

LA ESCUELA FRANCESA DE ESTRATEGIA Y PROSPECTIVA: UNA INVESTIGACIÓN APLICADA

The french school of prospective and strategy: an applied research study

Mg. Roberto Zapata Villegas

Economista

Magíster en gestión tecnológica de la UPB.

Coordinador del grupo de investigación: Mercado y Libertad de la Escuela de ciencias estratégicas.

Asesor y consultor en prospectiva

Artículo recibido el 14 de junio de 2006 y aprobado para publicar el 3 de julio de 2006

Eje temático: prospectiva

Subtema: escuela francesa de estrategia y prospectiva

Resumen:

Este *paper* ofrece, de manera muy resumida, una investigación sobre los escenarios futuros que caracterizarán a las facultades de Administración del departamento de Antioquia (Colombia), teniendo como horizonte el año 2015. Sus resultados abundan en elementos que permitirán a sus directores la formulación del plan estratégico, de tal manera que se haga factible y realista transformar el escenario probable en el escenario deseable, en el curso de los próximos diez años.

Metodología: La parte propiamente prospectiva desarrolla tres etapas. En la primera, del consenso de expertos se obtuvieron 52 factores que serán importantes en la formación profesional de Administradores en Antioquia al 2015. De ellos destacan los doce factores clave. Se utilizaron las técnicas mini *Delphi* y análisis estructural. En la segunda, se formularon las hipótesis (eventos) de cada uno de los doce factores críticos, instalados en el 2015. Se utilizó la técnica de juego de actores, con el ingrediente de la diacronía. En la tercera etapa se diseñaron los escenarios posibles (futuribles), el escenario probable y el escenario deseable-factible. Se empleó la técnica de sistema de matrices de impacto cruzado, testeada por el atributo de coherencia.

Para pasar del diseño de escenarios a la formulación del plan estratégico, el escenario deseable sugiere sobre cuales factores clave sería necesario priorizar las acciones estratégicas en el curso de los próximos años.

Palabras clave: estrategia, prospectiva, factor clave, escenario, administración

Tema: Administración Estratégica - Estrategia y Prospectiva

Problemática: La escuela francesa (Gaston Berge, Bertrand de Jouvenel, Michel Godet) ha replanteado los términos de la relación conceptual y práctica entre la estrategia y la prospectiva. Esta última permite conjeturar sobre los escenarios futuros y, al hacerlo, proporciona un valioso insumo para definir las líneas estratégicas (plan estratégico) que permiten transitar hacia los escenarios futuros.

Summary

This paper briefly shows a research study on the future scenarios that will characterize the Business Management faculties in Antioquia (Colombia) by the year 2015. The results are rich in elements that will facilitate directors the formulation of the strategic plan, so that the transformation of probable desired scenarios is doable and realistic within the course of the next ten years.

Methodology

The prospective part develops three main stages. The first stage starts out from the consensus made by experts in which they obtained 52 factors that will play an important role in the professional preparation of Antioquian managers up to the year 2015. Twelve key factors are highlighted. Techniques such as mini Delphi and structural analysis were used.

During the second stage, the hypotheses (events) were stated for each of the twelve critical factors for the year 2015. Role-play technique using diachronic was used.

During the first stage, possible (future) scenarios were designed: probable and possible-desirable scenarios. The cross impact matrix system technique was used and tested by coherence attribute.

In order to transfer the scenarios to the statement of the strategic plan, the desired scenario suggests upon which key factors the strategic actions will have to be prioritized during the next years.

I. Introducción

A mediados del año 2005 ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración) - Antioquia decidió iniciar una investigación, con metodología Prospectiva, sobre el futuro de los Programas de Administración en la región de Antioquia. El trabajo se tituló "Hacia dónde deben ir los Programas de Administración en Antioquia al 2015".

Ha sido la primera experiencia de un ejercicio investigativo serio bajo la característica de red, ya que el talento humano que conformó el equipo de trabajo estuvo representado por investigadores de los Programas de Administración pertenecientes a ocho universidades de la región. Una de las ganancias colaterales de esta experiencia, además de los resultados mismos que ella arroja, reside en haber probado que es posible y necesario poner en práctica procesos investigativos de carácter interinstitucional.

Como se ha dicho, la investigación se basó en la disciplina Prospectiva. Y, en este caso, particularmente, la mayor fuente de inspiración metodológica proviene de la llamada Escuela Francesa¹. Transcurrió a través de cuatro etapas: Estado del arte de la disciplina Administrativa, consenso de expertos para identificar factores críticos, juego de actores y diseño de los escenarios futuros de los Programas de Administración en Antioquia.

La primera de esas etapas, en sentido estricto, no hace parte de un ejercicio de inteligencia anticipatoria como el que se enfrentaba. No

¹ Godet, Michel (1995). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Alfaomega-marcombo. Barcelona, España. 360 Pág.

obstante, el equipo investigador juzgó conveniente recoger una base conceptual más o menos común, para lo cual un abordaje de estado del arte de la disciplina que sirve de base a la formación de los profesionales en Administración, era un buen camino.

Para la segunda etapa se lograron identificar 52 factores que, en algún sentido, estarán presentes de manera significativa en la formación profesional de Administradores hacia el año 2015 en esta región. Se utilizó una técnica que podría denominarse mini *Delphi* de expertos. Entre éstos, se consultó a respetables profesionales de los órdenes regional, nacional e internacional.

La tercera etapa del ejercicio investigativo correspondió al análisis del juego de los actores que ejercen algún papel alrededor de los Programas de Administración. En este caso era fundamental recoger de manera sistemática la información proveniente de tales actores, y que permitiera detectar las acciones que desde ahora y hacia futuro vienen llevando a cabo, dirigidas a mejorar el estado futuro de los factores críticos obtenidos en la etapa inmediatamente anterior del estudio. Así mismo, se precisaba identificar y ponderar el carácter de las amenazas que enfrentará la situación futura de los mencionados factores. El balance de proyectos versus amenazas, y una alta dosis de diacronía en su valoración, permitieron formular las hipótesis sobre la situación de los principales factores críticos pensados en clave de 2015.

La etapa concluyente permitió construir tres escenarios futuros posibles, uno de ellos el probable y, adicionalmente un escenario deseable. El escenario que más probablemente caracterizará

la situación de los Programas de Administración en Antioquia hacia el 2015, ha resultado ser el que se denominó “ESTRATEGIA INCONCLUSA: OPORTUNIDADES PERDIDAS”. Alrededor de este se elaboraron dos escenarios alternativos, que son: “TURBULENCIA INMINENTE: NAVES INDEFENSAS” y, “GLOBALIZACIÓN VELOZ Y EXIGENTE: FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES LENTA Y LAXA”. El análisis y la construcción de estos escenarios responde al gran interrogante, ¿Hacia dónde van los Programas de Administración en Antioquia? A la pregunta Hacia dónde deberían ir dichos Programas, se responde con el análisis y la construcción del escenario deseable-factible, que en esta investigación se ha llamado “ODISEA 2015: NUEVO PLAN DE VUELO”.

Los Programas de Administración de la región, más específicamente sus responsables de dirección, quedan dotados de unos resultados y de unas opciones de futuro que, sin duda alguna, serán insumos valiosos para el propósito de saber en cuáles asuntos, y con qué jerarquía de prioridades, deberán estar los énfasis de sus grandes políticas y de sus grandes apuestas estratégicas, en la búsqueda de ir plasmando el mejor escenario posible para el desempeño de sus Programas en los próximos diez años. De esa manera, la Prospectiva dará el paso a la Estrategia.

² Destacando entre ellos a Oscar Johansen Bertoglio e Idalberto Chiavennato, entre los expertos internacionales.

2. Factores críticos en la formación profesional de administradores en Antioquia hacia 2015

Esta etapa se desarrolló con base en consulta de expertos, utilizando los procedimientos técnicos de mini *Delphi* (*Software Abacotex*) y análisis estructural (*Software Micmac*). Fueron consultados 25 expertos², tanto de los ámbitos internacional y nacional (Colombia) como regional (Antioquia). Siendo identificados 52 grandes factores, agrupados en 11 dimensiones.

La forma como quedaron dispuestos esos 52 factores indican que el sistema de los programas de Administración en Antioquia se comporta como un sistema inestable. Al aplicarse la técnica de análisis estructural resultaron doce factores clave, sobre los cuales habrán de privilegiarse las acciones en los próximos años..

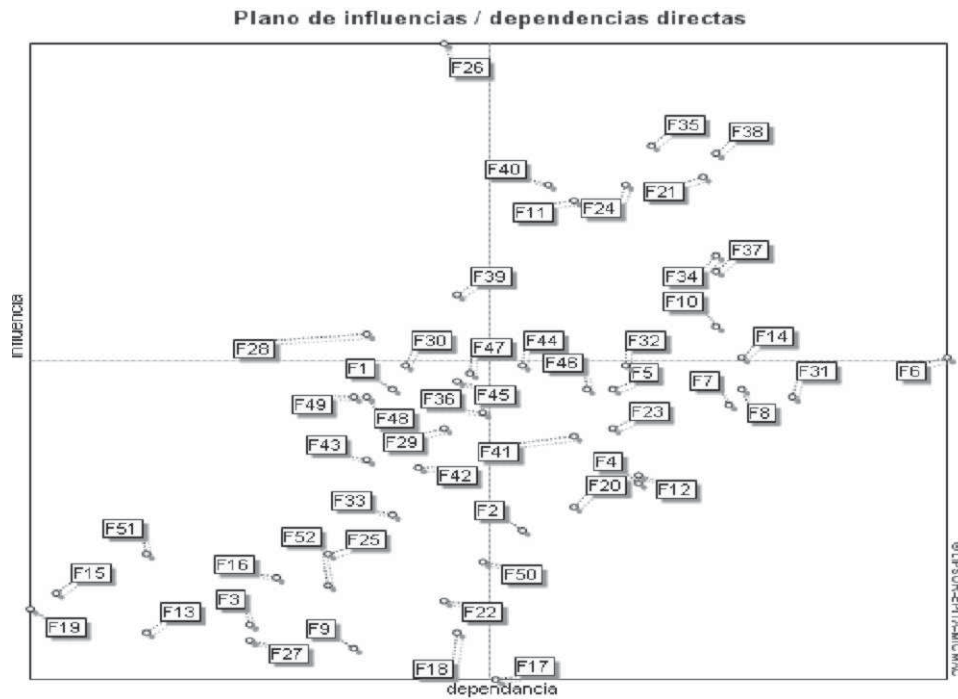
Estos doce factores clave fueron, 1. La Globalización como factor de desarrollo. 2. La existencia de un sistema educativo regional con serias dificultades para modificar sus paradigmas, estrategias y métodos, lo que obstaculiza la formación de los gerentes que el futuro demandará. 3. El ingreso de universidades extranjeras con la firma de tratados de libre comercio, ofreciendo pregrados y postgrados en Administración. 4. Esfuerzos serios para que la investigación básica y aplicada en Administración, verdaderamente impacte a los mundos empresarial, gubernamental y social. 5. Formación en el nivel estratégico. 6. Gerencia del Conocimiento. 7. Replantear a fondo la base

conceptual liviana que sigue caracterizando la formación de los administradores. 8. Mercados muy competidos. 9. Preparar futuros emprendedores. 10. Incrementar la creatividad e innovación en las organizaciones. 11. Las nuevas formas de empresas, de trabajos y creación de empleo. 12. Las escuelas de Administración deben resolver o decidir -en el caso de que tenga que ser así- desde qué paradigma epistemológico (anglófono, francófono, asiático, hispánico, ¿latinoamericano?, si es que existe) quieren o deciden trabajar. En el gráfico de la siguiente página se resume el resultado del análisis estructural

3. Juego de actores: Hipótesis al 2015

Una de las premisas en las que se apoya el discurso y la praxis de la prospectiva, así como de la estrategia, consiste en aceptar que el futuro es construible, y que esta labor corre a cargo del hombre. Es decir, son los actores sociales los que, poniendo en juego sus consensos y sus diferencias alrededor de un determinado fenómeno, deciden o no construir unas determinadas características del estado futuro de dicho fenómeno.

Para la investigación sobre el escenario futuro de las facultades de Administración, en Antioquia, hacia el 2015, fueron considerados los siguientes grupos actorales: Los profesores, los estudiantes, los egresados, funcionarios gubernamentales, directivos, empresarios y dirigentes sociales. Aplicando un instrumento que permitía obtener información relacionada con sus proyectos y las amenazas que cada actor le asignaba a cada uno de los doce factores clave, obtenidos en la etapa previa, fue posible establecer las hipótesis (eventos) que caracterizarán a cada uno de esos



factores clave, situados ya en el año 2015. Tales hipótesis fueron: 1. La globalización como factor de desarrollo. Hipótesis del factor: BUENO. 2. La existencia de un sistema educativo regional con serias dificultades para modificar sus paradigmas, estrategias y métodos, lo que obstaculiza la formación de los gerentes que el futuro demandará. Hipótesis del factor: BUENO. 3. El ingreso de universidades extranjeras con la firma de tratados de libre comercio, ofreciendo pregrados y postgrados en Administración. Hipótesis del factor: REGULAR. 4. La investigación básica, y aplicada en Administración, no logra impactar significativamente a los mundos empresarial, gubernamental y social. Hipótesis del factor: DEFICIENTE. 5. Formación en el nivel estratégico. Hipótesis del factor: REGULAR. 6. Gerencia del Conocimiento. Hipótesis del factor: DEFICIENTE. 7. Replantear a fondo la formación

conceptual liviana que sigue caracterizando la formación de los administradores. Hipótesis del factor: REGULAR. 8. Mercados muy competidos. Hipótesis del factor: BUENO. 9. Preparar futuros emprendedores. Hipótesis del factor: BUENO. 10. Incrementar la creatividad e innovación en las organizaciones. Hipótesis del factor: REGULAR. 11. Las nuevas formas de empresas y de trabajos. Hipótesis del factor: REGULAR. 12. Las escuelas de administración deben resolver o decidir -en el caso de que tenga que ser así- desde qué paradigma epistemológico (anglófono, francófono, asiático, hispánico, ¿latinoamericano?, si es que existe) quieren o deciden trabajar. Hipótesis del factor: REGULAR.

4. Escenarios futuros

Los resultados parciales alcanzados en las tres etapas anteriores de esta investigación han iluminado el camino que permite arribar a la etapa terminal del trabajo. Esta consiste en el diseño y narración de los escenarios futuros que enmarcarán la situación de los Programas de Administración que tienen presencia en Antioquia, instalados en el año 2015.

Desde el punto de vista técnico, esta etapa comienza empleando una técnica que recibe el nombre de Sistema de Matriz de Impacto Cruzado. Los investigadores establecen la probabilidad que presumen tendrá cada una de las hipótesis formuladas al finalizar la etapa inmediatamente anterior. Es lo que se denomina probabilidades simples. A continuación, ponen en interacción a cada una de estas hipótesis con las restantes. Es lo que se denomina la probabilidad condicional, tanto afirmando como negando la ocurrencia del factor condicionante.

Este procedimiento intenta capturar un hecho bastante consensuado en el ámbito de la ciencia y la filosofía: la realidad -en cualquier dimensión de la vida- no es la resultante de una suma lineal de hechos inconexos. Al contrario, ella refleja la síntesis de múltiples determinaciones. La realidad es una síntesis compleja y diversa.

En esta investigación se utilizó la técnica denominada sistema de matrices de impactos cruzados para “capturar” la compleja realidad que surge al poner en interacción los doce factores clave, expresados en hipótesis, de acuerdo al resultado de la etapa anterior. Tras comprobar las condiciones de coherencia, convergencia y transparencia del proceso, se eligieron tres

escenarios futuros; uno de ellos, el más probable. Los otros dos funcionan como escenarios alternativos. Adicionalmente, se construyó el escenario deseable factible. A continuación se presenta una síntesis de la narrativa de los escenarios Probable y Deseable/factible.

ESTRATEGIA INCONCLUSA: OPORTUNIDADES PERDIDAS (Escenario Probable)

Hoy, 25 de Octubre del año 2015, cuatro de las siete facultades de Administración que aún quedan en el departamento de Antioquia, nos encontramos celebrando -una vez más- el día del Administrador. Los invito a que hagamos un viaje de retorno, veamos cuánta agua ha corrido bajo el puente en los últimos diez años, desde cuando -el 13 de julio de 2005- un grupo de decanos e investigadores, decidieron fantasear con un viaje de ida, cuyo destino se llamaba Administración 2015 en Antioquia.

A poco andar nos dimos cuenta que, para llegar al destino, había que sortear doce estaciones en el recorrido. Cada una de ellas enmarcada en un paisaje y con un clima, distintos. La nave se llamaba Programas de Administración. Y, en cada estación, era necesario revisar cómo se presentaba el acople (acoplamiento) de la nave y la estación respectiva. Dependiendo de cómo se presentase el acople de la nave con cada una de las doce estaciones, el destino final del viaje sería promisorio o dificultoso.

La primera estación tenía el nombre de “FORMACIÓN EN EL NIVEL ESTRATÉGICO”. Fue regular el acople de la nave con esta estación. Los proyectos (programas) que desde el año 2005 pusieron en práctica los actores fueron poco impactantes. Entre estos programas cabe mencionar: los tradicionales cursos en Dirección Estratégica, impartidos por parte de cada Programa

de Administración, que a veces se reducía a uno sólo. Los que más avanzaron instituyeron una línea de énfasis en el campo estratégico. Actores gubernamentales, por otra parte, establecieron - desde el PLANEA (Plan Estratégico de Antioquia)- las líneas estratégicas para el desarrollo de las subregiones del departamento de Antioquia. Asimismo, el alcalde que tuvo Medellín en el periodo 2003 - 2007, Sergio Fajardo, puso en marcha los llamados Clusters para el modelo de desarrollo de la ciudad, definiciones éstas que, siendo aprovechadas curricularmente, contribuyeron parcialmente a una mejor formación en el nivel estratégico de los Administradores. No obstante, a lo largo de este decenio 2005 - 2015 también pesaron mucho las amenazas para que este factor experimentara un avance deseable: baja formación docente en el Pensamiento Estratégico, reducción del Pensamiento Estratégico a una simple rapsodia de instrumentos e indicadores técnicos, además de una tradición muy arraigada de bajo nivel de lectura e investigación, desde entonces existente en los Programas de Administración de Antioquia.

“GERENCIA DEL CONOCIMIENTO” se denominó la segunda estación del viaje, La nave se acopló DEFICIENTEMENTE con esta estación. Se pusieron en marcha pocos proyectos para favorecer el estado de este factor. A inicios del siglo XXI algunas organizaciones empresariales emprendieron interesantes procesos de gestión del conocimiento; organizaciones como Grupo Empresarial Antioqueño, Corona, Empresas Públicas de Medellín (EPM) y Empresa Departamental de Telecomunicaciones lo hicieron. Los Programas de Administración desarrollaron, más por excepción, investigaciones en este campo. Algunas universidades como la de Antioquia y el CEIPA emprendieron modelos de Gestión del Conocimiento, y de Gestión Tecnológica, respectivamente. Pero, tuvieron más fuerza las

amenazas que se erigieron. La mayoría de las universidades ignoraron el tema, las otras le asignaron pocos recursos presupuestales, la resistencia al cambio, la todavía débil y casual relación entre universidad y empresa privada, poca formación docente en este campo, y el aislamiento del Programa de Gestión Tecnológica con el resto de las unidades académicas y administrativas, conspiraron para que hoy, esta estación sea deficiente.

El tercer punto de tránsito recibe el nombre de “LA INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA EN ADMINISTRACIÓN NO LOGRA IMPACTAR SIGNIFICATIVAMENTE A LOS MUNDOS EMPRESARIAL, GUBERNAMENTAL Y SOCIAL”. También acá los Programas de Administración de Antioquia tuvieron un desempeño DEFICIENTE. Se efectuaron encuestas de monitoreo de necesidades a los sectores privado y público, para obtener un inventario de temas dignos de investigación, asesoría y consultoría. Además, el Parque Tecnológico fue una realidad que, gradualmente, adquirió notoria importancia en Antioquia. Hubo esfuerzos diversos para poner en marcha semilleros de investigación de los estudiantes. Sin embargo, esos Programas no se tradujeron en cambios significativos, cualitativamente hablando, en investigación para las facultades de Administración. Obstáculos como: definición de líneas de investigación a espaldas del entorno, COLCIENCIAS le ha dado prioridad a las áreas de Ingeniería y Salud, el acelerado proceso de degradación del concepto “Administración” y/o “Administrativo” y el bajo nivel protagónico de la investigación en Administración como disciplina, ejercieron un peso determinante para derivar en un estado deficiente este fundamental factor.

La localidad siguiente en el viaje se llama “LA GLOBALIZACIÓN COMO FACTOR DE DESARROLLO”. Cómo se ve, este fue uno de esos factores sobre

los cuales los Programas de Administración no tenían gobernabilidad. Era exógeno a su dominio. Aprovechada como factor de desarrollo, esta estación ofrecía un BUEN panorama para que la nave estacionara. En el año 2005 ya era evidente que la globalización parecía irrefrenable, jalonada por programas como la Organización Mundial del Comercio, los Tratados de Libre Comercio, la masificación de Internet a escala internacional, Parlamento Europeo, Unificación del Banco Central de la Unión Europea, la tendencia hacia el dominio de una segunda lengua, entre otros. Por supuesto, existían fuerzas que representaban algún tipo de amenaza: el Foro Social Mundial, los movimientos que reclamaban la preservación de las culturas autóctonas locales, el mantenimiento de los subsidios agrícolas en los países desarrollados, el péndulo político que en América Latina giró hacia la izquierda populista en los años 2002 - 2010, cierres de fronteras nacionales por motivos de riesgo en salubridad (gripe aviar, sars, entre otros), resurgimiento de tendencias xenófobas en Europa, y el terrorismo.

La quinta estación era la “EXISTENCIA DE UN SISTEMA EDUCATIVO REGIONAL CON SERIAS DIFICULTADES PARA MODIFICAR SUS PARADIGMAS, ESTRATEGIAS Y MÉTODOS, LO QUE OBSTACULIZA LA FORMACIÓN DE LOS GERENTES QUE EL FUTURO DEMANDARÁ”. Al igual que en el caso anterior, esta estación representó un dato existente desde antes para la nave -los Programas de Administración-. En el periodo 2003 - 2007, el 34% del presupuesto total de la ciudad de Medellín fue dedicado a educación. Esto se tradujo en la existencia de, aproximadamente, ochenta programas -de índole y alcance diverso- dirigidos a mejorar el panorama de la educación en Medellín y Antioquia. Hasta entonces esa educación venía evidenciando un notorio deterioro, hasta el punto de ubicarse entre las de más bajo nivel de calidad, expresada en los bajos lugares alcanzados en las pruebas SABER e

ICFES. Desde inicios del siglo XXI esta situación cambió drásticamente, y hoy el sistema educativo regional exhibe una situación BUENA.

“REPLANTEAR A FONDO LA FORMACIÓN CONCEPTUAL LIVIANA QUE SEGUÍA CARACTERIZANDO A LOS ADMINISTRADORES” era el nombre de la sexta estación. La nave llegó y se acopló REGULARMENTE allí. Entre los programas que se llevaron a cabo en estos últimos diez años -2005 en adelante- se hallan los cambios y actualizaciones de los planes de estudio, en respuesta a la adopción del sistema de créditos y la aplicación del decreto 2566 del año 2003, del Ministerio de Educación. Los programas de Administración hicieron esfuerzos limitados para formar docentes en nivel postgraduado. Se avanzó en el fortalecimiento del ciclo básico de la Disciplina. Amenazas, -como el bajo perfil de muchos de los estudiantes que ingresaron a los programas de Administración, la presión para que la evaluación a los alumnos no sea exigente, el estudiante-trabajador que pretende lograr su título en el mismo lapso de tiempo que un estudiante de tiempo completo-, conspiraron contra un nivel deseable de este factor.

La séptima estación del recorrido es “EL INGRESO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS CON LA FIRMA DE TRATADOS DE LIBRE COMERCIO, OFRECIENDO PREGRADOS Y POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN”, con una condición caracterizada como REGULAR. En este decenio se han puesto en marcha convenios de doble titulación con universidades extranjeras; también el proyecto Tunning en América Latina; se han constituido redes internacionales, así como el fortalecimiento de la virtualidad como plataforma en el desarrollo de varios programas académicos; asimismo la definición y vinculación de docentes con dominio de una segunda lengua. Pero las amenazas también ejercieron fuerza contraria a lo deseable. Cultura

poco proclive al intercambio internacional; el snobismo que ha caracterizado a la sociedad colombiana, prefiriendo el producto extranjero por el solo hecho de serlo; la burocracia, a veces, hizo inoperantes los convenios internacionales; discreto nivel de plurilingüismo; poco poder de negociación debido a la regular calidad de los programas de formación profesional; y la desarticulación del sistema educativo regional, lo que origina un estudiante con insuficientes competencias para iniciar estudios superiores.

El octavo punto de tránsito recibía el nombre de “MERCADOS MUY COMPETIDOS”. Se trata de otra estación cuya dinámica está por fuera del control de la nave. Su situación fue BUENA porque la normatividad, a nivel mundial, propende por la existencia de mercados libres y competidos; en las cartas constitucionales de muchos países se sancionan las prácticas monopólicas y cartelísticas; la propia OMC y los Tratados de Libre Comercio, entre múltiples países, fueron en la dirección de favorecer los mercados competidos, incluido el que firmaron el 27 de febrero del año 2006 Colombia y USA y que ahora, nueve años después de su inicio, ha originado trascendentales transformaciones en la economía y el mapa empresarial colombiano.

La siguiente estación -novena- corresponde a “PREPARAR FUTUROS EMPRENDEDORES”. El balance de programas versus amenazas, que pesaron durante los últimos diez años, ha dado lugar a una situación calificada como BUENA. Puede afirmarse que en este caso, los actores -verdaderos labradores del futuro- hicieron bien las cosas desde hace muchos años atrás. Desde los años 2003 y 2004 se establecieron programas que empujaron favorablemente este factor, tales como Fondo Emprender, Cultura E, diversas incubadoras y unidades de Empresarismo en varias universidades. Además Ventures (Revista Dinero), el Programa de Empresarismo de COMFAMA, así

como el del Oriente Antioqueño. Ello permitió debilitar las amenazas, que han existido, tales como: dificultades en obtención de capital semilla; a veces se redujo la concepción de empresarismo al diseño de un plan de negocio; el predominio de una cultura de dinero fácil que seguía teniendo presencia entre los jóvenes antioqueños; asumir el empresarismo como un evento de moda y coyuntura.

El mapa señalaba que la décima localidad se llamaba “INCREMENTAR LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”. Existieron razones poderosas para que los Programas de Administración acoplaran a esta estación de manera apenas REGULAR. ¿Qué hicieron los actores, desde el año 2005 para mejorar el estado de este factor? El parque tecnológico de Antioquia, el movimiento de la productividad, programas como INNOVAR (Escuela de Ingenierías/UPB) y la incubadora de empresas de base tecnológica de Antioquia. Como se advierte, programas interesantes, pero donde la presencia de las facultades de Administración fue residual. Por su parte, amenazas como: Los currículos que forman Administradores no lograron “ensamblar” adecuadamente los temas de creatividad e innovación, tras la magra experiencia de los años 90's; continuó predominando un sistema evaluativo centrado en conocimientos y memoria (a pesar de que el ICFES trece años atrás, había normatizado sobre evaluación por competencias, en el decreto 808 / 2002); en fin, las metodologías que emplean muchos docentes no incentivan la creatividad para sus alumnos.

En este interesante viaje, la estación anteúltima recibió el nombre de “LAS NUEVAS FORMAS DE EMPRESAS Y DE TRABAJOS”. Con un desempeño REGULAR, a ella contribuyeron el mismo programa “Incubadora de Empresas de Base Tecnológica De Antioquia”; el de EPM-Alcaldía, dirigido a

favorecer la presencia de call centers en Medellín; el programa de asociatividad, impulsado por los Programas de Desarrollo Empresarial - ACOPI; la clusterización de Medellín y el programa de Gestión Tecnológica de la U de A. En cambio, obstaculizaron el avance de este factor: la baja conectividad de Internet en Antioquia y Colombia -solo el 10% de la población tenía acceso a la red en febrero de 2006-; el temor a romper con el paradigma tradicional de empresa; y el bajo nivel de innovación, desarrollo y patentamiento en Antioquia.

Finalmente, el *tour* cruzaría por la estación número doce, una de esas donde debería tener todo el control posible: “LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DEBEN DECIDIR DESDE CUÁL PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO QUIEREN O DECIDEN TRABAJAR”. Una vez más, el “matrimonio” entre la nave y la estación fue apenas REGULAR. Salvo un programa, que parece haber acogido a la llamada Escuela de Montreal, como su fuente nutricia, no hubo proyectos que apuntaran en dirección similar. Se interpusieron, como amenazas, algunas ya indicadas para otras estaciones, como el bajo índice de lectura que predomina en las facultades de Administración, la baja tradición de debate de ideas, el bajo nivel de investigación y, en general, la débil presencia de comunidades académicas, en sentido estricto.

Al cruzar la meta final, hoy en pleno 2015, la sociedad -arbitro implacable- le ha informado a la nave que, tras analizar con mucho detenimiento sus acoples en cada estación, su desempeño había alcanzado el nivel del 63%.

ODISEA 2015: NUEVO PLAN DE VUELO (Escenario Deseable)

Hoy, 25 de octubre del año 2015, nueve de los quince Programas de Administración que existen en Antioquia, nos encontramos celebrando el día del Administrador. Los invito a que hagamos una balance de lo que nos ha sucedido en estos últimos diez años desde el 13 de julio de 2005, cuando un grupo de decanos e investigadores, comenzaron una investigación de carácter prospectiva, cuyo propósito era efectuar un ejercicio de inteligencia anticipatoria sobre el escenario de la formación de los administradores en Antioquia en el año 2015.

El ambiente que enmarcaba la formación de estos profesionales diez años atrás no daba lugar a mucho optimismo. Mediocre desempeño en el examen de calidad de la educación superior, sobretodo, comparativamente con las universidades capitalinas. Insuficiente formación postgraduada, básicamente a nivel doctoral, en sus cuerpos docentes. Poco peso relativo de importancia por parte de sus grupos de investigación en los conciertos nacional e internacional. Notoria pérdida de valoración de la carrera por parte de sus “consumidores naturales” (estudiantes de undécimo en secundaria), para sólo señalar algunos.

Por esa misma época, la ya mencionada investigación concluía que el escenario más probable al que llegarían las facultades de Administración, en caso de mantenerse las tendencias y acciones por parte de los actores de dichas facultades, sería el escenario “Estrategia Inconclusa: Oportunidades Perdidas”. O, alternativamente, el escenario “Turbulencia

Inminente: Naves Indefensas”, o talvez el escenario “Globalización Veloz y Exigente: Formación de Administradores Lenta y Laxa”.

Los responsables de la dirección de estos Programas se llenaron de poderosas razones y motivos para adoptar un cambio drástico en el timón. Era necesario reorientar el rumbo futuro, de una ruta conducente al escenario probable, con un 63% de desempeño en el 2015, para comenzar el tránsito por otra ruta, conducente a un escenario futuro más deseable, pero que fuese factible.

Lideraron una amplia convocatoria a los diversos actores implicados en el desarrollo de sus Programas: profesores, egresados, estudiantes, empresarios, funcionarios gubernamentales, colegios de secundaria, y sociedad en general. Fueron capaces de seleccionar los asuntos, conceptos y problemas con mayor poder de impacto sobre todo el entramado que constituye y aporta a la formación de los Administradores.

Lograron dirigir una transformación significativa para ocho de los factores, que serían determinantes en la formación de tales profesionales. Fue una verdadera odisea identificar esos factores, alinear alrededor de ese objetivo a los actores y, sobretodo, generar proyectos que fueran capaces de transformarlos, desde una precaria, hacia una buena condición, hoy en el año 2015. Así, hoy los factores Globalización como elemento de desarrollo, el sistema educativo regional, el ingreso de universidades extranjeras a Antioquia, la formación en el nivel estratégico de los Administradores, la inserción a mercados muy competidos, la preparación de emprendedores, la mayor capacidad de creatividad e innovación puestas al servicio de las organizaciones y la adopción y adaptación a las nuevas formas de empresas y trabajos revelan una Buena situación,

en lo que hace con la formación de Administradores profesionales en el departamento de Antioquia.

Para el factor denominado Formación en el Nivel Estratégico, cinco de las facultades dieron inicio a un programa común de cursos de verano en Pensamiento Estratégico, Transformaciones Organizacionales (Casos), Estrategia y Estructura, Competitividad y Estrategia, entre otros. A partir de junio del 2008 estos cursos intersemestrales contaron con presencia de expertos internacionales, llegando a estar presentes como profesores Henry Mintzberg, Prahalad, Michael Porter y Michel Godet.

Adicionalmente, mediante un convenio entre ocho de las facultades y Carrefour se instituyó el Premio anual al mejor ensayo en Estrategia, en modalidades de estudiante, docente y egresado. Este proyecto, que se inició en Octubre de 2009, se convirtió en una verdadera novedad, transformó las metodologías de los cursos de esta área del conocimiento y, junto a los cursos intersemestrales señalados en el párrafo anterior, permitieron que este factor -en seis años- evolucionara de una condición regular a una situación buena.

En lo que respecta al factor “Preparar Futuros Emprendedores”, en febrero del año 2007, la Asociación Nacional De Industriales, Cámara de Comercio de Medellín, Air France, British Petroleum, la Alcaldía de Medellín y Ascolfa, deciden unir esfuerzos para un gran proyecto, llamado “Antioquia: región de propietarios”. Los dispersos esfuerzos que hasta entonces se habían hecho en materia de empresarismo y emprendimiento, se logran unificar en un potente proyecto de creación de empresas, en un plan diseñado sectorialmente a cinco años. Ello contribuyó decisivamente a cambiar el mapa empresarial antioqueño, haciendo de éste, un factor que pasó de buena a excelente condición durante los ocho años transcurridos entre 2007 - 2015.

En cuanto al factor crítico que dio en llamarse “Las nuevas formas de empresas y trabajos”, es preciso reconocer que, por fin en el año 2007, las autoridades de Medellín lograron dar un vuelco sustancial al tema de la movilidad de los ciudadanos, no solamente integrando el Metro con Metroplus y el Sistema de Transporte de buses (modernizados), sino que, además, comprendió que el sistema de pico y placa es una manera obtusa de administrar la escasez del espacio público de vías. Junto a ello, se aprobaron nuevas normas en materia de legislación laboral en el país. Esto permitió que se desatara todo un movimiento consistente en llevar a cabo buena parte de la actividad laboral desde el hogar, empleando tecnologías apropiadas para la conexión telemática. Las nuevas formas de empresas y de trabajos pasaron de un reconocimiento de palabra a ser una poderosa realidad. En este tercer quinquenio del siglo XXI un 20% de la población ocupada en el valle del Aburrá opera bajo esta modalidad. En el segundo semestre del año 2006 los programas de Administración fueron los primeros en comprender esa tendencia, tomaron el liderazgo y han jugado un papel crucial en esa transformación de las rutinas de trabajo en el área metropolitana de Medellín.

Algunos de esos proyectos mostraban un incipiente desarrollo ya en el año 2005, otros surgieron desde entonces, y es allí donde radica el “secreto” del escenario actual que favorece la formación de Administradores.

No se trata, sin embargo, de un deseable “color de rosa”. Algunos de los factores clave para la formación idónea de estos profesionales no lograron tener la suficiente gobernabilidad, y, en consecuencia, tras diez años de evolución, hoy no alcanzan a evidenciar un comportamiento deseable. Apenas sí lograron un nivel regular la investigación básica y aplicada que sigue sin impactar a los

mundos empresarial, gubernamental y social, así como la Gerencia del Conocimiento. Tampoco ha logrado consolidarse un replanteamiento de la formación conceptual liviana que ya en 2005 caracterizaba a los Administradores. No fue posible, además, que las escuelas de Administración adoptaran un paradigma epistemológico desde el cual dirigir todo su proceso formativo y curricular. Ha sido, pues, una odisea hacer que en el decenio transcurrido entre 2005 - 2015, los Programas de Administración hubieran sido capaces de transformar el escenario de “Estrategia Inconclusa: Oportunidades Perdidas” en el de “Odisea 2015: Nuevo Plan de Vuelo”. En el año 2005 decidieron cambiar su plan de vuelo, lo que originó que se desataran múltiples proyectos, capaces de arrastrar hacia una situación favorable a varios de los factores que, en dicho año, habían sido identificados como factores críticos para la futura formación de Administradores en la región antioqueña. Esa decisión estratégica permitió que la formación de profesionales en Administración pasara de un desempeño del 63%, a uno del 75%. El desafío sigue abierto.

5. Bibliografía

- GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Alfaomega-marcombo. Barcelona, España. 1995. 360 Pág.
- LÓPEZ, Francisco. La Administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. Revista Universidad EAFIT. No. 113. Medellín, Colombia. 1999. pp.19 - 39,
- MOJICA, Francisco José. La construcción del futuro. Universidad Externado. Bogotá. 2005. 322 Pág.
- Información primaria recogida etapas II, III, IV