

PROSPECTIVA HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES CON VISIÓN DE FUTURO.

Indira Migdalia Fernández

118

Resumen

El objetivo de este artículo es abordar el tema de la prospectiva como herramienta complementaria del proceso de planificación en las organizaciones, para lo cual se hace una actividad interpretativa para captar el significado del constructo prospectiva, su origen, tipos, características y como herramienta de apoyo al proceso de la planificación y toma de decisiones. Apoyado en una metodología documental de corte hermenéutico, que permitió ampliar, profundizar el tema y facilitar su posterior análisis. La reflexión acerca del análisis de las fuentes nos lleva a confirmar que la prospectiva es una herramienta de construcción de propuestas, agendas o proyectos de futuros, basada en el pensamiento complejo y sistémico, apoyado en la ciencia, de carácter adaptativo, en su evolución ha ganado un status relevante en la toma de decisiones, actualmente representa un complemento del proceso de planificación. El recurso humano que forma parte de la organización juega un papel relevante, los tomadores de decisiones no pueden ser mentalmente de corto plazo, deben tener visión de futuro, de anticipar, innovar y de motivar, se requiere entonces de inversión y desarrollo de este atributo organizacional para enfrentar la incertidumbre del futuro. **Palabras Claves:** Futuro; Planificación; Prospectiva.

PROSPECTIVE COMPLEMENTARY TOOL OF THE PLANNING PROCESS IN ORGANIZATIONS WITH A VISION OF THE FUTURE.

Abstract

The objective of this article is to address the issue of prospective as a complementary tool to the planning process in organizations, for which an interpretive activity is carried out to capture the meaning of the prospective construct, its origin, types, characteristics, and as a support tool, to the planning and decision-making process. Supported by a documentary methodology of a hermeneutic nature, which allowed to expand, deepen the subject and facilitate its subsequent analysis. Foresight is a tool for building proposals, agendas or future projects, based on complex and systemic thinking, supported by science, of an adaptive nature, in its evolution it has gained relevant status in decision-making, currently it represents a supplement to the planning process. The human resources that are part of the organization play a relevant role, decision makers cannot be mentally short-term, they must have a vision of the future, to anticipate, innovate and motivate, investment and development of this attribute are then required organization to face the uncertainty of the future. **Keywords:** Future; Planning; Prospective.

Línea de Investigación Institucional Estado, Sociedad y Desarrollo

Introducción

La prospectiva es una disciplina que permite a las organizaciones afrontar la incertidumbre del entorno complejo en donde está inmersa, a través de la utilización de diferentes herramientas y técnicas que arrojan como resultado alternativas de escenarios o situaciones que a futuro podrían afectar el equilibrio de la organización como sistema complejo y por ende su supervivencia en el largo plazo.

Para las organizaciones se ha convertido en una herramienta que acompaña el proceso de planificación estratégica ya que permite enmarcar sobre esos posibles escenarios de futuro, acciones específicas que sienten las bases del camino a transitar para la sobrevivencia y permanencia. La incertidumbre que acompaña la visión de futuro obliga a cultivar el recurso prospectivo, esta es una propuesta que cada día está siendo ampliamente aceptada y utilizada, al respecto Beinstein (2016) afirma:

El siglo XXI presencia una verdadera explosión de estudios prospectivos. Gobiernos nacionales, organismos internacionales, empresas, organizaciones sociales utilizan dicho instrumento... Actualmente, asistimos a un triple proceso, por una parte la multiplicación de estudios prospectivos tanto en los países centrales como en los periféricos, sobre todo en los emergentes a través de actividades puntuales, programas permanentes y centros especializados.

Finalmente los mismos ya no se limitan a la evaluación de grandes sectores (megaempresas, temas económicos globales, grandes desarrollos tecnológicos internacionales, sectores productivos a nivel global o regional, etc.) sino que también se extienden a sectores de dimensión media (grupos de PyME, municipios, etc.) y más recientemente a nivel micro (PyME individuales, pequeñas localidades, innovaciones a escala reducida, etc.). (p. 19.).

Las organizaciones deben reinventarse y prepararse para afrontar los retos de un

mundo cada vez más global y complejo, donde la incertidumbre marca la pauta, independientemente del sector y la magnitud del mismo, la complejidad representa una característica propia de la naturaleza de una organización como sistema, así como del entorno que la acompaña.

Es por ello, que el objetivo de este artículo es presentar a la prospectiva como un atributo a desarrollar por las organizaciones que tienen como norte estabilidad, permanencia en el campo competitivo y la innovación a largo plazo. Para ello se realizó una revisión de la literatura y trabajos de investigación de autores versados en la temática de la prospectiva resaltando su origen, conceptos, tipos y métodos.

Metodología

El artículo está enmarcado en una investigación documental de corte hermenéutico, orientado a recabar, seleccionar y posteriormente analizar e

interpretar la información. Se utilizaron técnicas de recolección de información que facilitaron la revisión de los referentes tales como: el fichaje, subrayado y el resumen, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que la revisión de la literatura es el “Paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria”. (p. 61)

Resultados y Discusión

Etimológicamente, prospectiva es afín a los vocablos latinos *prospicere* o *prospectare*, que expresan la idea de mirar mejor y más lejos aquello que está por venir. En cuanto al término específico, estudios prospectivos como se le conoce también a la prospectiva en español, en inglés se usa el término *foresight* (previsión), y en Europa *prospective*, sus orígenes, según, Godet y Durand (2009) afirman, “El filósofo francés Gaston Berger es considerado el padre de

la prospectiva”. (p. 9). Berger desarrolló las bases de una actitud prospectiva que abarcaba según estos mismos autores, “una ciencia del hombre del mañana, “antropología prospectiva”, tendría la función de sacar a la luz las aspiraciones humanas, estudiando las diferentes situaciones a las que el hombre podría enfrentarse en el futuro”. (p. 14). En este sentido, Medina, Becerra y Castaño (2014), afirman:

En la década de 1940 surgen los primeros aportes de esta disciplina, pero en los años sesenta es cuando comienza a consolidarse el proceso de desarrollo institucional y la conformación de una comunidad académica, empresarial, gubernamental y no gubernamental interesada en conformar una actividad profesional dedicada y orientada al futuro. (p. 40).

Además de Berger, esta corriente europea de estudios de futuro es continuada luego por Masse, De Jouvenel, y desde la década de los setentas, por Godet. Al respecto Astigarraga. (2016) menciona “Otro de los primeros pensadores

o pioneros de la disciplina, el también francés Bertrand de Jouvenel, aportó en sus escritos el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple”. (p. 14).

En lo que respecta a su evolución ha marcado un énfasis diferente en la transformación de la disciplina y su correspondiente desarrollo institucional. En este sentido de consolidación y conformación Beinstein (2016) nos puntualiza, que la prospectiva “apareció en la década de 1970 como una práctica significativa para la elaboración de pronósticos buscando superar al mismo tiempo la imprecisión de la futurología y el reduccionismo de la previsión pero sobre todo la visión determinista de ambas disciplinas. (p. 17).

La prospectiva marco un rumbo diferente en cuanto al uso de modelos matemáticos con tendencias lineales y que proyectaban un futuro muy predecible, si se observa las fechas de surgimiento de la teoría de los

sistemas complejos en los años 1960-1970, coincide también con el surgimiento de la prospectiva llamada contemporánea para esos mismos años, esto parece similitud, pero no es así de simple. Esto es producto de la comprensión de los sistemas, como sistemas complejos, en donde las relaciones e interrelaciones con el entorno, afectan e impactan en el proceso de equilibrio del sistema.

Un entorno que no era fácil, producto de los acontecimientos para esas épocas Astigarraga (2016) expresa, “no es hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico y social, y el progreso de la planificación, cuando la prospectiva adquiere un estatuto de relevancia”. (p. 14). La prospectiva marco un curso de acción, para las organizaciones en un principio gubernamentales, representó una herramienta para construir futuro, en este sentido Godet (1993) señala que “La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros

posibles”. (p. 3). En este sentido, la prospectiva se convierte en una herramienta que acompaña el proceso de planificación y de acción para transitar y construir el camino hacia el futuro, para Medina, Becerra y Castaño (2014) manifiestan que:

Hoy en día la prospectiva es un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de las políticas públicas y la planificación estratégica, y se nutre de estas disciplinas, que a su vez se encuentran en pleno desarrollo. Esto significa que nació en el contexto de los estudios del futuro pero progresivamente se ha orientado hacia una posición de confluencia con la planificación estratégica y el análisis de las políticas públicas. (p.57)

Es así como las organizaciones como sistemas complejos adaptativos, en la búsqueda de mantener su equilibrio, realizan procesos de auto-organización producto de esa interrelación con el entorno, y la prospectiva es el recurso ideal

para soportar ese proceso desencadenante de respuestas.

Las organizaciones para sobrevivir en el largo plazo deben revisar contantemente todos sus elementos y sus interrelaciones, para poder construir a través de acciones el futuro deseado, en este sentido, desde la perspectiva de la Cepal (2013) “A *la prospectiva* le interesa en particular *el largo plazo*; aquel que permite imaginar futuros radicalmente diferentes del presente, que le da espacio a la dinámica social para que se transforme en algo nuevo”. (p. 19), en este contexto Astigarraga. (2016) afirma “La prospectiva bien ejercida, se reconoce más bien como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas”. (p. 14).

Las organizaciones, deben necesariamente apoyarse en la prospectiva, pero son ellas las constructoras de ese futuro, con acciones

que soporten el proceso de toma de decisiones. En relación a esto Baena (2015) opina “El hecho es que si la prospectiva nos muestra cuáles son las alternativas de futuro que puede tener una organización, la estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene”. (p. 44).

Por medio de la prospectiva lo que se busca es facilitar las decisiones, a través de representaciones de las realidades futuras y que estas sean un medio para actuar en el presente con destino a esas realidades posible, Godet (1993) menciona que el objetivo de la prospectiva es “precisamente, determina, teniendo en cuenta las fuerzas presentes, los proyectos y los actores, cuáles podrían ser los valores de los parámetros de entorno, es decir, cuáles son, independientemente de toda formalización, los escenarios posibles, realizables y deseables”. (p.10-11). En este orden de ideas, Canssingena (2003) citado por Georghiou y otros (2008) describen que es:

Un proceso que involucra períodos iterativos intensos de abierta reflexión, trabajo en red, consulta y discusión, que llevan al refinamiento conjunto de visiones futuras y la apropiación común de estrategias, con el ánimo de explotar oportunidades a largo plazo abiertas mediante el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación sobre la sociedad...Es el descubrimiento de un espacio común para el pensamiento abierto sobre el futuro y la incubación de enfoques estratégicos. (p. 1)

La prospectiva, es una herramienta privilegiada para la planificación estratégica, al respecto Astigarraga (2016) considera que:

La planificación estratégica, al igual que otras funciones de la organización, requiere de un conocimiento y de un trabajo de recogida de información y de análisis de tendencias del entorno empresarial, sectorial, social, sociopolítico,...que permita la

reflexión acerca del futuro de la empresa y la toma de decisiones sobre el mismo. (p. 16).

La planificación y la prospectiva constituyen recursos complementarios, que generan alternativas de escenarios y cursos de acción con visión de futuro, uno establece diferentes cursos de acción y el otro establece la visión de futuros diferentes, incluyendo el deseado, donde se puede llegar, en este sentido Baena (2015) sostiene "Es considerar todos los elementos internos y externos que pudieran incidir en nuestra situación, es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora. Eso es visión de futuro, de largo plazo, prospectiva". (p. 33).

En cuanto a la tipología de la prospectiva, en la Tabla 1, se muestran ópticas diferentes, basadas en el enfoque y sentido que se le da a la prospectiva.

Tabla 1: Tipología Prospectiva

TIPO	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
Enfoque adaptativo (Analizar para adaptarnos)	Se desarrollan planes empresariales diferentes para adaptarse a cada uno de los posibles escenarios futuros analizados.	Permite ganar ventaja competitiva si estudian los posibles escenarios futuros y, por tanto, se preparan para amoldarse rápidamente a los cambios.
Enfoque de influencia (Analizar para influir)	Se estudian los escenarios futuros y establecen de qué manera se puede influir en su evolución.	Tratar de influir sobre el futuro que se ha analizado como probable. Primero, se comprende de qué manera puede evolucionar el tema de interés. Segundo, detectar de qué medios se dispone para condicionar dicha evolución de la manera deseada.
Dependiendo del tipo de introducción, evolución e integración que se persiga en la organización.	El enfoque proactivo (Analizar para crear)	Comprende que el futuro deseado no llegará por sí solo o por acciones directas puntuales, sino que requiere de una estrategia más amplia, movilizándolo a otros actores.
	Prospectiva exploratoria, sistémica o cognitiva. (sentido clásico)	Permite detectar las tendencias y contratendencias de evolución, identificar las continuidades, las rupturas y las bifurcaciones de las variables del entorno (actores y factores), así como determinar el abanico de los futuros posibles. Facilita el reconocimiento de los desafíos en juego.
Dependiendo del sentido clásico o contemporáneo que se le dé a la anticipación	Prospectiva estratégica, normativa o programática (sentido contemporáneo)	Se orienta principalmente a la preparación de la toma de decisiones. Permite construir visiones de futuros deseables, elaborar estrategias colectivas y lógicas de intervención posibles y, a partir de esto, mejorar la calidad de las decisiones.

Fuente: Hernández 2023

Estos enfoques han ido evolucionando en el tiempo, es así como se habla de una prospectiva clásica en la cual solo se presentan los futuros escenarios y se planifica con fines adaptativos a esos futuros en el largo plazo, en la prospectiva contemporánea caracterizada ya por un entorno muy complejo, se pasa a un proceso de acción con la toma de decisiones, en este se plantea no solo explorar e identificar posibles escenarios sino decidir las acciones para enfrentar y llegar sin traumas al futuro deseado.

También se habla de macroprospectiva y microprospectiva, la primera se refiere a procesos prospectivo de gran escala que incluyen, metasistemas, macrosistemas y sistemas, que involucra varios ejercicios prospectivos simultáneamente. En lo que se refiere a la segunda comprende el ejercicio prospectivo a una determinada realidad tal como: actividad productiva, comercial, cultural, social, gubernamental, científica y tecnológica, deportiva y otras.

En cuanto a las características de la prospectiva Medina, Becerra y Castaño

(2014) señalan que tiene un carácter multidisciplinario, complejo, global, carácter normativo, carácter científico, carácter dinámico y participativo. En lo que respecta a los métodos para realizar los estudios o ejercicios prospectivos, han evolucionado con el tiempo y abarcan métodos de tipos cuantitativos y cualitativos. Los métodos cuantitativos están representados por técnicas basadas en datos o información estadísticas, tales como la simulación, proyecciones o tendencias.

Los métodos cualitativos, están basados en el conocimiento o juicio de expertos, constituidos por especialistas en el tema o personas con experiencia comprobada en el tema en cuestión. De estos métodos se derivan las diferentes técnicas, de acuerdo a los datos o información a conocer, tales como: extrapolación, modelos de simulación, análisis temporal de modelos, análisis de regresión, sistemas, dinámicos, encuesta de opinión, encuesta a expertos, focus group, método delphi, diseño de escenarios, matriz de impactos cruzados, análisis económicos, análisis input-output,

teoría de juegos, arboles de decisión, backcasting, entre otras. El uso de las distintas técnicas dependerá del tipo de información que se requiera para realizar el ejercicio prospectivo.

La prospectiva se presenta como una herramienta para explorar e identificar escenarios futuros, abre un abanico de oportunidades, de posibles futuros. En tiempos globales y complejos, actualmente desbordados por situaciones límites y críticas como la guerra de Rusia y Ucrania, las relaciones de Estados Unidos y China, los desafíos del medio ambiente, los problemas migratorios, la recién crisis mundial en salud ya casi superada producto de la pandemia, la creciente innovación tecnológica, por mencionar algunos, son situaciones que generan un entorno incierto y que requieren de estrategias y decisiones cortoplacistas, pero que a la vez deben generar en las organizaciones ya sean de índole privada o pública a pensar en el futuro, pero no solo pensar sino en actuar pensando en el futuro.

La prospectiva como complemento al proceso de planificación estratégica es una realidad, su práctica a nivel global y regional en organizaciones públicas y privada es realmente relevante, como curso de acción en la construcción de futuro. En el caso de ejemplos de organizaciones públicas observamos como en el 2015, las Naciones Unidas (UN) (2018) aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como hoja de ruta hacia un nuevo paradigma de desarrollo en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas toman un rol central.

En este mismo orden de ideas la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ofreció todo el apoyo técnico, interdisciplinario y su plataforma regional intergubernamental a sus Estados miembros para apoyar al cumplimiento de esta ambiciosa agenda en América Latina y el Caribe. Recientemente el Foro Económico Mundial (FEM) (2023) a través del evento Foro de Davos 2023, bajo el lema 'Cooperación en un mundo fragmentado', con el objeto de promover

soluciones para el futuro y tratar los riesgos globales más urgentes mediante cooperación pública y privada, de dicho encuentro surgieron los principales riesgos emergentes en el futuro, presentando riesgos para los dos próximos años y riesgos para los próximos 10 años.

En cuanto a los riesgos Zahidi (2023) menciona que los riesgos globales clasificados por gravedad a corto y largo plazo son los siguientes:

Para los próximos dos (2) años: La crisis del costo de vida, desastres naturales y fenómenos climáticos extremos, confrontación geoeconómica, la falta de mitigación del cambio climático, falta de cohesión social y polarización, incidentes y daños ambientales a gran escala, fracaso de la adaptación al cambio climático, cibercrimen e inseguridad cibernética, crisis de recursos naturales, migración involuntaria a gran escala. En los que se refiere a los riesgos para los próximos Diez (10) años: La falta de mitigación del cambio climático, fracaso de la adaptación al cambio climático, desastres naturales y fenómenos climáticos extremos, pérdida de biodiversidad y colapso de

ecosistemas, migración involuntaria a gran escala, crisis de recursos naturales, falta de cohesión social y polarización, cibercrimen e inseguridad cibernética, confrontación geoeconómica, Incidentes y daños ambientales a gran escala. (p. 6).

Es evidente que a nivel global las organizaciones públicas y privadas están considerando seriamente no solo las crisis coyunturales, sino también las de largo plazo con consecuencias estructurales: Los riesgos y tendencias cada vez más latentes obligan a pensar en el futuro, en los cambios y las transformaciones. Indudablemente la prospectiva viene a ser un atributo muy valioso, una herramienta indispensable para las organizaciones con visión de futuro para enfrentar estos riesgos y tendencias, abre todo un abanico de opciones, perspectivas, visiones, alternativas y un espacio de posibilidades o de escenarios que con la ayuda de diferentes técnicas se pueden anticipar y de esta forma accionar para enfrentar el recorrido del camino hacia la permanencia en el largo plazo.

No solo a nivel global y regional se están dando estos compromisos de construcción del futuro, a nivel local específicamente en Venezuela para el mes de julio del año 2023, la Federación de Cámaras de Comercio y Producción (Fedecamaras), realizará su 79° Asamblea Anual, Camino al Futuro, donde el tema central será el documento “camino al futuro Venezuela 2035, bases para la discusión y construcción colectiva de un nuevo modelo de desarrollo”, este documento fue elaborado en base a la metodología prospectiva con el objetivo de identificar futuros probables para Venezuela, al respecto Fedecamaras (2023) expresa:

El elemento central ha de ser una economía productiva, diversificada y con mirada global, que genere empleo digno y bienestar inclusivo y sostenible. Esa inclusión prioriza en la superación de la pobreza, indispensable para que el individuo como ciudadano y persona jurídica se adapte a los inevitables cambios que le retan.(p.6).

Pensar en el futuro es ver más allá, es prever, es realizar planes, acompañados de acciones estratégicas que permitan alcanzar el éxito deseado o al menos para permanecer en un horizonte de vida, si la organización o los tomadores de decisiones no toman consciencia de la transformación de un pensamiento simplista y lineal hacia un pensamiento complejo y sistémico, como base de comprensión de la organización y el entorno que lo rodea, así como el entender que se requiere que todo el recurso humano, cada uno en el dominio de saberes diferentes, participe y forme parte activa en el ejercicio prospectivo, es muy difícil que la organización sobreviva a los desafíos y embates de la incertidumbre creciente a nivel local, regional y global.

De allí lo imperativo de invertir recursos y procesos de capacitación de todo el recurso humano, incluyendo los tomadores de decisiones y abarcando todos los niveles de la organización, lo que se quiere es visiones diferentes, multidisciplinarias y enriquecedoras de este proceso, amplitud en el análisis de oportunidades,

debilidades, fortalezas, amenazas, riesgos, tendencias, que faciliten formular estrategias para ayudar a la organización a enfrentar el futuro. La prospectiva es un atributo a desarrollar y cultivar en organizaciones con características resilientes, con ganas de innovar y avanzar, al respecto Godet (1993) valida:

La aplicación de un análisis prospectivo, a la luz de las múltiples aplicaciones en empresas y administraciones públicas, ha contribuido a estimular la reflexión estratégica colectiva y la comunicación en el seno de las empresas; a mejorar la flexibilidad interna frente a la incertidumbre del entorno y a prepararse mejor para algunas posibles rupturas y a reorientar las decisiones en función de los contextos futuros en los cuales sus consecuencias corren el riesgo de insertarse. (p.39).

El futuro es complejo, incierto y riesgoso, exige cambios, transformaciones para enfrentarlo, la prospectiva ofrece recursos ya probados y en evolución que facilitan la decisión de acciones para adaptarnos al ritmo de esos cambios del entorno.

Conclusión

La prospectiva se presenta como una disciplina que nace a mediados del siglo XX, con el objetivo inicial, de determinar situaciones futuras que podrían afectar la construcción del hombre del futuro, estos inicios se les otorgan a Gastón Berger, a partir de allí a evolucionado hasta el siglo XXI abarcando temas de gran espectro, así como puntuales en el ámbito público y privado. En la actualidad es considerada una herramienta de construcción de propuestas, agendas o proyectos de futuros, basada en el pensamiento complejo y sistémico, apoyado en la ciencia, de carácter adaptativo, todo esto con la finalidad de facilitarlas decisiones o los cursos de acción para afrontar los cambios y reducir la incertidumbre.

Para las organizaciones la prospectiva en su evolución ha ganado un status relevante en la toma de decisiones, actualmente representa un complemento del proceso de planificación ya que le presenta un abanico de futuros y en base a

estos la organización a través de planes a mediano y largo plazo, anticipa, proyecta o determina las estrategias o cursos de acción para llegar con menor riesgo a la visión que se quiere alcanzar.

En resumen la planificación prospectiva se basa: en las ideas provenientes de los actores (organización), factores de cambio (variables dinámicas) y realidades virtuales (escenarios futuros). Y el recurso humano que forma parte de la organización juega un papel relevante, los tomadores de decisiones no pueden ser mentalmente de corto plazo, deben tener visión de futuro, de anticipar, innovar y de motivar. Las situaciones y los problemas nunca se repiten bajo las mismas características pero los comportamientos si se reproducen. De allí, que se puede afirmar que el éxito de los estudios prospectivo dependen de las características antes mencionadas y del conocimiento de los medios o formas utilizados para el proceso de planificación prospectiva.

Referencias

- Astigarraga, E. (2016): Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29, diciembre 2016/. Disponible: <http://prospectiva.eu>.
- Baena, G. (2015): Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina. Primera edición. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Disponible: <https://www2.politicas.unam.mx>.
- Beinstein, J. 2016: Manual de Prospectiva: guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos / Jorge Beinstein; contribuciones de Adriana P SanchezRico; Ricardo Carri; Manuel Marí; coordinación general de Alicia Balbina Recalde; editado por Inés Parker Holmberg. - 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Disponible: <https://www.fie.undef.edu.ar>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2013): Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe 2020. Publicación de las Naciones Unidas. Chile. Disponible: <https://www.cepal.org>.
- Georghiou, Cassingena y otros (2008): The Handbook Of Technology Foresight. Concepts and Practice, Philippe Larédo, ENPC (France) and University of the Manchester.UK.
- Godet, M. (1993): De la Anticipación A La Acción: Manual de Prospectiva y Estrategia. Editorial Marcombo. Barcelona. Disponible: <https://administración.uexternado.edu.co>.

Godet M. y Durance P. (2009): La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuadernos de LIPSOR. Serie de Investigación N° 10. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Disponible: <https://administración.uexternado.edu.co>.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014): Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial. M. McGraw-Hill. / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Disponible: <https://www.uca.ac.cr>.

Medina, J. Becerra S. y Castaño P. (2014): Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible: <https://www.cepal.org/es>.

Naciones Unidas (2018): La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Serra, J. y Herrera C. (2017): Prospectiva y empresas: ¿cómo anticipar e influir en el futuro? Foro Económico Mundial. Disponible: <https://es.weforum.org/agenda/2017/03/prospectiva-y-empresas-como-anticipar-e-influir-en-el-futuro>.

Zahidi S. (2023): The Global Risks Report 2023 18th Edition. INSIGHT REPORT. Foro Económico mundial. DEVOS 2023. Disponible: <https://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/>.



*Líneas de Investigación Institucional
UBA*