

Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050

Agenda de Talleres para el desarrollo de escenarios
24 al 28 de Junio 2024



Escuela de Gobierno y
Transformación Pública
Tecnológico de Monterrey

Guillermina Benavides (gbr@tec.mx)
Daniel Hernández (daniel.hernandez@tec.mx)

Talleres martes 25 de junio

Taller 1. Identificación de fuerzas impulsoras (PESTLE)

Horario: 8.00 - 12.00 horas

Lugar: Conare

Taller 2. Priorización impacto/ incertidumbre

Horario: 13.00 - 16.30 horas

Lugar: Conare



Talleres miércoles 26 de junio

Taller 3. Selección de ejes de escenarios

Horario: 8.00 - 12.00 horas

Lugar: Conare

Taller 4. Desarrollo de narrativas

Horario: 13.00 - 16.30 horas

Lugar: Conare



Talleres jueves 27 de junio

Taller 5. Narrativas y notas de periódico

Horario: 8.00 - 12.00 horas

Lugar: Conare



Escuela de Gobierno y
Transformación Pública
Tecnológico de Monterrey

Guillermina Benavides (gbr@tec.mx)
Daniel Hernández (daniel.hernandez@tec.mx)

¿Qué es la planeación por escenarios?



El futuro de la educación superior universitaria estatal en CR

Necesidades

El CONARE está interesado en realizar un proceso prospectivo de la educación universitaria estatal en Costa Rica para el año 2050.

Enfoque prospectivo

La **prospectiva** es una visualización disciplinada y continua de futuros plausibles para plantear sistemáticamente las "preguntas no formuladas" y comprobar las implicaciones de diferentes acciones y contingencias.

La **prospectiva** aumenta drásticamente nuestra preparación para las sorpresas inevitables y reduce significativamente la probabilidad de que nos sorprendan acontecimientos y dilemas que, de otro forma, no nos plantearíamos.



Elementos clave para el éxito de un proceso de prospectiva



LIDERAZGO DEL
CONARE



PARTICIPACIÓN DE
ACTORES CLAVE



COMUNICACIÓN
ASERTIVA DEL EQUIPO



PACIENCIA CON EL
PROCESO



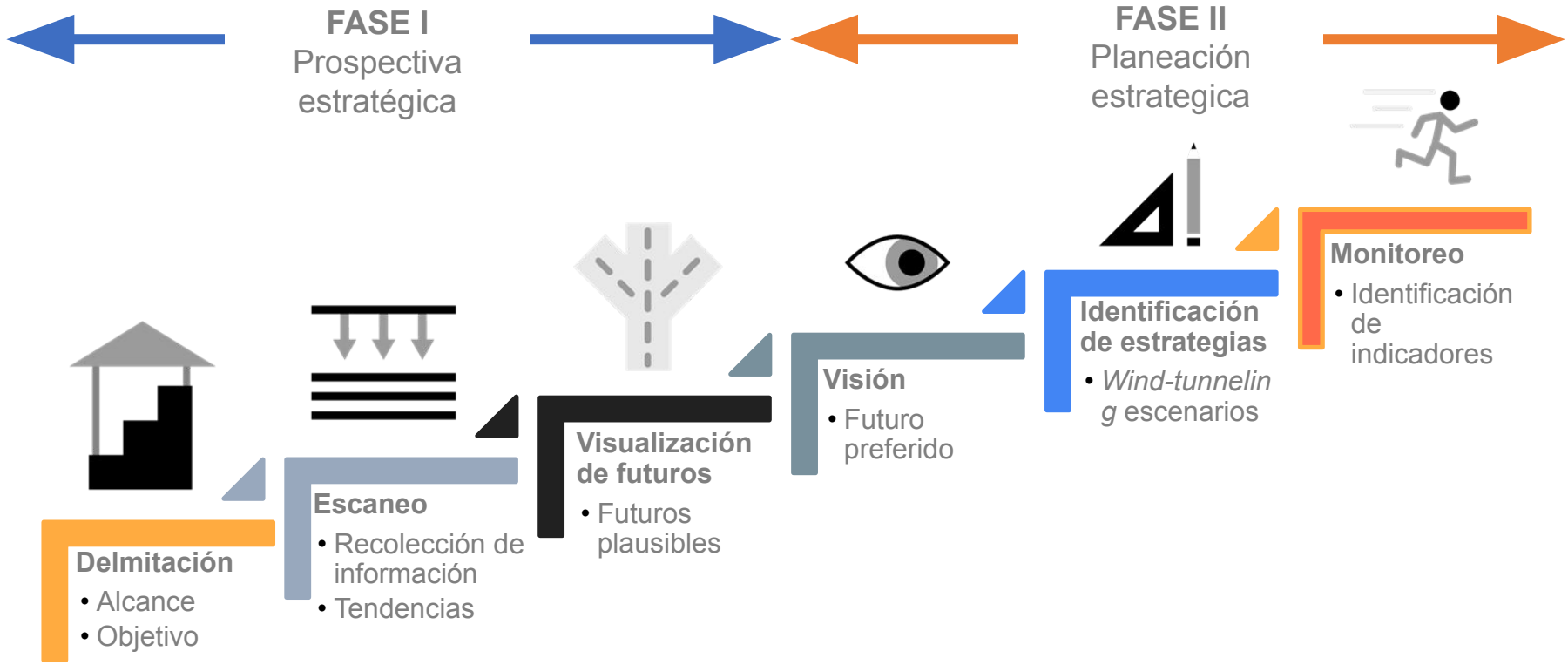
Alcance del proyecto

- Desarrollo e implementación de un proceso de prospectiva estratégica basado en el enfoque de planeación por escenarios de Oxford que identifique las principales incertidumbres que enfrentaran las instituciones de educación superior, conduciendo a una reflexión colectiva sobre el futuro. El ejercicio incluye las siguientes actividades:
- Análisis de tendencias y temas emergentes.
 - Identificar incertidumbres clave.
 - Desarrollar narrativas de futuros plausibles.
 - Identificar líneas estratégicas para futuros plausibles y evaluar su solidez.
 - Desarrollar un sistema de monitoreo de variables basado en escenarios.

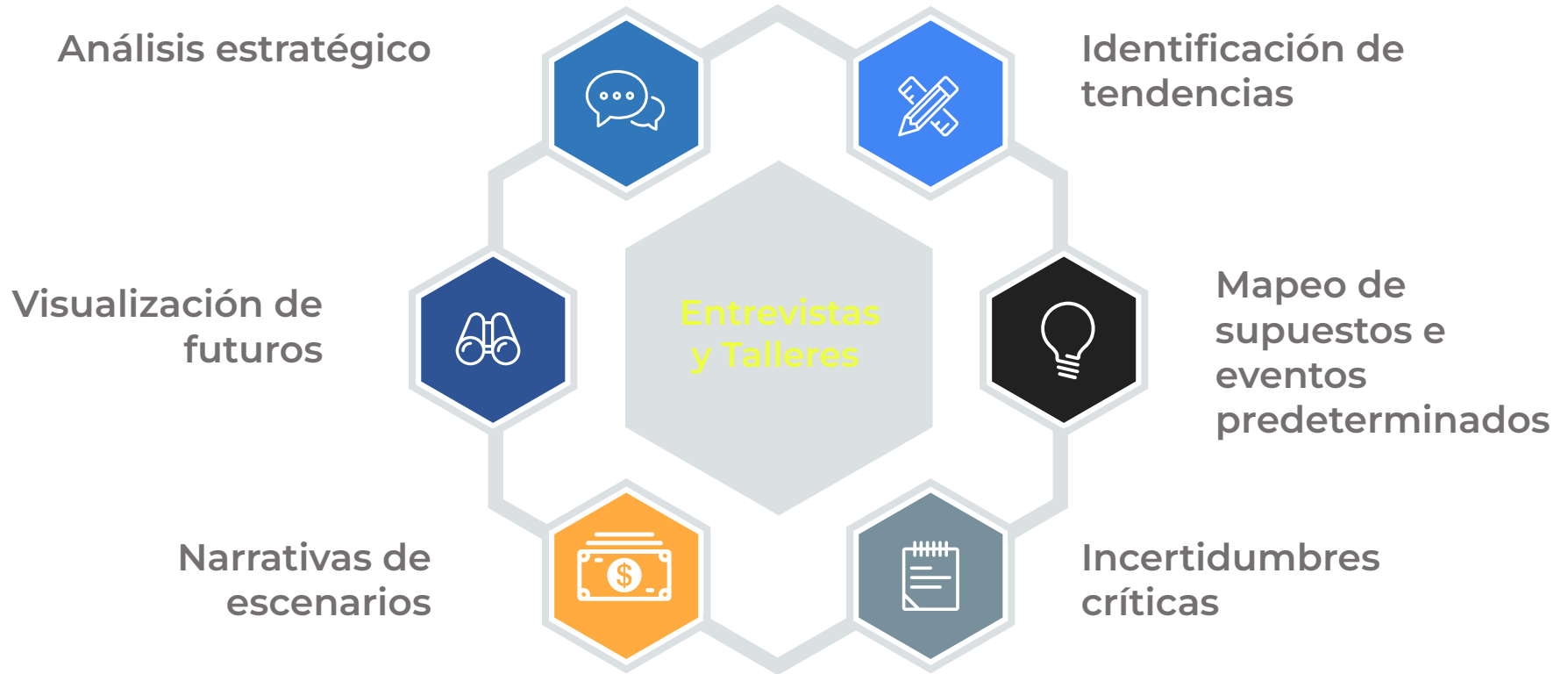
Vinculación con PLANES 2026-2030

- Los escenarios hasta 2050 proporcionan un entendimiento del entorno futuro, esencial para la planificación a largo plazo.
- A partir del análisis prospectivo, se identifican líneas estratégicas que sirven como ejes centrales para el Planes 2026-2030.
- Estas líneas estratégicas conectan visiones de largo plazo con objetivos y acciones concretas en el mediano y corto plazo.
- El Planes 2026-2030 se desarrollan considerando las tendencias y variables clave proyectadas para 2050.
- El proceso de gestión por resultados orienta la implementación hacia la medición de resultados, asegurando que las acciones actuales reflejen las prioridades futuras.
- El utilizar el proceso prospectivo como insumo para la elaboración del Planes 2026-2030 prepara a la organización para ajustarse a cambios imprevistos y mantener la coherencia estratégica a través del tiempo.

Metodología Prospectiva | Pasos generales



Metodología de planeación por escenarios



Las organizaciones se enfrentan a condiciones “TUNA”

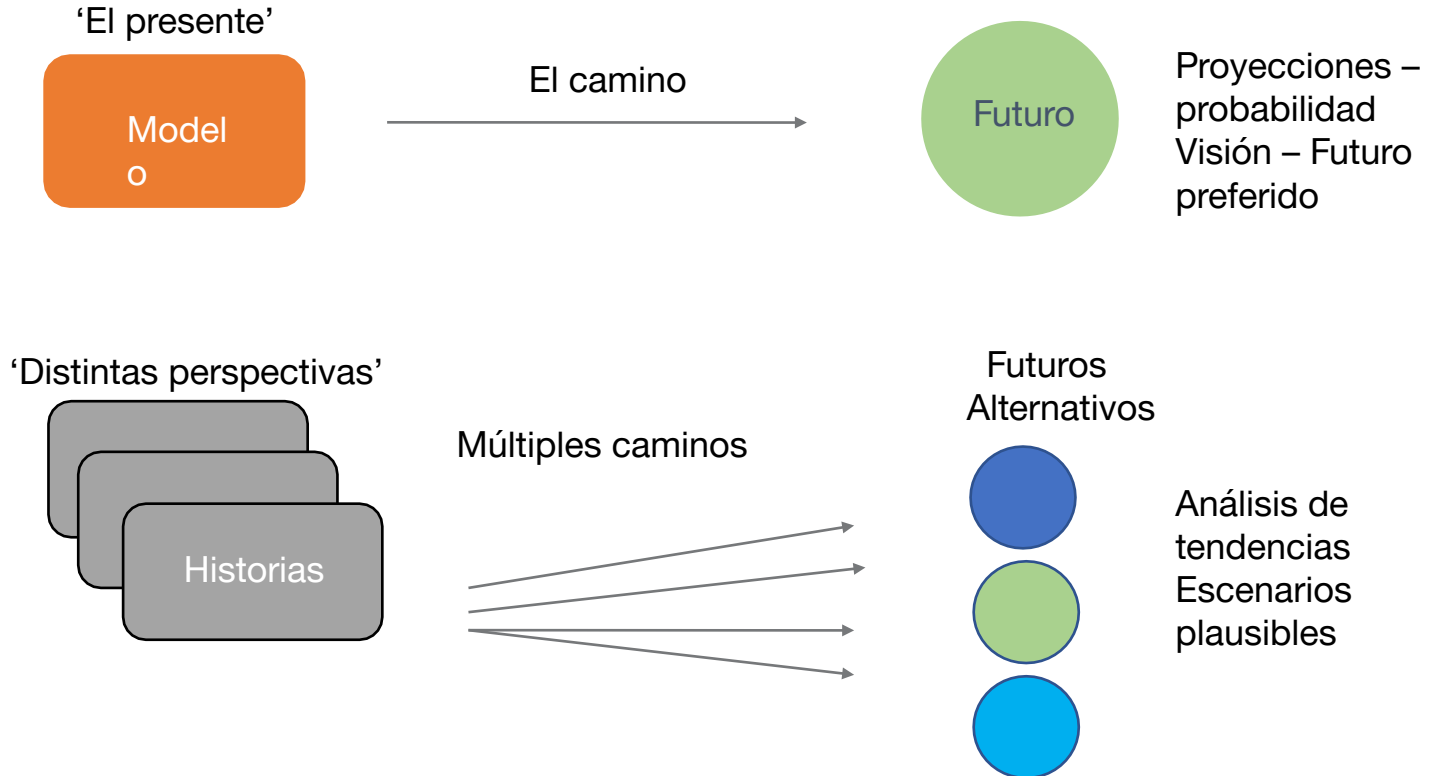
1. **Turbulencia:** cambios rápidos e imprevisibles que se producen en un entorno. Implica una falta de estabilidad y un alto grado de perturbación.
2. **Incertidumbre:** falta de previsibilidad sobre los acontecimientos o resultados futuros. Los responsables de la toma de decisiones tienen dificultades para prever lo que puede ocurrir y comprender las consecuencias de sus acciones.
3. **Novedad:** presencia de factores o acontecimientos nuevos e inesperados. Estos pueden alterar los patrones existentes y requerir un nuevo enfoque para la resolución de problemas.
4. **Ambigüedad:** falta de claridad o existencia de múltiples interpretaciones de una situación. Los responsables de la toma de decisiones pueden tener dificultades para comprender el significado de los acontecimientos o la información.

Escenarios: Una definición

Los escenarios son narraciones o historias que exploran una serie de futuros plausibles y alternativos, proporcionando una comprensión detallada y envolvente de cómo podría desarrollarse el futuro. Son herramientas para el pensamiento estratégico y la toma de decisiones, que ofrecen una visión de las complejidades e incertidumbres del entorno en el que se aplicarán las decisiones o estrategias. Los escenarios van más allá de las predicciones y animan a las organizaciones a prever, prepararse y adaptarse a una serie de posibles situaciones futuras.

(Peter Schwartz, 1996).

Escenarios (Wilkinson, 2017)



Source: Strategic Foresight Primer, 2017

Objetivos de la planeación por escenarios

- Promover conversaciones estratégicas
- Cuestionar los supuestos
- Mejorar el pensamiento estratégico
- Mejorar la toma de decisiones
- Gestionar la incertidumbre
- Identificar riesgos y oportunidades
- Estimular la creatividad y la innovación
- Proporcionar señales de alerta temprana
- Cultivar la alineación estratégica

Ideas clave

- La planeación por escenarios reconoce que el futuro es incierto, complejo y está influido por muchos factores.
- En lugar de predecir un único resultado, la planeación por escenarios identifica incertidumbres críticas que podrían determinar la evolución futura.
- Explorar distintos escenarios ayuda a aumentar la resiliencia, permitiendo a las organizaciones adaptarse a circunstancias cambiantes.
- La planeación por escenarios promueve la comprensión compartida entre las partes interesadas, lo que facilita la toma de decisiones en colaboración.
- La planeación por escenarios también fomenta una cultura de cuestionamiento de supuestos y exploración de perspectivas alternativas.

Conceptos clave

- **Mega-tendencia:** patrones de cambio observables que generan cambio en la sociedad. Una megatendencia se caracteriza por ser fenómenos globales que su efecto se extiende a través de generaciones y, generalmente son resultado de interacciones complejas de varios factores con efectos a largo plazo.
- **Tendencias:** patrones de cambio observables que son resultado de procesos de cambio e innovación. Las tendencias pueden ser de industrias específicas y generalmente su alcance es más acotado.
- **Incertidumbres críticas:** fuerzas motrices con un alto nivel de incertidumbre que podrían tener un impacto importante en la organización.
- **Entorno contextual:** factores sobre los que no pueden influir directamente los responsables de la toma de decisiones. Es clave para el éxito de una organización comprender cómo el entorno contextual puede afectar a su futuro (van der Heijden, 1996).

Conceptos clave

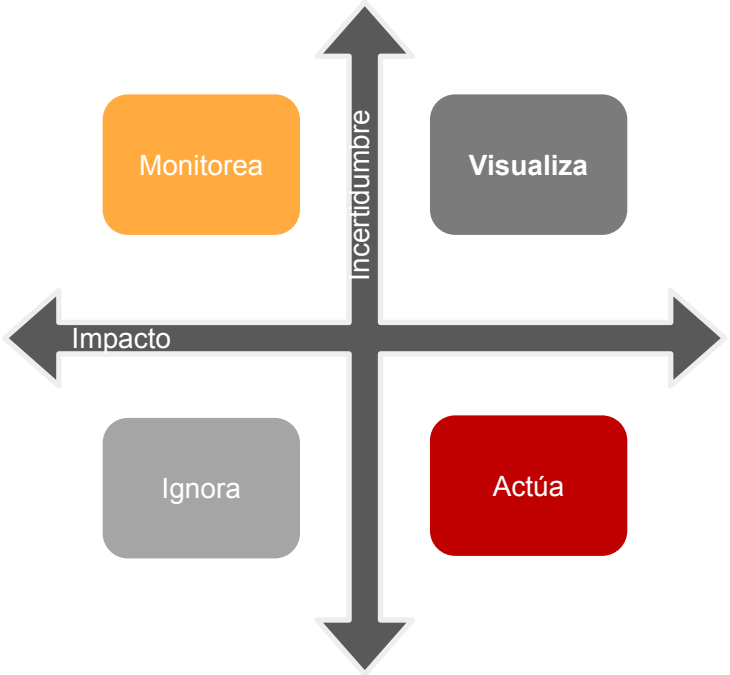
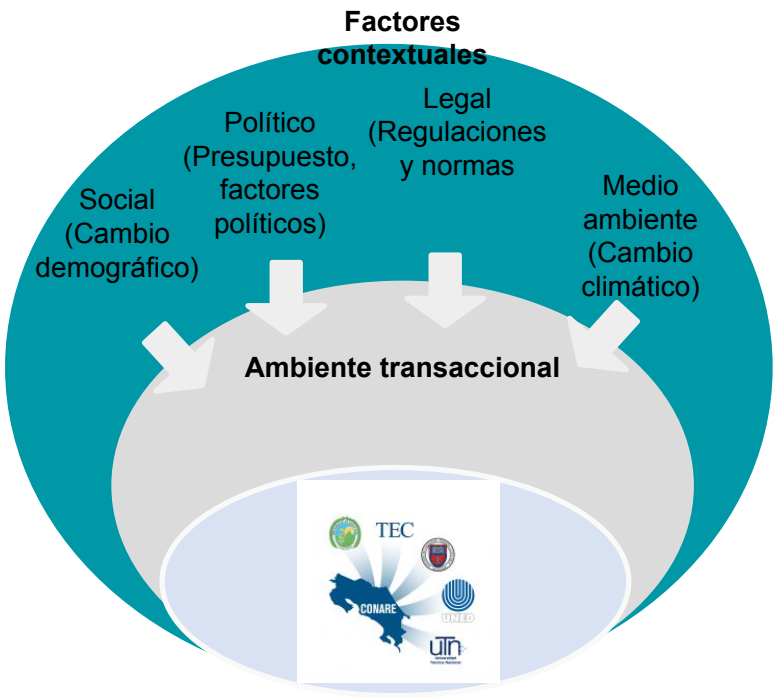
- **Eventos inesperados (wild-cards):** Eventos o situaciones sorprendidas que tienen baja probabilidad de ocurrencia pero si suceden tienen un alto impacto. Generalmente, los eventos inesperados crean nuevas trayectorias que pueden servir de base para nuevas oportunidades y amenazas que las partes interesadas no habían considerado y para las que no estaban preparados.
- **Incertidumbre:** Aquellos eventos que no sabemos como evolucionarán en el futuro, que existe un 50% de probabilidad de que el patrón de cambio se consolide o que no se consolide. La idea central es que no podemos predecir con certeza su evolución en el futuro.
- **Eventos predeterminados:** Eventos o factores que podemos predecir con algún grado de certeza porque están anclados en el mundo físico y son resultado de procesos de cambio de largo plazo que no pueden ser modificados de un día a otro.

Proceso de planeación por escenarios

Paso 1. Discutir cómo el entorno contextual (aquellos factores fuera del control las IES estatales) podría afectarlas potencialmente.



Paso 2. Clasificar los factores según su nivel de impacto e incertidumbre para las IES.

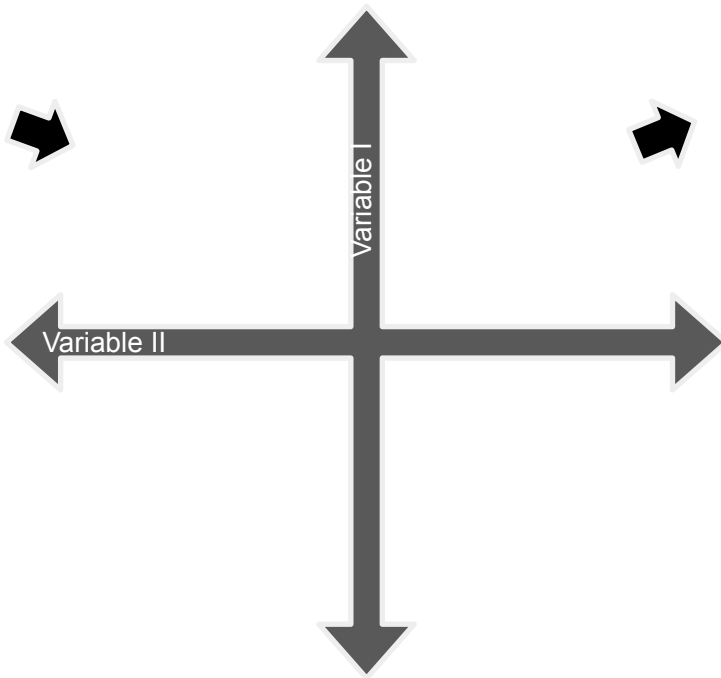


Proceso de planeación por escenarios

Paso 3. Identificar y discutir las implicaciones de las incertidumbres críticas y definir el eje del escenario.



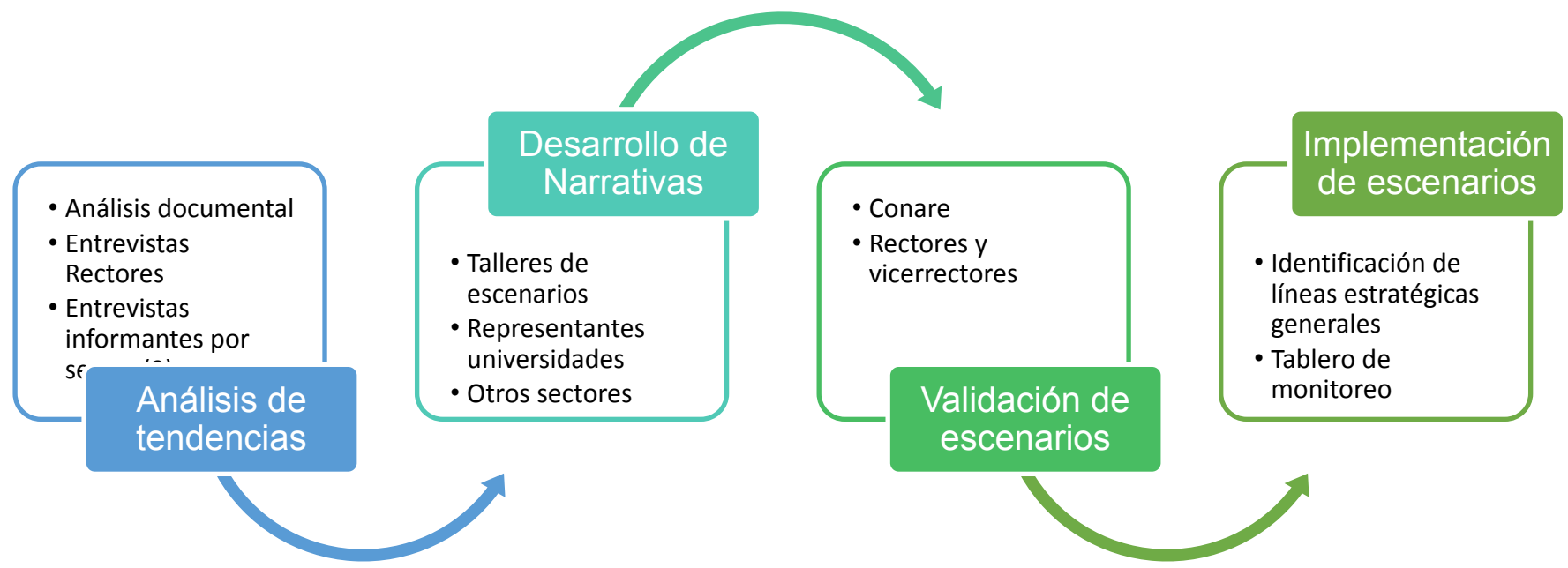
Paso 4. Definir los ejes de los escenarios



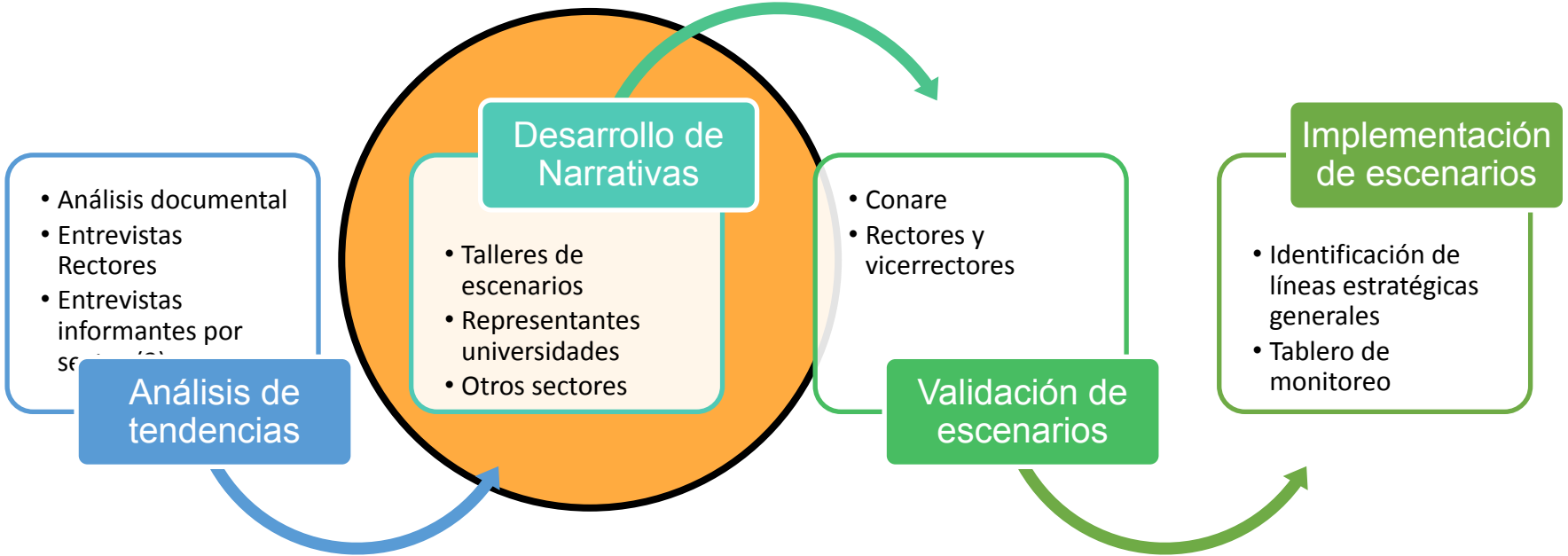
Paso 5. Cuenta la historia y ponles nombre



Diseño metodológico



Diseño metodológico



Taller de Escenarios

Fuerzas de contexto principales que afectan a la Educación Superior pública en Costa Rica



Priorizar las fuerzas:
Impacto
Incertidumbre

Inputs

Resultados de entrevistas y análisis de tendencias

Outputs

Las principales fuerzas que afectan a la organización

Duración

4 horas

Taller Escenarios

Elegir dos incertidumbres críticas y mapearlas en una matriz de 2 x 2

Las incertidumbres deben de ser variables independientes que sean útiles para las educación superior en Costa Rica



Experimentar con diferentes matrices 2 x 2

Definir la agenda de escenarios

Inputs

Resultados del Taller I

Outputs

Seleccionar las principales fuerzas que afectan a la educación superior en Costa Rica / Agenda de investigación de los escenarios

Duración

8 horas

Taller de escenarios

✓ Identificar las ideas clave de cada escenario

✓ Desarrollar las narrativas

✓ Nombrar los escenarios



✓ Evaluar la consistencia de los escenarios

✓ Diagrama de causa-efecto de los escenarios

✓ Elaboración de una nota de periódico.

Inputs

Resultados del Taller II
Ejes de escenarios

Outputs

Escenarios

Duración

8 horas

Taller por Regiones



1

Presentación de narrativas de escenarios

2

Discusión de narrativas por regiones

3

Incorporación de la vision de las regiones en los escenarios.

Inputs

Escenarios

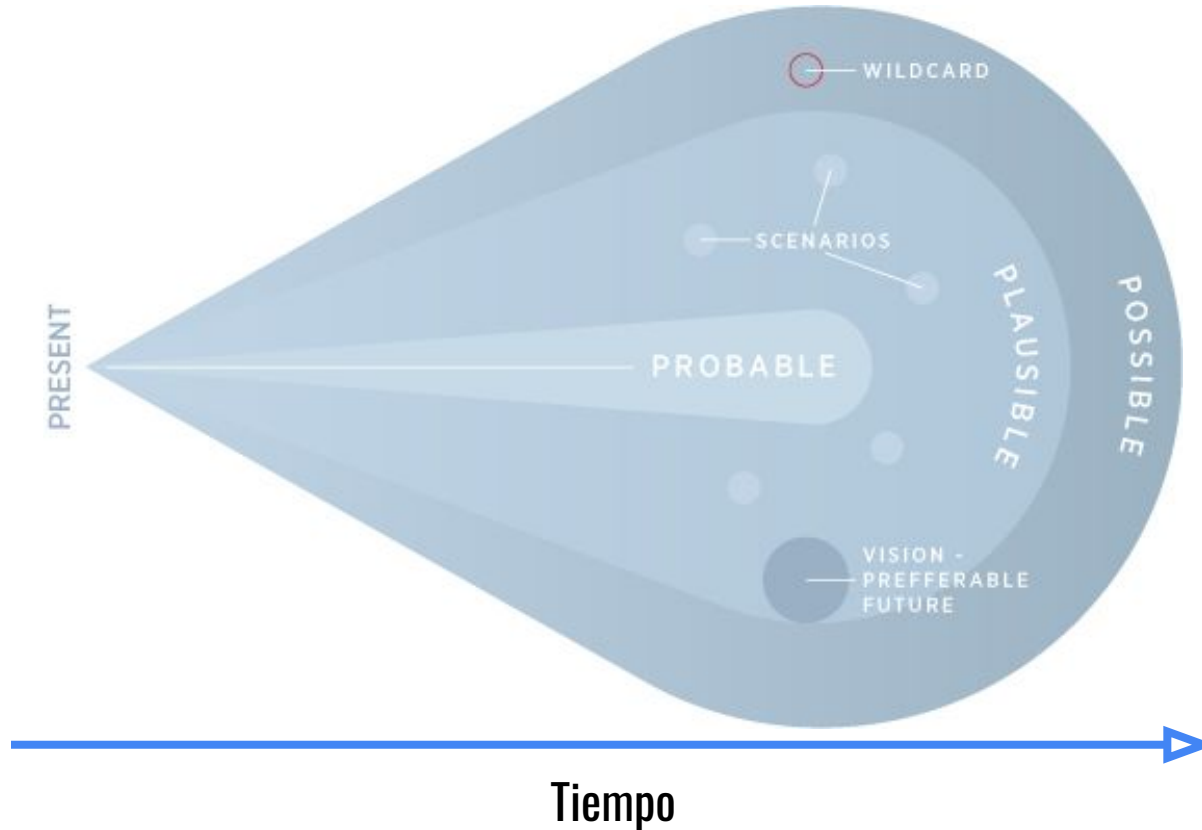
Outputs

Escenarios con visions regionales

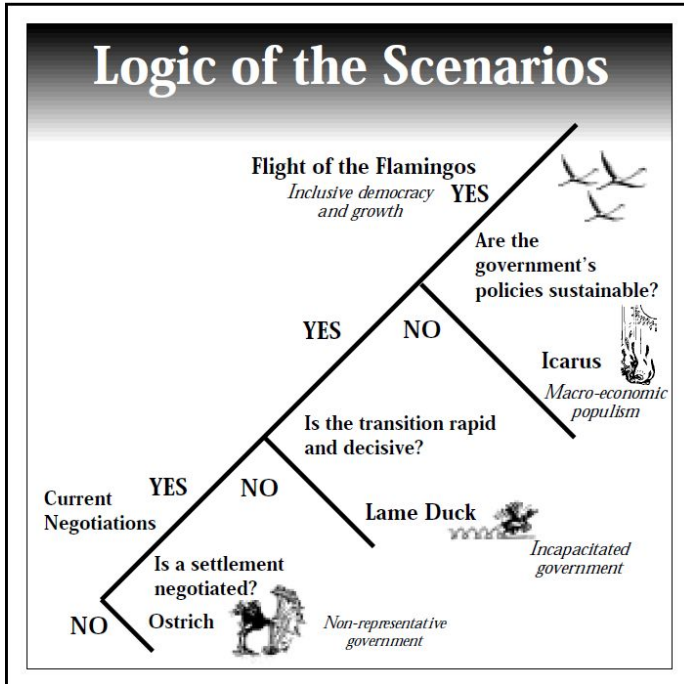
Duración

3-4 horas

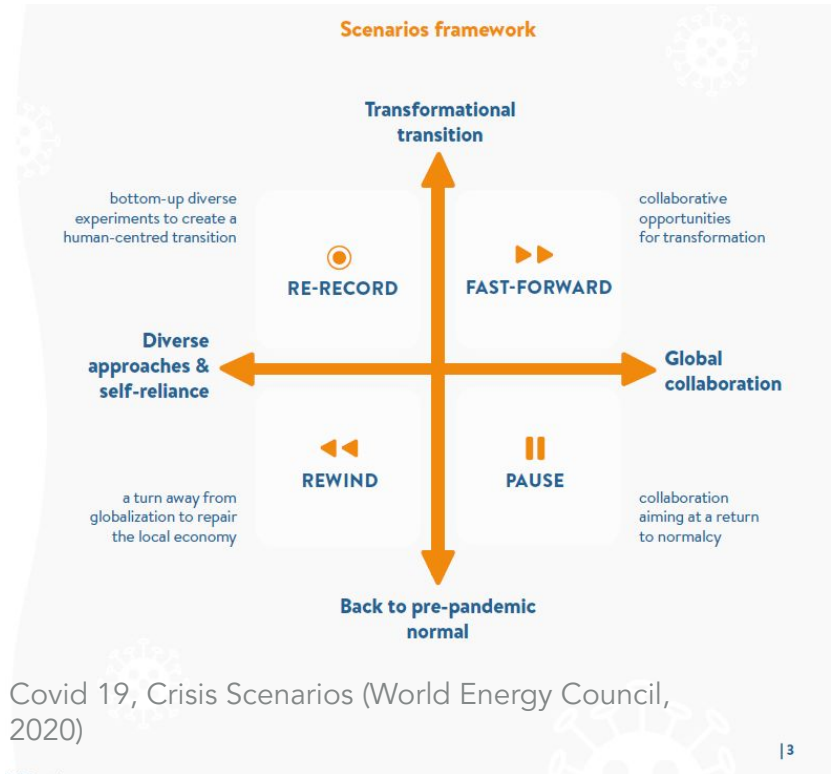
Cono de futuros



Ejemplos escenarios



Mont fleur Scenarios (GBN, 1992)



Covid 19, Crisis Scenarios (World Energy Council, 2020)

Ejemplos de escenarios







Educational Research and Innovation

Back to the Future of Education

FOUR OECD SCENARIOS FOR SCHOOLING



Infographic 4.1. Overview: Four OECD Scenarios for the Future of Schooling

OECD Scenarios for the Future of Schooling	Goals and functions	Organisation and structures	The teaching workforce	Governance and geopolitics	Challenges for public authorities
Scenario 1  Schooling extended	Schools are key actors in socialisation, qualification, care and credentialing.	Educational monopolies retain all traditional functions of schooling systems.	Teachers in monopolies, with potential new economies of scale and division of tasks.	Strong role for traditional administration and emphasis on international collaboration.	Accommodating diversity and ensuring quality across a common system. Potential trade-off between consensus and innovation.
Scenario 2  Education outsourced	Fragmentation of demand with self-reliant "clients" looking for flexible services.	Diversification of structures: multiple organisational forms available to individuals.	Diversity of roles and status operating within and outside of schools.	Schooling systems as players in a wider (local, national, global) education market.	Supporting access and quality, fixing "market failures". Competing with other providers and ensuring information flows.
Scenario 3  Schools as learning hubs	Flexible schooling arrangements permit greater personalisation and community involvement.	Schools as hubs function to organise multiple configurations of local-global resources.	Professional teachers as nodes of wider networks of flexible expertise.	Strong focus on local decisions. Self-organising units in diverse partnerships.	Diverse interests and power dynamics; potential conflict between local and systemic goals. Large variation in local capacity.
Scenario 4  Learn-as-you-go	Traditional goals and functions of schooling are overwritten by technology.	Dismantling of schooling as a social institution.	Open market of "prosumers" with a central role for communities of practice (local, national, global).	(Global) governance of data and digital technologies becomes key.	Potential for high interventionism (state, corporate) impacts democratic control and individual rights. Risk of high social fragmentation.

Sugerencias para la mejorar la dinámica de los talleres

- Sé respetuoso en tus puntos de vista.
- Escucha activamente.
- Participa activamente
- Fomenta la colaboración.
- Mantén una mente abierta.
- Utiliza preguntas constructivas.
- Respeta el tiempo de todos, sé conciso en tus intervenciones y respeta los tiempos.
- Contribuye a un ambiente positivo
- Busca el consenso.
- Se consciente de tu lenguaje no verbal.