alinear a las partes interesadas requiere de una activa gestión de carácter proactivo que consiste en comunicación, construcción de confianzas y una activa participación, en especial con la finalidad de encontrar los elementos comunes entre las visiones comprometidas.

Finalmente, los líderes estratégicos promueven una cultura de indagación y buscan lecciones tanto de los resultados exitosos como de los fracasos. El liderazgo supone los atributos de pensamiento crítico y pensamiento creativo que permiten una clara apreciación del entorno,

pero además una capacidad de socialización tal que permite al líder posicionarse entre quienes toman decisiones.

1.4. Pensamiento estratégico en la empresa

En la actualidad el pensamiento estratégico se considera como un tema fundamental para las empresas u organizaciones, que apuntan a ser eficiente y eficaces en el manejo de los recursos humanos, financieros, naturales, tecnológicos y entre otros más; a fin de afrontar múltiples retos en el mercado nacional e internacional. Con el pensamiento estratégico se logra objetivos y se da solución a múltiples problemas en un contexto que se caracteriza por ser incierto económica, política, social y culturalmente. Todo gerente o directivo debe cultivar el pensamiento estratégico, que tiene un valor incalculable en su organización y como líder, le sirve como herramienta de transformación de su empresa u organización. El pensamiento estratégico es un proceso analítico e intuitivo, considerado como más humano que técnico. Quienes lo aplican deben tener mayor sentido común basado en la experiencia a fin de determinar el rumbo que ha de seguir la organización o empresa (Labarca, 2008).

La importancia del pensamiento estratégico en la empresa radica en lo siguiente:

- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes tomen las decisiones importantes deben tener una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa.
- El plan estratégico empresarial incorpora valores, misión, visión y estrategias.
- El pensamiento estratégico empresarial es la base para la toma de decisiones estratégicas.

En definitiva, el pensamiento estratégico en la empresa, exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos, y tratando de dar respuestas a hechos pasados, predominando lo urgente sobre lo importante.

1.4.1. Escuela prescriptiva del pensamiento estratégico

Este grupo incluye las escuelas se preocupan por cómo se debe formular las estrategias. Son conocidas como el pensamiento estratégico racional, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden regular, ordenar y determinar los fundamentos de la estrategia y desarrollar instrumentos para la formulación de estrategias. Entre las escuelas que tenemos son:

1.4.1.1. Escuela de diseño

A mediados de los años sesenta, Andrews y Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Así mismo, Álvarez y Kuratomi en el 2005 menciona que su principal virtud de esta escuela es el empleo sistemático de análisis del entorno. La escuela de diseño es la responsable del desarrollo FODA. El uso de datos permite identificar oportunidades y logra anticiparse a situaciones extremas del mercado. El objetivo de la escuela fue adoptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la organización. Los responsables de la organización estratégica son los directivos, presidentes y/o gerentes de la organización.

1.4.1.2. Escuela de la planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965) emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el

futuro. La escuela de la planificación se caracteriza con cuatro componentes que son: a) la actuación conjunta de productos - mercados de la empresa; b) el vector de crecimiento, permite que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos - mercados; c) la ventaja competitiva, busca identificar las propiedades particulares de los productos - mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y d) el efecto sinergia, el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

1.4.1.3. La escuela de posicionamiento

Esta corriente surgió a principios de los años ochenta, fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial. En la escuela del posicionamiento su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan (Porter, 1980).

Refiere Porter (1980), su máximo exponente, que la idea básica de la estrategia competitiva es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo.

Dicha estructura de mercado estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: 1) el poder de negociación de los proveedores, 2) la rivalidad entre los actuales competidores, 3) el poder de negociación de los clientes, 4) los competidores potenciales y 5) la amenaza de productos sustitutivos.

El conocimiento de estas cinco fuerzas subyacentes de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa o fuerzas y vulnerabilidad. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en un sector industrial medida en términos de largo plazo.

1.4.2. Escuelas descriptivas del pensamiento estratégico

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

1.4.2.1. La escuela emprendedora

Parecida a las escuelas de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela emprendedora la estrategia existe implícitamente en la mente del líder.

La escuela emprendedora se plantea dos situaciones: 1) en primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, cuando son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada; 2) y en segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, cuando incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. En ambos casos nos encontramos en contextos dinámicos; y deben ser gestionados por un solo líder.

Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompan los tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero logran combinar eficientemente conceptos de bajo coste y factores diferenciales.

Entre las principales críticas para esta escuela, está el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo o líder estratégico.

1.4.2.2. La escuela del aprendizaje

Sus raíces están en la disciplina de la Psicología; parte del supuesto de que el ambiente es difícil de comprender y de que es muy cambiante. En la escuela del aprendizaje o conocimiento, el individuo es la unidad de análisis, y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales.

El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre cómo lo han hecho. Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro.

Mintzberg et ál. (1999) resumen las principales premisas de esta escuela así:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Es usual que el aprendizaje sea colectivo, dado que hay muchos estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- Este aprendizaje emerge a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de modo que se pueda asignar sentido a la acción.
- El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada, sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico para lograr que emerjan nuevas estrategias.

Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después como planes para el futuro, y finalmente, como una nueva perspectiva.

1.4.2.3. La escuela política

Esta escuela rechaza los planteamientos de racionalidad acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias, por considerarlas ingenuas, no realistas y, por tanto, de utilidad mínima en la práctica (Álvarez y Kuratomi, 2005).

En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y condiciones, en los que cada individuo tiene sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

En síntesis, las principales premisas propuestas por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg et ál., 1999):

- El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica).
- En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.
- En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

1.4.2.4. La escuela cultural

Esta escuela desarrolla una perspectiva que orienta el proceso de formación de la estrategia en la fuerza social de la cultura, reflejo de la escuela política. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia frente a lo diferente.

Esta escuela, según Mintzberg et ál. (1999), plantea como premisas:

- La formación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.

- El individuo adquiere estas creencias a través de un proceso de aculturación o socialización, básicamente tácito y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir solo parcialmente las bases de su cultura; su origen y explicación no son necesariamente claros.
- Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición; está enraizada en las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las capacidades de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

Por lo tanto, la cultura establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la organización.

1.4.2.5. La escuela del entorno

Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias las fuerzas externas a la organización. Esta escuela de pensamiento estratégico se fundamenta en las siguientes premisas (Mintzberg et ál., 1999):

- El entorno está formado por un conjunto de fuerzas generales frente a la organización; es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.
- La organización debe responder a esas fuerzas o será eliminada.
- Las organizaciones terminan agrupándose en nichos ecológicos, posición en la que tienden a permanecer mientras los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles.

Se plantea que esta escuela no explica cómo dos organizaciones pueden operar en un mismo entorno con éxito, aplicando dos estrategias absolutamente diferentes. Aquí lo importante

no es aclarar si existe o no una opción estratégica, sino cuáles son las condiciones que amplían o restringen su alcance.

1.4.2.6. La escuela integradora

Cada una de las anteriores escuelas está relacionada con aspectos teóricos y conceptuales e ignora los existentes. Entonces cada una ha aportado elementos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas ha propiciado la oportunidad de realizar acciones de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para la fundamentación de las estrategias empresariales.

1.7. Dimensiones del pensamiento estratégico empresarial

Para Vivas (2000), el pensamiento estratégico y, en consecuencia, su grado de presencia en una organización se puede lograr a través de varias ópticas: actitud y cultura, procesos, herramientas y cualidad. A todas estas la podemos llamar dimensiones del pensamiento estratégico. La actitud y cultura, según Vivas, es un enfoque psicológico y se manifiesta a través del carácter proactivo y del empeño constante en estar siempre preparados y conscientes, a la vanguardia, adelantándose a los acontecimientos. La actitud gerencial estratégica, también para Vivas, implica la disposición asumida por los directivos de estar preparados ante los cambios del entorno, concentrarse en lo vital. En ese sentido, para tener éxito, los directores de una organización deben esforzarse por conseguir objetivos comunes, especificando el orden de los resultados que se deseen obtener, haciendo mucho más sencillo el avance hacia la consecución de los objetivos. Así pues, los mayores esfuerzos deben estar orientados hacia la actividad central de la organización y el uso consciente de herramientas gerenciales, lo cual implica la necesidad, por parte del personal directivo, de hacer uso racional y consciente de los recursos (Labarca, 2008).

Según Thompson y Stricklan (1999), el propósito y planteamiento estratégico consiste en delimitar la posición de la organización; por lo tanto, los directivos deben tener una actitud gerencial estratégica, tratando siempre de concentrarse en lo importante, mas no en lo urgente, a través del uso consciente de herramientas gerenciales que les permitan lograr los objetivos organizacionales.

Asimismo, Hamel y Prahalad (1999) definen el propósito y planteamiento estratégico como el aprovechamiento de los recursos, traspasando las fronteras existentes en la organización, para encontrar las competencias centrales en función de los objetivos propuestos.

En cuanto a la dimensión cultura organizacional, Vivas (2000) plantea que el pensamiento estratégico se manifiesta a través de los siguientes componentes:

- Visión global, la cual implica la capacidad de significación de la realidad y la actuación sobre los principales elementos vitales de la organización.
- Carácter proactivo, lo cual significa que los directivos de la organización deben adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la organización en forma global. Dentro de este componente se entiende por organizaciones preactivas aquellas que vigilan las tendencias, identifican las necesidades futuras de sus clientes actuales y anticipan cambios en la demanda o problemas emergentes, lo cual permite conducir las organizaciones hacia nuevas oportunidades de negocio.
- Énfasis en un sistema de valores; es otra manifestación de la cultura y significa la importancia que tienen para las organizaciones los acuerdos claros y definidos sobre sus valores, normas, creencias.

- La promoción de la esencia del negocio; es otra de las manifestaciones del pensamiento estratégico y constituye una función importante para los directivos de una organización.
- La adaptación a los cambios; tiene que ver con los constantes cambios que se suscitan en el entorno y con la adecuación de las organizaciones a estas transformaciones.

En resumen, el pensamiento estratégico como actitud y cultura es un estado de conciencia que permite enfrentar situaciones difíciles del presente y estar preparados para el futuro, no importa lo complejo e impredecible que pueda ser ese futuro. Este estado de conciencia se identifica con una actitud gerencial estratégica, implica el carácter proactivo de los individuos y está orientado a adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa y el negocio en forma global.

El pensamiento estratégico como proceso, plantea Vivas (2000), implica la aplicación consciente de cuatro subprocesos de la gerencia estratégica, como son la planificación, la organización, la dirección y el control. Se entiende por planificación el análisis tanto interno como externo para determinar las condiciones de la empresa y las situaciones del entorno, favorables o desfavorables, lo cual permite definir las acciones y decisiones para lograr los objetivos futuros. Para Garrido (2003), la planificación es la primera función directiva que precede al resto de las funciones y está constituida por un conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior, en la que se incluyen los pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas.

Asimismo, Vivas (2000) plantea que la planificación es una herramienta sobre la cual recae el análisis y la preparación de la evolución futura de la empresa, y que involucra el diagnóstico

tanto interno como externo para determinar las condiciones de la organización y las situaciones favorables o desfavorables del entorno, lo cual permitirá definir las decisiones y las acciones para lograr objetivos en el futuro.

A la organización estratégica, según Vivas (2000), le atañe el proceso mediante el cual una empresa despliega sus recursos y estructura las actividades y los niveles jerárquicos necesarios para la puesta en marcha de un plan y una estrategia.

En cuanto al control estratégico, Vivas lo define como un proceso de evaluación de las estrategias para detectar hasta qué punto estas siguen siendo válidas según las premisas, y asegurar así los resultados esperados; es decir, el control es una función administrativa esencial en todos los niveles de la organización.

Finalmente, el cuarto proceso gerencial es la dirección estratégica, que, según Vivas, se refiere a las actividades orientadas a guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo frente a todos aquellos entes y factores internos y, sobre todo, externos que condicionan la actuación gerencial, lo cual tiene un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa o institución (Labarca, 2008).

1.6. Elementos del pensamiento estratégico empresarial

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas (2000), puede considerarse como el mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. El pensamiento estratégico en una organización permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, políticas, objetivos y sistemas de valores.

Franco (2012) coincide mencionado que “el pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información) (p. 48).

Comenzamos con la misión, que según Morrissey (1997), es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan. Al respecto, Quigley (1997) complementa y agrega que la misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que en ella se debe hacer énfasis en la dignidad del individuo.

Asimismo, señala que la misión corporativa debe tener cierto grado de estabilidad y no debe ser objeto de cambios frecuentes, aunque sí debe estar sujeta a una constante evaluación para determinar lo que es la organización y permitir una comprensión clara de aquello que se debe cambiar y para saber cuál es la visión.

En cuanto a la visión, Goodstein et ál. (1997) la conciben como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad. La visión tiene como finalidad prever la creación o reforma de la organización. En consecuencia, la visión es un elemento esencial de la planeación, la cual no debe escatimar esfuerzos en la creación y clarificación de su concepto, dado que el éxito organizacional dependerá de ello.

En ese sentido, Dess y Lumpkin (2003) señalan que la declaración de la visión organizativa es el punto de partida para articular la jerarquía de metas en una organización y su proyección es de largo plazo. La visión, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, lo cual representa un destino inspirador y motivador.

Otro elemento son las estrategias que son la manera como la empresa o institución consigue sus objetivos a partir de su misión y conforme con sus valores. Por tanto, la estrategia uniría la base, formada por los valores y la misión, con el extremo superior, constituido por los objetivos.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos, debe ser competitiva para ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros; las estrategias se diseñan para asegurarse de que los objetivos de la empresa u organización están alcanzados con la ejecución apropiada de dichas organizaciones (Mendoza et al., 2016, p. 53).

El sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia. Sus preceptos son exigibles y su cumplimiento es tomado en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. El sistema de valores se traduce, entonces, en los patrones de conducta dentro de una organización. Goodstein et ál. (1997) definen un sistema de valores como una organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables.

En lo relacionado con los objetivos, Guédez (1995) señala que una vez conocidos los valores y la misión de una organización, esta puede preguntarse cuáles metas específicas quiere alcanzar. Por lo tanto, la necesidad de tener objetivos es evidente; estos proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar la asignación de recursos.

Además, los objetivos son mensurables; ayudan a controlar y evaluar resultados; son pautas de actuación y deben ser evaluativos, lo cual implica una mayor dificultad de medición. Por tanto,

los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Otro elemento importante del pensamiento estratégico en las organizaciones es la filosofía; Muñiz (2003) la define como el sistema de valores y creencias de una organización. Por lo tanto, está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en quién creemos, es decir, en ideas y valores que son los preceptos, así como en conocer cuáles son los compromisos y las responsabilidades.

Por otra parte, Thompson y Strickland (1999) plantean que la filosofía en gerencia estratégica es hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización, promoviendo un espíritu con el cual es posible hacerlo, desarrollando la propia confianza basada en el compromiso y la responsabilidad.

Koontz y Weihrich (1998) definen las políticas como criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

En función de lo anteriormente señalado, Dess et ál. (2003) plantean que la dirección estratégica requiere de directivos con una visión integrada de la organización, quienes deberán evaluar cómo todas las áreas funcionales y que actividades ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

De tal manera que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, la filosofía, las políticas y el sistema de valores forman una jerarquía de metas, las cuales se relacionan entre intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta determinar objetivos estratégicos.

CAPITULO II

PROYECTOS EDUCATIVOS

2.1. ¿Qué es un Proyecto?

2.1.1. *Antecedentes Históricos de lo que es un Proyecto*

Históricamente, la Gestión de Proyectos se consagró como disciplina en el campo de la administración a partir de la década de 1960, impulsada por las repercusiones de los proyectos de exploración e investigación espaciales. Los métodos y técnicas de gestión de proyectos pasaron a utilizarse a gran escala en aplicaciones clásicas como el desarrollo de sistemas, ingeniería, desarrollo de nuevos productos, etc.

La puesta en valor de métodos y técnicas orientados al trabajo por proyectos dio lugar a diferentes modelos de planificación, gestión y evaluación de proyectos. Entre los más conocidos están: PMT (Project Management Institute); Zopp (Zielorientierte Project Planung); Logical Framework o Log Frame.

En poco tiempo, la planificación y gestión de proyectos llegó a las áreas más dispares, incluyendo las ciencias humanas y sociales y dejando de ser dominio exclusivo de ingenieros y administradores.

En el área educativa, los primeros grandes proyectos de enseñanza, destinados a producir nuevos recursos didácticos y nuevos métodos, y a innovar contenidos curriculares, se desarrollaron en los decenios de 1950 y 1960. De entre varios de esos proyectos, destacan el PSSC (Physical Science Study Committee) y el BSCS (Biological Science Curriculum Study). Ambos reunieron gran número de profesores, psicólogos y autores para crear nuevas asignaturas de física y de biología, respectivamente. Estos proyectos se conocieron en Brasil en las décadas de 1960 y 1970

y constituyeron un marco importante en la enseñanza de las ciencias, con gran repercusión en nuestro medio educativo.

Además de los modelos clásicos de planificación y gestión de proyectos, como los citados anteriormente, diversos organismos nacionales e internacionales de apoyo al desarrollo de proyectos adoptaron modelos específicos, como: CNPq (Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnología); Finep (Financiadora de Estudios y Proyectos); Fundaciones de Apoyo a la Investigación (ligadas a los gobiernos estatales de Brasil); UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura); OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico); World Bank (Banco Mundial), además de diversas fundaciones de estímulo y apoyo a la realización de proyectos.

2.1.2. Definimos ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

En general, la palabra “proyecto” se aplica en contextos muy diversos, como:

- ✓ Proyecto arquitectónico (arquitectura).
- ✓ Proyecto de ley (derecho).
- ✓ Proyecto pedagógico; proyecto de trabajo (aprendizaje) (educación).
- ✓ Proyecto eléctrico, hidráulico, aeronáutico, naval, etc. (ingeniería).
- ✓ Proyecto de software (informática).
- ✓ Proyecto de marketing (administración).
- ✓ Proyecto de investigación (educación, ciencia, tecnología).

Centrándonos en el área educativa, encontraremos diferentes significados y diferentes aplicaciones de la palabra proyecto. Por tanto, tenemos que definir claramente a qué proyecto nos estamos refiriendo, en qué contexto lo utilizamos, de qué tipo es y con qué fin elabora. Trataremos de responder a estas cuestiones.

La consulta del diccionario nos puede dar una primera visión sobre el término proyecto en distintos contextos. Pero, ampliando el significado del diccionario, la literatura especializada destaca las siguientes características básicas en las actividades que definen un proyecto:

- ☐ Son actividades orientadas a la realización de objetivos específicos.
- ☐ Tienen una duración finita, con un principio y un fin bien definidos.
- ☐ Están destinadas a la realización de algo único, exclusivo.
- ☐ Los recursos disponibles son limitados (personas, tiempo, materiales, etc.).
- ☐ Presentan dimensiones de complejidad e incertidumbre (o riesgo) en su realización.
- ☐ Surgen en función de un problema, una necesidad, un desafío o una oportunidad (de una persona o institución).

Podemos identificar las características, antes mencionadas, en las definiciones extraídas de diferentes textos especializados en proyectos:

2.1.3. *Como concebimos UN PROYECTO*

Se concibe como:

- Es una iniciativa finita, con objetivos claramente definidos en función de un problema, oportunidad o interés de una persona u organización”. (Maximiano, 1997: 20).
- Es una iniciativa temporal realizada para crear un producto o servicio único. ‘Temporal’ significa que todo proyecto tiene un inicio y un fin. ‘Único’ significa que el ‘producto’ posee características exclusivas. (PMBOK5, Duncan, 1996: 4),
- “Es una sucesión de tareas, con un inicio y un fin, que están limitados por el tiempo, por los recursos y los resultados deseados, Un proyecto posee un resultado deseable específico; un plazo de ejecución, y un presupuesto que limita la cantidad de

personas, insumos y dinero que pueden utilizarse para completar el proyecto”.
(Baker y Baker, 1998: 5).

- “Un proyecto es una iniciativa con características de: complejidad, unicidad, finitud, recursos limitados, implicación interfuncional, escalonamiento de tareas, orientado por objetivos y con un producto (o servicio) final”. (Weiss y Wysocki, 1992: 3).

Todas las definiciones son, en parte, equivalentes y se aplican en el contexto de proyectos educativos que consideramos en este libro. Las distintas definiciones no hacen sino destacar una u otra característica de los proyectos.

En el campo de la educación, la expresión “proyecto educativo” se relaciona por regla general con la “pedagogía de proyectos” o, más en concreto, con los “proyectos de trabajo” o los “proyectos de aprendizaje”. Pero esa visión no contempla el hecho de que el concepto de “proyecto educativo” tiene un alcance más amplio, como veremos a continuación, los “proyectos de trabajo”, son actividades realizadas por alumnos bajo la orientación de profesores, de cara a la construcción del conocimiento y la formación de habilidades y competencias, proporcionando un aprendizaje contextualizado y significativo. Este procedimiento pedagógico se desarrolla sobre la base de una metodología conocida como “metodología de proyectos” o “pedagogía de proyectos”. Este tipo de proyectos requiere un tratamiento específico.

2.2. ¿Qué es un Proyecto educativo?

Considerando las ideas anteriores, podemos definir un proyecto educativo como:

Iniciativa o conjunto de actividades con objetivos claramente definidos en función de problemas, necesidades, oportunidades o intereses, de un sistema educativo, de un educador, de

grupos de educadores o de alumnos, con la finalidad de realizar acciones orientadas a la formación humana, a la construcción del conocimiento y a la mejora de los procesos educativos. Esta definición es bastante comprensiva e incluye desde proyectos sencillos, realizados por individuos o pequeños grupos, hasta grandes proyectos que implican diversos componentes de un sistema educativo complejo o de cualquier otra organización.

Puede decirse que los proyectos educativos no se limitan a las escuelas, las universidades o al sistema educativo formal. Cualquier institución, ya sea empresa, sector organizado de la sociedad, organizaciones no gubernamentales, etc., puede proponer y desarrollar proyectos educativos. Todo proyecto con finalidades educativas, independientemente de que sea de una escuela o forma parte del sistema educativo no formal o informal, puede considerarse como un proyecto educativo.

El sector productivo, por ejemplo, presenta una creciente demanda de especialistas en educación para actuar en la planificación, gestión y evaluación de proyectos educativos en las empresas. Siendo la educación un instrumento indispensable para construir y mantener el conocimiento, el pedagogo empresarial, o lo que es lo mismo, el pedagogo en el ámbito empresarial, pasa a ser un profesional indispensable en el actual contexto social y económico.

El llamado capital intelectual de las organizaciones es un valor que se construye mediante acciones educativas, muchas de ellas originadas en proyectos que facilitan y promueven el aprendizaje, transformando el aprender por medio de proyectos en una actividad común dentro de la institución. Como ejemplos de proyectos educativos desarrollados fuera de los límites de los sistemas educativos formales podemos citar: la implantación de universidades corporativas, los cursos y programas de formación profesional continua, el desarrollo y la producción de material didáctico e instructivo, etc.

Existen también proyectos orientados a cuestiones de interés social como: conservación del medio ambiente, ahorro de energía. Formación de la ciudadanía, desarrollo sostenible, etc., que pueden clasificarse como proyectos educativos o sociales en función del centro de atención que mantienen en sus acciones educativas y de sus objetivos de formación y desarrollo humano y social.

2.2.1. Todo proyecto es un trabajo, pero no todo trabajo es un proyecto.

Vamos a centrarnos en este apartado en algunas diferencias entre actividades basadas en proyectos y actividades basadas en la rutina o funcionales.

2.2.1.1. Actividades rutinarias o funcionales

En toda institución educativa, como en otras organizaciones, hay innumerables actividades rutinarias, también llamadas actividades operacionales o funcionales. Esas actividades se llevan a cabo para cumplir diversos fines institucionales.

He aquí algunos ejemplos de actividades rutinarias: procesos administrativos, expedición de documentos, registro académico, comunicación interna y externa, aplicación de instrumentos de evaluación, control de actividades de enseñanza, reuniones, actualizaciones y consulta de bases de datos, adquisición de mercancías, control de stock, servicios de contabilidad, atención en bibliotecas, etc.

Observemos que en estos ejemplos hay mucho trabajo implicado, pero ninguno de ellos, por sí solo, tiene las características de un proyecto.

2.2.1.2. Actividades basadas en proyectos

Hay organizaciones en las que predominan las actividades basadas en proyectos y en las que solo se ejecutan las actividades funcionales precisas para mantener los procesos necesarios para dar apoyo a los proyectos que se desarrollen.

En una institución educativa, como en otras organizaciones, los proyectos se desarrollan para atender a necesidades internas o externas, para buscar la solución de un problema, para adquirir un conocimiento nuevo o incluso para aprovechar una oportunidad, teniendo siempre presente la mejora del funcionamiento de la institución o del sistema educativo.

En este sentido, una institución educativa puede desarrollar proyectos para alcanzar diversos fines. Por ejemplo:

- Implantar nuevas metodologías de enseñanza.
- Investigar sobre los resultados del trabajo pedagógico en la comunidad.
- Reformular su organización curricular.
- Elaborar recursos didácticos y desarrollar orientaciones pedagógicas.
- Ampliar o implantar nuevos cursos.
- Mejorar el índice de rendimiento escolar de los alumnos.
- Implantar nuevos laboratorios de enseñanza.
- Capacitar a los profesores para la planificación y gestión de proyectos.
- Preparar a profesores en programas de especialización y de posgrado.

Los ejemplos anteriores muestran que las actividades basadas en proyectos también implican mucho trabajo, aunque difieren del tipo de trabajo que suponen las actividades de rutina. Hay organizaciones en las que predominan las actividades basadas en proyectos.

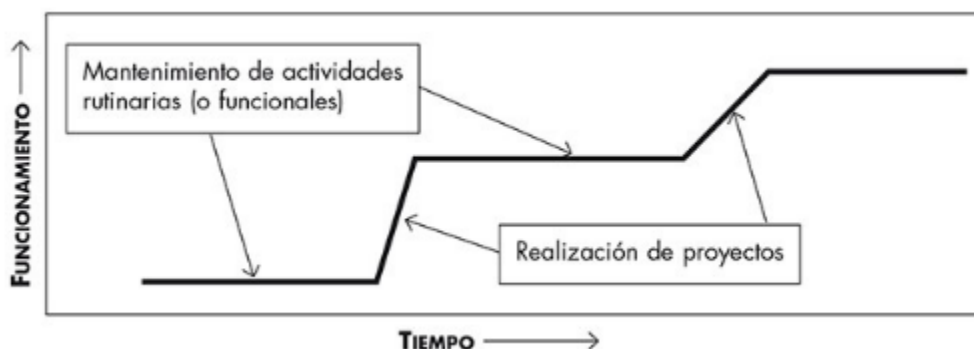
Es interesante señalar que una actividad rutinaria, aunque sea compleja, puede alcanzar un elevado nivel de automatización. Por otra parte, un proyecto, por ser único, depende mucho de la aplicación de conocimientos específicos y métodos apropiados para organizar, analizar, innovar, construir, etc. Por este motivo, los proyectos requieren una intensa participación humana en su desarrollo.

Basándonos en lo anterior, podemos concluir que todo proyecto implica la realización de un trabajo, pero no todo trabajo supone, necesariamente, un proyecto.

La necesidad de tener bien establecidos estos conceptos se debe, en gran parte, al hecho de que la planificación y la gestión de actividades basadas en proyectos difiere mucho de la planificación y la gestión de las actividades funcionales. Como veremos a lo largo de este libro, la planificación y la gestión de proyectos exigen todo un conjunto de conocimientos específicos.

2.2.1.3. Comparación entre actividades rutinarias y las actividades por proyectos

Mientras que las actividades de rutina tienen como finalidad el mantenimiento de un nivel de funcionamiento, las actividades orientadas a los proyectos tienen como finalidad cambiar esos niveles de funcionamiento mediante la mejora de los procesos, la búsqueda de solución a los problemas, la atención a las necesidades, la producción de conocimientos, etc. Podemos, pues concluir diciendo, como muestra la figura 1.1, que los niveles de funcionamiento se mantienen a través de la gestión de rutinas pero los cambios de los niveles de funcionamiento se consiguen mediante la realización de proyectos.



Actividades rutinarias y actividades por proyectos en el funcionamiento institucional.

DIFERENCIAS ENTRE ACTIVIDADES RUTINARIAS (FUNCIONALES) Y PROYECTOS	
RUTINA	PROYECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta y mantiene patrones • Duración indeterminada • Productos previsibles • Actividad repetitiva • Bajo riesgo • Dominio al ejecutar tareas • Elevado nivel de automatización • Planificación fija • Problemas previsibles • Se aprende antes de ejecutar • Visión completa del proceso • Funcionamiento conocido • Procesos estables • Conocimiento específico • Tareas muy detalladas • Leve reacción a los cambios • Técnicas de control simples • Equipo permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altera y crea nuevos patrones • Duración indefinida • Incertidumbre sobre los resultados • Actividad innovadora • Alto riesgo • Tareas complejas • Bajo nivel de automatización • Planificación dinámica • Problemas imprevisibles • Se aprende durante la ejecución • Visión incompleta del proceso • Funcionamiento variable • Creación de nuevos procesos • Conocimiento multidisciplinario • Actividades con pocos detalles • Fuerte reacción a los cambios • Técnicas de control complejas • Diversos equipos

Comparación y diferencias entre rutinas y proyectos

2.3. Tipología de proyectos educativos

A continuación presentamos los diversos tipos de proyectos que surgen en el área educativa, clasificados de acuerdo finalidad principal o la razón de ser del proyecto.

2.3.1. *Proyectos de Intervención*

Son proyectos desarrollados en el ámbito de contextos u organizaciones, con la finalidad de promover una intervención, con objeto de introducir modificaciones en la estructura y/o la dinámica (operación) de la organización o contexto, afectando positivamente a su funcionamiento.

Los proyectos de intervención pretenden la solución de problemas o la atención a necesidades identificadas. Este tipo de proyectos se desarrolla en instituciones educativas y también en el sector productivo, en el comercial, etc.

2.3.2. *Proyectos de Investigación*

Son proyectos que tienen como finalidad principal la obtención de conocimientos sobre un determinado problema, cuestión o ámbito, con garantía de verificación experimental.

Existen diversos tipos de proyectos de investigación, propios de los sectores académicos y de las instituciones de investigación.

2.3.3. *Proyectos de Desarrollo (o de Producto)*

Son proyectos que se desarrollan en el ámbito de una organización con la finalidad de producir nuevos servicios, actividades o “productos”. Ejemplos de proyectos de este tipo son: desarrollo de nuevos materiales didácticos; desarrollo de una nueva organización curricular; desarrollo de una nueva asignatura; desarrollo de software educativo; producción de libros didácticos, etc.

Este tipo de proyectos es también muy común en otras organizaciones y contextos, como el sector productivo, el comercial, los servicios, etc.

2.3.4. *Proyectos de Enseñanza*

Son proyectos elaborados dentro de una o más disciplinas o contenidos curriculares, dirigidos a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este tipo de proyectos es propio del área educativa y se refiere al ejercicio de las funciones del profesor.

Ejemplos de este tipo de proyectos pueden ser: el desarrollo de un método de enseñanza de la geometría utilizando animación gráfica o el desarrollo de un software para apoyar la enseñanza de Electricidad Básica.

2.3.5. *Proyectos de Trabajo (o de Aprendizaje)*

Son proyectos desarrollados por alumnos en una o más disciplinas o contenidos curriculares, en el contexto escolar, bajo la orientación del profesor, y tiene como objetivo el

aprendizaje de contenidos y el desarrollo de competencias y habilidades específicas. Estos proyectos se llevan a cabo de acuerdo con una metodología denominada “metodología de proyectos” o “pedagogía de proyectos”. La principal diferencia entre estos dos últimos tipos es que, mientras que los proyectos de enseñanza los desarrollan los profesores, los proyectos de trabajo (o de aprendizaje) los desarrollan los alumnos bajo las orientaciones de los profesores.

La idea de trabajar con proyectos como recurso pedagógico en la construcción de conocimientos se remonta al final del siglo xix, a partir de ideas enunciadas por John Dewey en 1897.

Podemos observar que los cinco tipos de proyectos señalados no son excluyentes, lo que significa que pueden darse situaciones en las que los mismos se produzcan de forma articulada o integrada. La actividad predominante del proyecto y su finalidad principal son los criterios usados para clasificar el tipo de proyecto. Así, un proyecto de desarrollo (o de producto) puede incluir alguna actividad de investigación, del mismo modo que un proyecto de investigación puede incluir actividades que representen algún tipo de intervención. Es decir, un determinado tipo de proyecto puede contemplar actividades que serían básicas en otro tipo de proyecto.

La clasificación que presentamos es general; puede concretarse más incluyendo o explicitando aspectos más específicos del área en la que el proyecto se desarrolla, creando subcategorías.

A continuación se presenta la siguiente ilustración en la cual se encuadran algunos proyectos que se desarrollan en el área educativa, dentro de la tipología general presentada. La clasificación mostrada en este cuadro puede considerarse como aparente, pues estamos evaluando los proyectos solo por su título o descripción general, ya que un análisis más minucioso de la finalidad y las actividades predominantes de cada proyecto podría alterar la clasificación mostrada.

PROYECTOS ESPECÍFICOS	TIPO DE PROYECTO
Proyectos dirigidos a la organización de los recursos existentes en la escuela para un mejor aprovechamiento de los profesores en sus actividades de enseñanza.	<i>Enseñanza</i>
Proyectos para la producción de nuevos textos didácticos, de nuevos materiales experimentales, etc.	<i>Desarrollo</i>
Proyectos de cualificación de profesores y gestores del sistema educativo.	<i>Intervención</i>
Proyectos de investigación sobre la contribución de la pedagogía de proyectos en el desarrollo de competencias de los alumnos de formación profesional.	<i>Investigación</i>
Proyectos desarrollados por grupos de alumnos bajo la orientación de profesores en distintas disciplinas.	<i>Aprendizaje</i>

Ejemplos de clasificación de proyectos educativos.

2.4. Características de los proyectos educativos

Mencionamos cuales son las características más resaltantes de los Proyectos Educativos

- Surge de una necesidad en el contexto educativo, de los intereses personales o del grupo y/o de los objetivos de aprendizaje delimitados por el docente.
- Conlleva a un análisis entre las necesidades y los medios que se requiere para satisfacerla.
- Durante el ciclo de vida del proyecto se debe formular el problema a resolver, las necesidades del proyecto, los objetivos y recursos disponibles, estableciendo las responsabilidades y plazos para cada actividad.
- Se requiere del compromiso de los participantes y de la institución educativa para realizar las actividades definidas en la planificación.

- Debe ser controlado en forma periódica lo planificado versus el estado actual para verificar los avances de acuerdo al cronograma establecido. Al final se debe evaluar el impacto que signifique el proyecto para la comunidad educativa.

2.5. Etapas de un proyecto educativo

2.5.1. Análisis de la situación educativa

Definir las necesidades sociales, económicas, ambientales y tecnológicas, definiendo sus causas y consecuencias para dar una posible solución.

2.5.2. Selección y definición del problema

Definir un tema específico, que despierte motivación e interés entre los alumnos y equipo docente para contar con su apoyo. Revisar si se cuenta con suficiente información y que sea posible de ser solucionado

2.5.3. Definición de los objetivos del proyecto

Solucionar el problema previamente identificado, aprovechando los recursos disponibles, deben ser claros, viables, medibles y cuantificables.

2.5.4. Justificación del proyecto

Consiste en argumentar porque es necesario implementar el proyecto, el mismo debe tener una relevancia, utilidad y factibilidad para su justificación.

2.5.5. Planificación de las acciones

Establecer un cronograma de actividades en forma ordenada, estableciendo plazos y responsables en cada fase del proyecto.

2.5.6. Recursos humanos, materiales y económicos

Contar con el personal capacitado que intervenga desde la preparación y ejecución del proyecto. Definir la cantidad de recursos materiales para adecuar los recursos de infraestructura y logísticos para el éxito del proyecto. Establecer un presupuesto.

2.5.7. Evaluación

Consiste en establecer una comparación entre el estado revisto en la planificación versus el estado actual, para comparar que tanto del proyecto se está cumpliendo.

2.6. Claves para el éxito de un proyecto educativo

Las personas y las organizaciones de las personas son la clave del éxito de un proyecto, las mismas que describiremos a continuación:

2.6.1. El gerente de proyectos

Es quien toma la responsabilidad (gerente o administrador) del proyecto, y quien debe mostrar habilidades que se necesitan para administrar con éxito los proyectos, de cómo desarrollar la competencia del gerente de proyectos y de cómo manejar los cambios. Además se puede describir que el éxito de un equipo en el proyecto, depende muchísimo del desempeño de la responsabilidad principal del gerente: quien es el encargado de proporcionar liderazgo para planear, organizar y controlar el trabajo a efecto de lograr el objetivo del proyecto.

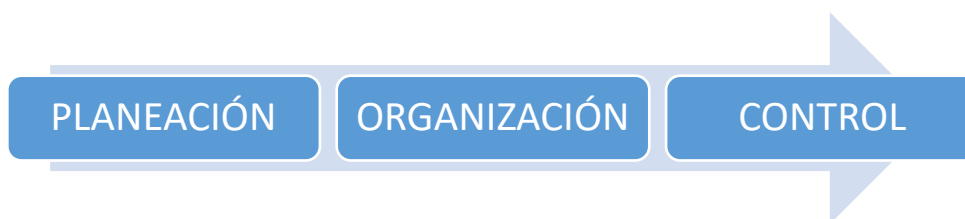
Cabe recalcar que lo más importante para lograr el objetivo de un proyecto son las personas, y no los procedimientos y las técnicas. Los procedimientos y las técnicas son sólo instrumentos que ayudan a las personas a desempeñar sus trabajos. Por ejemplo, un artista necesita pintura, un lienzo y pinceles para pintar un retrato, pero las habilidades y el conocimiento del artista son los que le permiten crear el retrato con estas herramientas. Así, en la administración de un proyecto,

las habilidades y el conocimiento de las personas también son vitales para producir el resultado deseado. Ahora bien estamos indicando que existe una persona muy importante y este es el gerente de proyectos. Quien, debe incluir dentro de su personalidad las siguientes características:

- Tiene mucha responsabilidad en las decisiones del camino que seguirá el proyecto.
- Las habilidades que se necesitan para administrar exitosamente los proyectos, y las vías para desarrollar las competencias de un gerente de proyectos
- Las maneras de delegar de forma efectiva
- La manera en que el gerente de proyectos puede administrar y controlar los cambios en el proyecto

2.6.1.1. Responsabilidades del gerente de proyectos

El gerente de proyectos es el responsable de confirmar que el cliente quede satisfecho porque el alcance del trabajo se ha realizado con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. El gerente de proyectos tiene la responsabilidad principal de liderar la planeación, la organización y el control de las actividades del trabajo, con el fin de lograr el objetivo del proyecto. En otras palabras, el gerente de proyectos lidera a su equipo para que logre el objetivo del proyecto. El gerente de proyectos coordina las actividades de los distintos miembros del equipo para asegurarse de que, como un grupo cohesionado, desempeñen las tareas correctas en el momento indicado.



2.6.1.2. Habilidades del gerente de proyectos

El gerente es un ingrediente fundamental para el éxito de un proyecto. Además de que lidera la planeación, la organización y el control del proyecto, también debe poseer un conjunto de

habilidades y capacidades que inspiren al equipo para alcanzar el éxito, y para ganarse la confianza del cliente. Los gerentes de proyectos efectivos tienen grandes habilidades de liderazgo, capacidad para desarrollar a las personas, excelentes habilidades para la comunicación, magníficas habilidades interpersonales, capacidad para manejar el estrés, habilidades para resolver problemas, para negociar y administrar el tiempo.

A) Habilidades de liderazgo

Liderar significa encabezar a otros para que hagan las cosas; el gerente obtiene resultados en razón de lo que hace su equipo. Liderar el proyecto implica estimular a las personas para que, trabajando en equipo, implementen el plan y logren con éxito el objetivo. El gerente debe crear y presentar al equipo una visión del resultado y de los beneficios esperados del proyecto. Por ejemplo, el gerente podría describir cómo quedará la nueva distribución de una planta como resultado de un proyecto y señalar los beneficios que producirá, como eliminar los cuellos de botella, incrementar el rendimiento y reducir el inventario.

La administración efectiva de un proyecto requiere de un liderazgo de estilo participativo y consultivo, con el cual el gerente será guía y consejero del equipo. Este estilo es preferible al enfoque de una administración jerárquica, autocrática y dirigida. El liderazgo requiere que el gerente señale la dirección, pero no que gire instrucciones. Él establece los parámetros y los lineamientos de lo que se debe hacer y los miembros del equipo determinan cómo lo harán. El gerente efectivo no le dice a las personas cómo deben desempeñar su trabajo.

Para liderar un proyecto es necesario involucrar al equipo y atribuirle facultades de decisión, es decir, otorgarle empowerment. Las personas desean ser dueñas de su trabajo y controlarlo; quieren demostrar que son capaces de alcanzar metas y enfrentar desafíos. El gerente debe involucrar a las personas en las decisiones que les afectan y otorgarles empowerment para

tomar decisiones dentro de las áreas de responsabilidad que les ha asignado. Crear una cultura de proyectos que otorga empowerment al equipo no sólo significa asignar responsabilidades de las tareas a los integrantes, sino también delegar en ellos la autoridad para tomar decisiones respecto a cómo desempeñar esas tareas.

B) Capacidad para fomentar el desarrollo de las personas:

El gerente efectivo tiene gran interés por capacitar y propiciar el desarrollo de las personas que trabajan en el proyecto. Aprovecha el proyecto como una oportunidad para agregar valor a la base de conocimiento de cada persona, de modo que todos los miembros del equipo tengan más conocimiento y sean más competentes cuando termine el proyecto que cuando lo empezaron. El gerente debe crear un ambiente en el cual las personas aprendan algo con las tareas que desempeñan y las situaciones que experimentan u observan, y además comunicar al equipo la importancia de las actividades continuas para su desarrollo personal.

Un gerente de proyectos efectivo piensa que todas las personas son valiosas para la organización y que pueden efectuar mejores aportaciones cuando hay un aprendizaje continuo. Hace hincapié en el valor de la superación personal y anima a las personas a que tomen la iniciativa; por ejemplo, que soliciten asignaciones nuevas o desafiantes, o que participen en seminarios. Un proyecto ofrece muchas oportunidades para que las personas amplíen su conocimiento técnico y también para que desarrollen más sus habilidades de comunicación, la solución de problemas, el liderazgo, la negociación y la administración del tiempo.

C) Habilidades para la comunicación:

Los gerentes de proyectos deben ser buenos comunicadores. Comunicarse de forma regular con su equipo y también con los subcontratistas, cuando los hay, con el cliente y los directores de su propia organización. Una comunicación efectiva y frecuente es fundamental para mantener el

proyecto en movimiento, identificar problemas potenciales, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, estar al tanto de la satisfacción del cliente y evitar las sorpresas.

Los gerentes efectivos comunican y comparten información de diversas maneras. Sostienen juntas y charlas informales con el equipo del proyecto, el cliente y los directivos de su organización. También presentan reportes escritos al cliente y a sus directores. Todas estas tareas requieren que el gerente tenga sólidas habilidades para la comunicación oral y escrita. Aprendemos más cuando escuchamos que cuando hablamos; por tanto, los gerentes efectivos dedican más tiempo a escuchar que a hablar. El gerente debe crear un ambiente que propicie la comunicación oportuna y franca sin temor a represalias, y aceptar diferentes puntos de vista.

D) Habilidades interpersonales:

Las habilidades interpersonales son esenciales para el gerente de proyectos. Estas aptitudes dependen de su habilidad para la comunicación oral y escrita. El gerente debe establecer con claridad lo que se espera de los miembros del equipo, para que todos conozcan la importancia de la función de cada uno para lograr el objetivo del proyecto. El gerente de proyectos puede hacerlo involucrando al equipo en la preparación de un plan del proyecto que muestra cuáles personas han sido asignadas a cuáles tareas, y cómo esas tareas encajan unas con otras. De forma muy parecida al entrenador de un equipo deportivo, el gerente de proyectos debe subrayar que la contribución de todos es valiosa para ejecutar con éxito el plan.

Es importante que el gerente de proyectos desarrolle una relación adecuada con cada una de las personas del equipo. Lo anterior puede parecer una actividad que consume mucho tiempo, pero no siempre es así. El gerente de proyectos debe darse tiempo para conversar de manera informal con cada una de las personas del equipo y con cada persona clave de la organización del cliente.

E) Capacidad para manejar el estrés:

Los gerentes de proyectos deben ser capaces de manejar el estrés que se presenta en ciertas situaciones laborales. Es probable que haya mucho estrés cuando un proyecto está en peligro de no lograr su objetivo debido a que los costos son excesivos, registra un retraso o se presentan problemas técnicos en el equipamiento o el sistema, cuando los clientes piden que se cambie el alcance o cuando surgen conflictos en el equipo del proyecto respecto de la solución más adecuada para un problema. En ocasiones, la actividad del proyecto se puede tensar e intensificar. El gerente no debe sentir pánico, sino conservar la calma. Un gerente efectivo es capaz de lidiar con condiciones siempre cambiantes; incluso cuando los planes están muy bien diseñados, los proyectos están sujetos a hechos imprevistos que pueden despertar inquietud de inmediato. El gerente debe mantener la calma y asegurarse de que el pánico y la frustración no invadan al equipo, al cliente o a los directores de la organización.

En ciertas situaciones, el gerente será un amortiguador entre el equipo del proyecto y el cliente o la alta gerencia. Si el cliente o la alta gerencia no están satisfechos con el avance del proyecto, el gerente debe aceptar las críticas y asegurarse de que el equipo no se desanime.

F) Habilidades para resolver problemas:

El gerente de proyectos debe ser capaz de resolver problemas. Si bien es más fácil identificar los problemas que resolverlos, la adecuada solución de los mismos empieza por la identificación temprana de un problema actual o potencial. La identificación temprana dará más tiempo para estudiar a fondo y desarrollar una solución. Además, cuando el problema se identifica pronto, será menos costoso resolverlo y tal vez tenga menos repercusiones en otras partes del proyecto. La adecuada identificación de los problemas requiere de un sistema de información con

datos oportunos y exactos, una comunicación franca y oportuna entre el equipo del proyecto, los subcontratistas y el cliente, y cierta “intuición” basada en la experiencia.

El gerente debe animar a los miembros del equipo a que identifiquen los problemas pronto y a que los resuelvan por su cuenta. El equipo se debe dirigir solo para resolver problemas y no depender ni esperar al gerente para iniciar la solución.

G) Habilidades para negociar:

Los gerentes de proyectos deben tener sólidas habilidades para negociar. Durante el ciclo de vida del proyecto, los gerentes encuentran muchas ocasiones para emplear sus habilidades para negociar en interacciones con el patrocinador o el cliente, la gerencia de la organización del proyecto, los subcontratistas, los proveedores y los usuarios finales del producto del proyecto. Los temas de las negociaciones pueden ser los términos y las condiciones del contrato, la manera de obtener los recursos específicos para pagar al personal del proyecto, los precios de los subcontratistas, las fechas de entrega de los proveedores, los pagos por daños, las repercusiones de los cambios en los costos o el programa, el visto bueno del cliente para los diseños, la necesidad de repetir el trabajo si no cumple con las normas de calidad, el mejor enfoque para resolver una cuestión de desempeño técnico, la interpretación de los criterios de aceptación o los resultados de las pruebas, los enfoques para volver a encarrilar el proyecto si está retrasado y/o si se ha rebasado el presupuesto, etcétera.

La meta de una negociación es que las partes lleguen a un acuerdo aceptable para ambas respecto a alguna cuestión; es una forma de solución de un problema. Para negociar con eficacia es preciso tener habilidades para escuchar. Una parte debe sentir que la otra reconoce su posición y que la ha comprendido. El gerente de proyectos se debe tomar tiempo para escuchar y hacer preguntas aclaratorias o para obtener más información.

H) Habilidades de administración del tiempo:

Los gerentes efectivos administran muy bien su tiempo. Los proyectos requieren mucha energía porque implican numerosas actividades simultáneas y hechos inesperados. Para utilizar el tiempo disponible de forma óptima, los gerentes deben tener disciplina personal, ser capaces de ordenar sus prioridades y estar dispuestos a delegar.

2.6.1.3. Delegar

Delegar implica atribuir facultades al equipo para que logre el objetivo del proyecto, y a cada miembro del equipo para que obtenga los resultados esperados en su campo de responsabilidad. Es el acto de permitir que las personas desempeñen con éxito las tareas que les han asignado. Delegar implica bastante más que sólo asignar tareas a miembros específicos del equipo del proyecto. Incluye darles la responsabilidad por lograr los objetivos del trabajo y las facultades para tomar decisiones y emprender acciones para alcanzar los resultados esperados, así como asumir la responsabilidad por los resultados que se obtengan.

La delegación requiere que las personas asuman la responsabilidad de los resultados de las tareas que se espera que cumplan. Para apoyar a los miembros del equipo con el control de sus actividades laborales, el gerente debe establecer un sistema para la administración y el control de la información del proyecto. Este sistema debe mantener al gerente y al equipo del proyecto informados y apoyar su toma de decisiones.

2.6.1.4. El equipo del proyecto

Abarca el desarrollo y el crecimiento de los equipos, sus características y los miembros efectivos, la formación de equipos, el valor de su diversidad, la conducta ética, la solución de conflictos, de problemas y la administración del tiempo.

El equipo del proyecto es un grupo de personas que trabajan de forma interdependiente para lograr el objetivo de un proyecto. El trabajo en equipo es el esfuerzo cooperativo que realizan los miembros de un equipo con el propósito de alcanzar una meta común. La efectividad o la falta de efectividad del equipo del proyecto pueden marcar la diferencia entre su éxito o fracaso. Los planes y las técnicas para administrar el proyecto son necesarios, pero lo fundamental para alcanzar el éxito son las personas, es decir, el gerente y el equipo del proyecto; el proyecto requiere de un equipo efectivo para su éxito.

2.6.1.5. Comunicación y documentación de los proyectos

Trata sobre la importancia que tiene la comunicación oral y escrita, el saber escuchar, las juntas del proyecto, las presentaciones y los reportes, el rastrear los cambios en los documentos, así como el plan de comunicación de un proyecto y los instrumentos de comunicación en colaboración.

La comunicación personal efectiva y frecuente es crucial para que el proyecto avance e identificar problemas potenciales, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, saber si el cliente está satisfecho y evitar las sorpresas. La comunicación personal se realiza por medio del lenguaje verbal, del no verbal (comportamiento) y del lenguaje corporal. Puede ser cara a cara o a través de algún otro medio, como el teléfono, el correo de voz, el correo electrónico, los mensajes de texto, las cartas, los memorandos, las videoconferencias o el software colaborativo. La comunicación personal puede ser oral o escrita.

1.6.1.6. Estructuras organizacionales de la administración de proyectos

Explica las diversas configuraciones para organizar a las personas que pueden trabajar en los proyectos. Las personas que trabajan en proyectos pueden organizarse con base en diversas configuraciones, pero los tipos más comunes de estructuras organizacionales son la organización

funcional, la organización por proyecto y la matricial. Los ejemplos que se presentan a continuación se refieren a empresas industriales, pero los conceptos se pueden aplicar a otros sectores, como el de los servicios, el gobierno, los organismos públicos y las organizaciones sin fines de lucro, entre ellas las instituciones educativas, las organizaciones hospitalarias y las fundaciones de beneficencia.

CONCLUSIONES

- S
- Un proyecto tiene un objetivo claro que establece lo que se logrará. Es el producto final tangible que el equipo del proyecto debe producir y entregar. El objetivo del proyecto se define en términos de producto final o entregable, programa y presupuesto. Requiere que se complete el alcance del trabajo del proyecto y se produzcan todos los entregables por un tiempo determinado y dentro del presupuesto. El objetivo del proyecto puede incluir también una declaración de los beneficios o resultados esperados que se lograrán a partir de la implementación del proyecto. Ésta es la razón por la cual se está realizando el proyecto. Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas interdependientes, es decir, de tareas no repetitivas que deben llevarse a cabo en determinada secuencia con el fin de lograr el objetivo del proyecto. Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden incluir diferentes personas, organizaciones, equipo,

materiales e instalaciones. Por ejemplo, un proyecto para realizar una serie compleja de operaciones quirúrgicas puede involucrar médicos especialistas, enfermeras, anesthesiólogos, instrumentos quirúrgicos, equipo de monitoreo, aparatos protésicos u órganos para trasplante e instalaciones de operación especiales.

- Las personas son la clave del éxito de un proyecto, en ello intervienen el gerente del proyecto, el equipo del proyecto, Comunicación y documentación de los proyectos y las Estructuras organizacionales de la administración de proyectos. Cabe resaltar aquí que lo más importante para lograr el objetivo de un proyecto son las personas, y no los procedimientos y las técnicas. Los procedimientos y las técnicas son sólo instrumentos que ayudan a las personas a desempeñar sus trabajos.
- * Liderar el proyecto implica estimular a las personas para que, trabajando en equipo, implementen el plan y logren con éxito el objetivo. El gerente debe crear y presentar al equipo una visión del resultado y de los beneficios esperados del proyecto. Cuando los miembros del equipo tengan la visión de los resultados futuros, estarán más motivados para trabajar en equipo con el propósito de terminar el proyecto con éxito. La administración efectiva de un proyecto requiere de un liderazgo de estilo participativo y consultivo, con el cual el gerente será guía y consejero del equipo. Este estilo es preferible al enfoque de una administración jerárquica, autocrática y dirigida. El liderazgo requiere que el gerente señale la dirección, pero no que gire instrucciones. Él establece los parámetros y los lineamientos de lo que se debe hacer y los miembros del equipo determinan cómo lo harán. El gerente efectivo no les dice a las personas cómo deben desempeñar su trabajo.
- Las habilidades comunicativas y habilidades interpersonales son muy importantes dentro del proceso de ejecución de un proyecto, ya que permite una comunicación efectiva y

frecuente, siendo fundamental mantenerla en el proceso de ejecución del proyecto para así identificar problemas potenciales, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, estar al tanto de la satisfacción del cliente y evitar las sorpresas. Un alto nivel de comunicación tiene especial importancia al inicio del proyecto, para crear una adecuada relación de trabajo con el equipo y establecer expectativas claras con el cliente y otros grupos de interés. Asimismo, el gerente debe dominar bien las habilidades interpersonales siendo estas esenciales para el gerente de proyectos, estas aptitudes dependen de su habilidad para la comunicación oral y escrita. El gerente debe establecer con claridad lo que se espera de los miembros del equipo, para que todos conozcan la importancia de la función de cada uno para lograr el objetivo del proyecto. Finalmente las habilidades interpersonales adecuadas permiten al gerente crear empatía con las personas cuando se presentan circunstancias especiales, sea que un miembro del equipo se sienta desanimado por los problemas técnicos que ha encontrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, Y., & Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 430-441.
- Gray. C. F. & Larson E.W. (2009). *Administración de proyectos*. 4ta Edición. México.
- Franco de Franco, J. M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. . . ISSN, 7, 46-58.
- Gallardo, M., & Faundes, C. (2014). ¿Qué es el Pensamiento Estratégico? Escenarios Actuales, 19, 7-22.
- Jiménez Romero, S., Martillo Pazmiño, I. O., & Aguayo Delgado, M. I. (2018). El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo. *Universidad & Sociedad*, 10, 112-116. <https://doi.org/10.1108/sl.2012.26140aaa.003>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. 55, 47-68.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.pe/books?id=KBchDgAAQBAJ&lpg=PP1&ots=1S9GO0hrSV&dq=pensamiento%20estrategico%20pasra%20implementar%20proyectos%20educativo&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Jack, G. & James, P. C. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. 5ta Edición. México.
- Mendoza, D. L., Rojano Alvarado, Y. N., & Salas Solano, E. (2016). El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES. *Sotavento M.B.A.*, 27, 50-65. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.04>.
- Barbosa, Eduardo F. & Moura, Dacio G. (2013). *Proyectos Educativos y Sociales*. Primera Edición. España.