

**IMPORTANCIA DE LAS FASES DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA EL
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES**



**MILLER DAMIAN FORERO CRUZ
CODIGO d5200881**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

JUAN PABLO SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

Resumen

El presente ensayo argumentativo relaciona la importancia de la prospectiva estratégica para las organizaciones haciendo énfasis en las posturas de algunos expertos en esta área del conocimiento como lo son Michel Godet y Philippe Durance. Es importante resaltar que las fases de la prospectiva estratégica están enfocadas a proyectar a las organizaciones en el tiempo, de tal manera que se puedan cumplir los propósitos y objetivos de las mismas y particularmente para garantizar su sostenimiento y desarrollo. En este sentido se identifican a lo largo del documento los conceptos de cada una de las fases de la prospectiva estratégica y su injerencia para determinar la viabilidad o no de los proyectos que se desarrollan en las organizaciones de forma cotidiana. Es claro que cualquier proceso debe estar no solo orientado al cumplimiento de la misión, si no a la suma de elementos que se pueden constituir en la base para alcanzar las metas propuestas en la visión de la empresa.

Por otra parte, es determinante la tendencia de las organizaciones a la prospectiva estratégica, como una solución vital para que la dinámica económica de un país esté orientada al desarrollo. Para el caso de la Alta Gerencia es necesario integrar todos los elementos posibles para garantizar la viabilidad de los proyectos y ello indudablemente se marca mediante estudios prospectivos que serán el insumo para que se surta el proceso de toma de decisiones estratégicas, de tal manera que se puedan anticipar los cambios del medio y de los elementos tecnológicos todo esto, para producir el mayor provecho en los campos económicos y sociales, los cuales sean oportunos hacia la construcción benéfica de los territorios del futuro.

Palabras clave: estratégica empresarial, planeación, prospectiva, objetivos

Abstract

The present argumentative essay relates the importance of strategic prospective for organizations emphasizing the positions of some experts in this area of knowledge such as Michel Godet and Philippe Durance. It is important to emphasize that the phases of the strategic foresight are focused on projecting the organizations over time, in such a way that the aims and objectives of the same can be fulfilled and particularly to guarantee their sustainability and development. In this sense, the concepts of each of the phases of the strategic prospective and its interference to determine the viability or not of the projects that are developed in the organizations on a day-to-day basis are identified throughout the document. It is clear that any process must be oriented not only to the fulfillment of the mission, but to the sum of elements that can constitute the basis to reach the goals proposed in the vision of the company.

On the other hand, it is determinant the tendency of the organizations to the strategic prospective, like a vital solution so that the economic dynamics of a country is oriented to the development. In the case of top management, it is necessary to integrate all the possible elements to guarantee the viability of the projects and this is undoubtedly marked by prospective studies that will be the input for the strategic decision making process to take place, in such a way that Can anticipate the changes of the environment and technological elements all this, to produce the greatest advantage in the economic and social fields, which are opportune to the beneficial construction of the territories of the future.

Keywords: strategic, business, planning, prospective, objectives

Introducción

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización de Alta Gerencia y considerando las competencias adquiridas de diferentes estudios se elabora el presente ensayo ante la importancia que se desprende de la proyección de toda organización hacia el futuro, y frente a los nuevos retos que se derivan de escenarios como la globalización, las nuevas tecnologías, la situación económica nacional e internacional, entre otras, lo cual exige una reorientación de los propósitos de las corporaciones para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Esto se logra a partir de una aplicación adecuada de la metodología de la prospectiva estratégica, como herramienta para establecer posibles cursos de acción que satisfagan las necesidades de la sociedad en general, así como de los miembros de las organizaciones.

Así mismo, este documento tiene como finalidad abordar los elementos que desde la prospectiva estratégica se pueden emplear para fortalecer los propósitos de las organizaciones de acuerdo a los distintos escenarios futuros que se generan en el entorno económico regional, nacional e internacional, y cómo su aplicación se convierte en una alternativa que facilite el análisis situacional de la empresa, la previsión de tendencias, el estudio de futuros alternativos y la determinación de estrategias de acción.

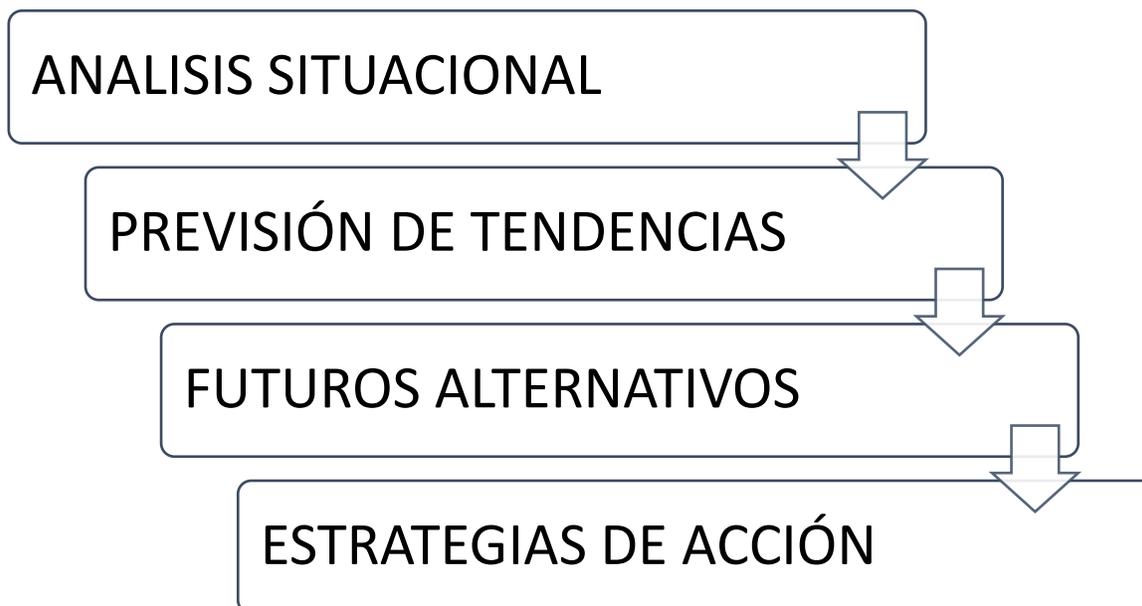
En consecuencia, para la adecuada argumentación del ensayo se priorizará el estudio bibliográfico sobre las fases de la prospectiva estratégica y su importancia para la viabilidad de los proyectos en las organizaciones, haciendo mención especial a las distintas investigaciones al respecto e incorporando una opinión crítica sobre el alcance e importancia de dichas fases en las organizaciones modernas.

Contexto de Estudio

Es pertinente mencionar que cada una de las fases de la prospectiva estratégica incorpora elementos de gran relevancia en el momento de diseñar las estrategias organizacionales encaminados a proyectar a las organizaciones hacia el futuro. Es por tanto importante resaltar los orígenes del término “prospectiva” para establecer su papel en el ámbito empresarial, siendo la Segunda Guerra Mundial un punto de partida con el cual varias naciones buscaron construir una herramienta que minimizara los riesgos de cometer los mismos errores que llevaron a la barbarie Nazi, en cuyos inicios se denominó futurología, el cual fundamentaba su metodología en un método científico que buscaba hacer estudios sobre el futuro para poder comprenderlo e influir en él. Se conoce como su principal promotor al filósofo Gastón Berger (Arbaiza, 2014).

Para el caso de la estrategia se distinguen diversas definiciones, pero en términos generales se referencia un concepto que se ajusta de forma pertinente a las acciones que siguen las organizaciones para buscar el cumplimiento de la misión y de los objetivos corporativos siendo ella: “La estrategia debe cumplir cuatro grandes condiciones: la decisión estratégica la toma la alta dirección, involucra el largo plazo, enfrenta al entorno y compromete los recursos de la organización de una manera fundamental” (Arbaiza, 2014). Es entonces importante considerar que la prospectiva estratégica se enmarca dentro de una práctica que debe ser desarrollada por las organizaciones que buscan proyectarse en el tiempo y garantizar su sostenibilidad a partir de estudios detallados que sirvan a la Alta Gerencia para un proceso de toma de decisiones que involucre a la empresa en su futuro.

Figura 1. Fases metodológicas de la prospectiva



Nota: Elaborado a partir de datos tomados de (UMNG, 2017)

Se debe mencionar que las fases metodológicas que se muestran en la figura No1 establecen unas áreas de estudios que favorecen la secuencia de eventos que buscan la consolidación de información adecuada para la toma de decisiones en lo que corresponde a las estrategias corporativas con proyección en el corto, mediano y largo plazo. Cada una de estas fases proporciona información que será de gran utilidad como parte de los modelos de decisiones guiadas que buscan aprovechar la información disponible en la actualidad para poder confirmar o descartar un curso de acción previamente planteado.

En consecuencia, el **análisis situacional** plantea argumentos sobre donde se encuentra la organización frente a un campo o asunto en particular de tal forma que se elabora un inventario de la situación actual apoyado por un diagnóstico de problemas sobre los cuales se iniciara un proceso

de investigación detallada para establecer las variables clave de la situación a enfrentar (Godet, 2007).

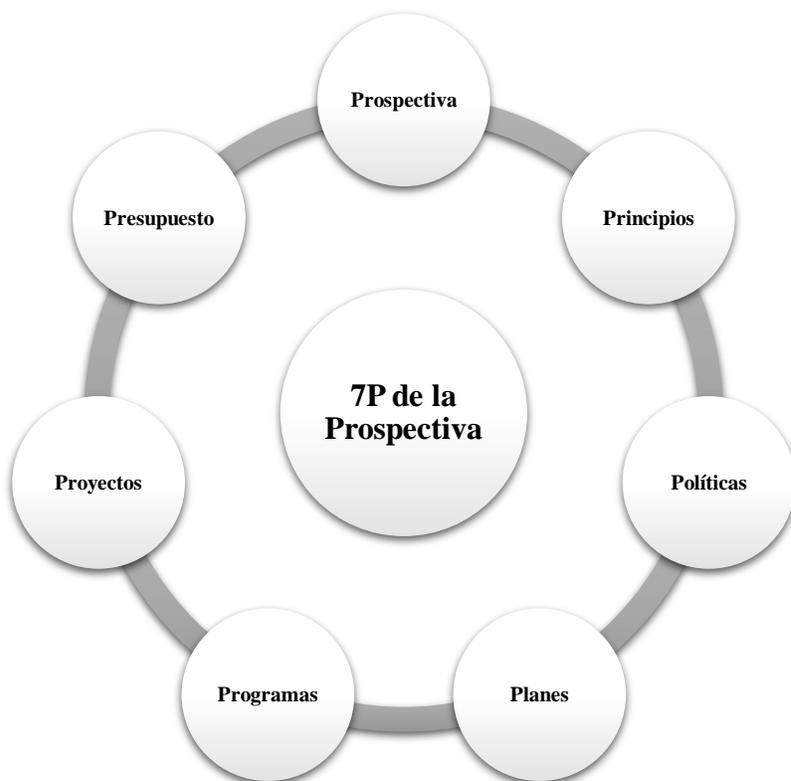
Posteriormente en la fase de **previsión de tendencias** futuras se recoge información retrospectiva y actual que le permite a la organización identificar la fluctuación de los mercados y la economía frente a los productos o servicios ofrecidos de tal manera que se elaboren fichas de información con alto nivel de detalle que no solo sirven para el estudio de prospectiva, sino también para el conocimiento del comportamiento de los consumidores frente a un servicio o producto en particular.

Ya en la fase de **futuros alternativos**, se plantea la construcción de escenarios que se argumentan a partir de la información recopilada en las fases previas. En palabras de (Baena Paz, 2015) “En todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar)”. Significa esto que la interpretación de la información para la elaboración de escenarios futuros marcara un proceso de toma de decisiones ajustados a las necesidades de la organización y lo más acertada posible.

Finalmente, dentro de las fases se incorporan las **estrategias de acción**, que no es otra cosa más que la ejecución de los planes o proyectos que se derivan de los estudios anteriores y que determinan el éxito o no de las decisiones tomadas bajo el marco de la prospectiva estratégica. Es entonces fundamental entender que tanto prospectiva como estrategia se integran para brindar una herramienta esencial para que desde la Alta Gerencia se orienten las políticas organizaciones frente a situaciones particulares que determinaran el futuro de la organización.

Por otra parte, como herramienta de análisis la teoría de la prospectiva estratégica plantea lo que se ha conocido como las 7 “P” de la prospectiva con la cual se busca establecer un marco de estudio de acuerdo a los casos particulares que se analizan en las organizaciones para fortalecer el conocimiento sobre un campo de interés para un proceso de toma de decisiones que estén vinculados a los procesos o acciones futuras de la organización, son ellos:

Figura 2. La siete "P" de la prospectiva estratégica



Nota: Elaborado a partir de datos tomados de (UMNG, 2017)

A partir de los anteriores conceptos se establecen parámetros de acción que de forma secuencial generan una visión general de la situación particular de análisis y facilita el desarrollo de las fases metodológicas de la prospectiva ya que se adecuan a cada una de ellas para la construcción final de las estrategias de afrontamiento de la organización

Tabla 1. Análisis siete "P" de las Prospectiva

7P de la Prospectiva	Acción	Explicación
Prospectiva	Identificar cursos de acción para que la organización pueda enfrentar los desafíos futuros de fenómenos como la globalización, la competitividad, la innovación, entre otros	Se deben desarrollar los estudios de prospectiva respectivos de tal manera que mediante la metodología de prospectiva estrategia se puedan generar modelos de respuesta frente a los desafíos planteados.
Principios	<p>Desarrollo de sistemas que determinen las jerarquías e interacciones.</p> <p>Identificación de límites administrativos y políticos en manejo de recursos</p> <p>Dinamismo y cambios</p> <p>Integridad y viabilidad</p> <p>Prevención.</p>	Estos ejemplos de principios propuestos buscan que mediante estudios de prospectiva se atiendan lineamientos de control y verificación que faciliten la labor de la alta gerencia. En tal sentido se deben tener en cuenta los códigos de buen gobierno y ética, entre otros.
Políticas	Desarrollo de políticas en las cuales se puedan integrar todos los propósitos de la organización siempre dentro del marco de la ley y frente a la dinámica económica y comercial existente	El diseño e implementación de políticas no solo frente al manejo interno de la organización, sino también para enfrentar el marco económico del entorno para dar cumplimiento a los propósitos de la corporación
Planes	El Plan Organizacional intenta crear la estructura organizacional interna necesaria para responder a las necesidades de organización del negocio de acuerdo con su actividad principal	Este documento hace parte del primer nivel, el denominado Plan Operativo y suministra una base sólida para la organización sobre la estructura necesaria para el normal desarrollo del Proyecto Empresarial emprendido

Programas	Son programas diseñados para fomentar, aumentar y perpetuar las habilidades, conocimientos, aptitudes, competencias y valores, que la empresa requiere dentro de sus procesos para cumplir su razón de ser, y lograr cumplir la visión organizacional que se ha planteado.	Este tipo de programas fortalecen el desarrollo de procesos en diferentes áreas de la organización y están enfocadas a brindar resultados en el mediano y largo plazo para alcanzar objetivos específicos que eventualmente harán parte de los éxitos futuros de la organización
Proyectos	Los proyectos organizacionales son aquellas iniciativas que, en conjunto con las diferentes dependencias de la organización, buscan fortalecer los diferentes procesos dentro de los entornos organizacionales.	El proyecto es un documento de gran utilidad, que no sólo refleja los objetivos que se pretenden lograr, sino que será una guía a seguir, sobretodo, en la fase inicial y que, posteriormente, servirá como instrumento de seguimiento y control. Se trata, en definitiva, de un estudio previo de viabilidad del negocio.
Presupuesto	Herramienta muy valiosa para la empresa; en ella se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevan durante un periodo determinado.	Supone una previsión de las finanzas personales o estatales ya que para confeccionar un presupuesto se requiere cierta anticipación no sólo de los gastos que se deberán realizar en el tiempo determinado si no también de las ganancias o entradas de capital que pueda significar ese período

Nota: Elaborado a partir de datos tomados de (UMNG, 2017)

Planeación prospectiva y estratégica para las empresas

La prospectiva estratégica en las empresas modernas deben ser parte esencial de las políticas de cultura organización y un instrumento que busque integrar a todos los miembros de la misma para el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido la

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante UNESCO) menciona que es vital fijar cómo una empresa, un tipo de sociedad, un gerente, entre otros; pueden hacer un trabajo racional y breve hacia las mencionadas organizaciones o formas de desarrollo prospectivo, con lo cual establezcan el mejor uso dentro del planeamiento de sus recursos, estudiar las habilidades de cada individuo, determinar , la estrategia de innovación entre otras herramientas primordiales para el cumplimiento de objetivos corporativos, para la “UNESCO es importante proteger el patrimonio natural e histórico, mediante mecanismos que ya son tendencia a nivel mundial es por eso que estas conductas deberían tenerse en cuenta para que los países y organizaciones, actualmente trabajen de forma sostenible protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales de cada Nación” (Durance, 2011).

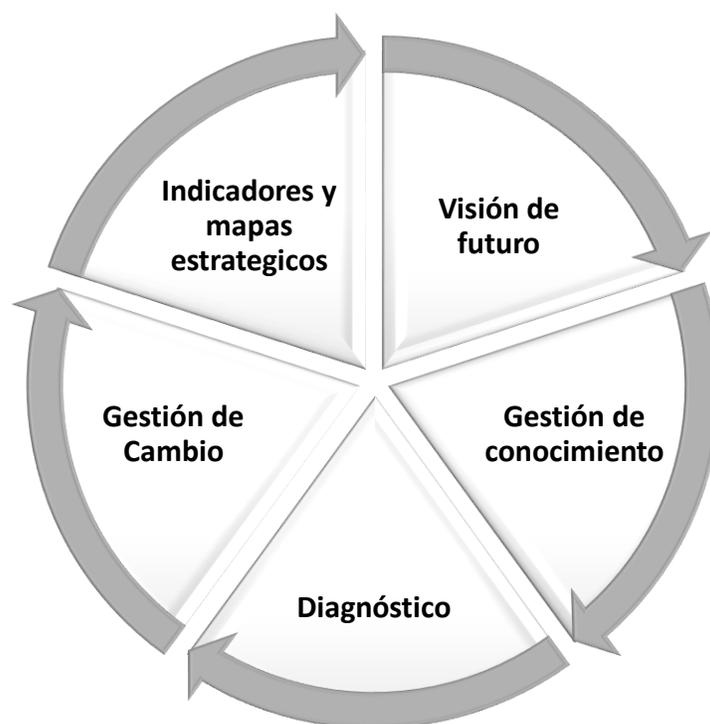
Del mismo modo, para implementar la prospectiva dentro del ámbito de planeación estratégica no solo debe estar dentro de un Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional, debe ser una constante en las instituciones públicas y privadas, para atender las necesidades de la globalización mediante un proyecto conjunto y sistemático donde convergen todos los esfuerzos mancomunados con una sola visión a largo plazo, es por eso que la prospectiva va también orientada al desarrollo organizacional, porque tiene enfoques administrativos con énfasis en psicología donde estudia los aspectos del comportamiento humano y también las metodologías organizacionales en el mundo global para estructurar una empresa su orientación depende de múltiples factores que influyen en el desarrollo organizacional.

En consecuencia, para iniciar esta política de desarrollo es fundamental que en el espectro universal, se establezcan un “instrumento de competitividad eficaz mediante una mejora integral, acabando con las poblaciones vulnerables, y todos los problemas sociales que afectan la iniciativa corporativa y la libre competencia” (Rodríguez, 2017).

En el mismo sentido, estas “políticas de crecimiento social deben estar dirigidas a las poblaciones más afectadas por múltiples problemas socio-económicos tales como la pobreza, el conflicto armado interno, el desplazamiento forzado, las personas afectadas por minas antipersona entre otros”. (Carmona, 2014).

Es conveniente mencionar que dentro de las buenas prácticas de la planeación prospectiva y estratégica se deben valorar cinco dimensiones que pueden fortalecer los proyectos y serán los determinadores del éxito o fracaso del mismo, son ellos

Figura 3. Dimensiones de la Planeación Prospectiva y Estratégica



Nota: Elaborado a partir de datos tomados de (Baena Paz, 2015)

Cada una de las dimensiones aporta datos importantes que pueden de manera eficiente consolidar los cursos de acción para el cumplimiento de objetivos que para el caso de cada una de ellas se pueden resaltar:

1. Visión futura:

- Saber que se quiere
- Identificar la dirección a seguir
- Acciones que se tomaran
- Cuáles son los fines últimos de las decisiones.
- Para que se busca poner en marcha los proyectos o planes previstos
- Diseño estratégico (Planeación Participativa)
- Diseño Lógico (Planeación Estratégica)
- Mecanismos para construcción de visión futura (Mecanismo de consenso, de negociación y síntesis, de difusión, de transminación, de participación, de gestión, de control y evaluación

2. Gestión de Conocimiento:

- Modelo que permite auditar que nivel de conocimiento y percepción hay para la toma de decisiones.
- Evalúa el nivel de Visión Futura, Planeación Estratégica, Diagnostico, Indicadores o Gestión de Cambio.
- Visión prospectiva y estrategia basada en modelos de Know How (saber cómo) y Know Why (Saber por qué).

3. Diagnostico:

- Diagnostico reactivo y proactivo de la situación actual de la organización
- De liquidez de la corporación
- Del punto de equilibrio
- De las necesidades de financiamiento por cada eje estratégico organizacional
- DOFA
- Del posicionamiento estratégico
- De la estrategia teórica aplicada (ofensiva, defensiva, flanqueo o focalización)

4. Gestión de Cambio:

- Reingeniería personal
- Alineación de los principios de efectividad personal
- Tener un fin en mente, ser proactivos, poner primero lo primero, renovación mental, física, emocional, social y espiritual (Covey, 1993)
- Efectividad grupal o social mediante las prácticas de saber escuchar, establecer relaciones ganar-ganar, lograr una visión común, lograr la sinergia a trabajo en equipo y la renovación colectiva.

5. Indicadores y Mapas Estratégicos

- Se definen los indicadores

- Variables críticas de éxito
- Mapas estratégicos
- Medición de avances en factores críticos de éxitos
- Medición de la brecha entre visión de futuro y el diagnóstico.

El espíritu prospectivo de la planeación estratégica

Definir ¿para dónde vamos? y dar como primer paso una formulación de la problemática es importante porque en este solo argumento es donde se puede tener una dificultad o un inconveniente en la sociedad actual, porque la mayoría de los países que se encuentran en vía de desarrollo no implementan o formulan situaciones reales con el escenario actual para sortear todo tipo inconvenientes a los problemas que se están enfrentando. Como segundo paso es importante “la planificación de fines, teniendo la fórmula que se va efectuar hay que elaborar un plan de trabajo donde cada uno converja a cumplir con lo que se va a realizar el tercer paso para seguir un proceso metodológico en un procedimiento prospectivo es el plan de medios consiste en escoger de forma adecuada con que elementos puedo contar para la elaboración de los fines a cumplir” (Cepal, 2006).

En otras palabras, de todo este proceso metodológico “hay que diseñar el plan de recursos para tener en cuenta con los medios, el capital humano y patrimonial con el que se cuenta para el cumplimiento de los objetivos organizaciones de la empresa” (Rodriguez, 2017).

Igualmente, las capacidades, la organización funcional, la selección, contratación y formación académica y humana del personal, hasta el desarrollo de estrategias de solución. Después de esto hay que hacer una puesta en práctica, se elabora mediante una acción la cual obedece a una

planeación o una idea con poder, ver como la visión de grandes personajes de la vida pública en el mundo, tales como, Steve Jobs tenían ideas innovadoras que después estos pensamientos cobraban vida mediante la acción de su trabajo. por último, dentro del proceso metodológico, el control de la planeación es importante por no decir vital para reprimir aquellos inconvenientes que puedan surgir en la elaboración con los planes establecidos, por lo tanto, es muy importante para la planeación prospectiva.

Elementos vitales de la planeación estratégica

Actividades bien fundamentadas se pueden generar dentro del marco de una planeación prospectiva, los elementos vitales de la planeación estratégica son: la Creatividad, la Participación, Preeminencia convergencia, la finalidad constructora, visión, sentido de lo humano, el espíritu de equipo. Así las cosas, estos aspectos relevantes dentro de la planeación estratégica hacen que el gerente moderno tenga un conocimiento en todos los campos de acción, e inicien a crear y ser innovadores en estrategias eficaces con aportes hacia los grandes cambios y tendencias para estar acorde a la problemática actual en la conformación y sostenimiento de las organizaciones corporativas.

Es decir, dentro de la formación humana y profesional de cada miembro de la organización debe existir la retroalimentación en los procesos de la misma mediante un intercambio de ideas y cultura, para así orientar los propósitos para cumplir en una meta objetiva, con exactitud y precisión y anunciar todas las contingencias que se puedan presentar para elaborar un plan de riesgos efectivo es por eso que se conceptúa la planeación como

“.. una búsqueda creativa, organizada, sistemática, sistémica y comprometida de incidir sobre el futuro.

Planear implica formular escenarios y determinar objetivos y metas, estrategias y prioridades, asignar

recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinar esfuerzos, evaluar etapas, resultados, y asegurar el control de los procesos” (Elena, 2008).

Por ende, es significativo tener en cuenta la planeación estratégica donde las organizaciones se fundamentan, actualmente, en un sistema de gestión de calidad de tipo integral donde todos los miembros de una empresa y los líderes políticos de las naciones sepan el plan de gobierno y tengan en cuenta que todo obedece a un esquema organizacional basados en una misión una visión los valores de la empresa, o del país y las estrategias de producción, donde se elabora un mapa organizacional vital e importante para que guíe el camino a seguir y así toda sociedad establezca escenarios deseados que estén acordes a las nuevas exigencias de la globalización y del mundo actual (Gordillo, 2015).

La planificación estratégica dentro de la actividad gerencial

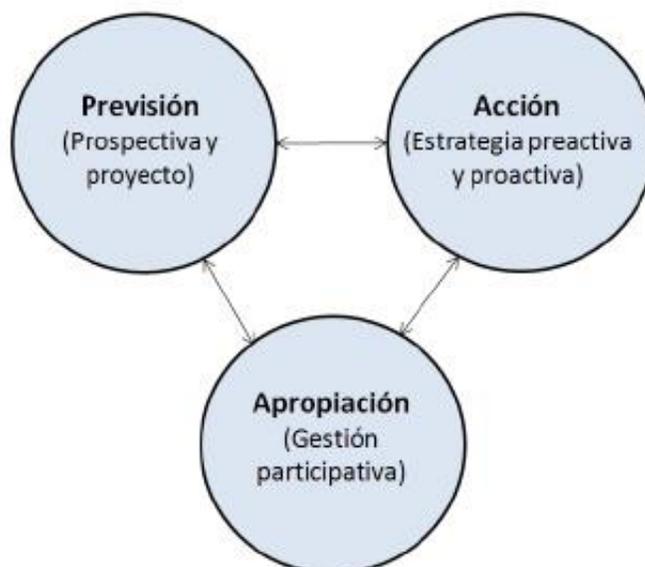
La prospectiva estratégica sitúa la antelación al servicio de la acción, trabajo, o plan laboral divulgándose en las empresas y las administraciones las nuevas tendencias en el sector empresarial para poner sus productos en mejora continua en calidad de estar en una gestión vanguardista han hecho, que se creen escenarios que aporten al ámbito internacional uno de muchos ejemplos son los carros de alta velocidad hechos en Italia, la industria de la seda ubicada en la india, el producto natural del café con un tipo de exportación y calidad gourmet, entre otras cosa que son de planeación estratégica de manera enfática que

“A comienzos de los años 80 en estados unidos especialmente el sector industrial ha estado en un proceso prospectivo hacia el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las

grandes empresas del sector energético y en el sector automotriz como sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros. s” (Durance, 2011).

Es importante utilizar herramientas prospectivas las cuales contribuyen a determinar un análisis estructural ya que mediante las mismas se pueden emplear las variables y la ponderación con el propósito de proyectarlas a futuro, esto contribuye a establecer parámetros trascendentales de organización con base a una argumentación científica (Francisco, 2016).

Figura 4. El triángulo de la prospectiva estratégica 1985



Nota: Elaborado a partir de datos tomados de (Godet, 2007)

Por otro lado, en la figura se puede ver los ámbitos de gestión dentro de la prospectiva estratégica generando ámbitos de innovación y creatividad que pueden ser identificados mediante el programa Mic Mac el cual organiza un proyecto y crea variables ofrece la posibilidad de describir un método con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos para poder establecer y definir qué aspectos deben ser tomados en cuenta para la evolución del mismo.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes esenciales a la evolución del sistema.

En otras palabras, la ventaja competitiva es un concepto el cual “busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo” (Garza, 2012). Ya que, es una superioridad que una empresa tiene respecto a otras entidades participantes dentro de un mercado el cual se encuentra en un marco de progreso continuo. “Para que una ventaja competitiva sea efectiva esta debe cumplir con las siguientes características: ser única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado” (Garza, 2012). Puesto que, uno de los mayores problemas de la industria colombiana es la falta de estandarización en sus procesos productivos, esto causa mayores fuentes de esterilidad organizacional frente a los países pioneros en materia organizacional corporativa.

Finalmente, las falencias identificadas en las empresas, se destacan los altos costos de funcionamiento, los perjuicios por la deficiente calidad de los insumos, el incumplimiento de los proveedores y la falta de una contabilidad sistemática. Con respecto a los productos, los puntos más críticos se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos.

Conclusiones

La planeación estratégica y la planeación de prospectiva lo que quieren es que el gerente moderno, no actúe dentro de un marco de improvisaciones es por eso que las naciones deben emitir un plan de gobierno acorde a un planteamiento basado en un proceso a seguir en un estudio prospectivo, lo que quiero concluir es una visión amigable al medio ambiente una perspectiva

verde para que se elaboren actividades diseñadas de acuerdo al diagnóstico, el proyecto realizado ya que este libro es un mecanismo importante para esto.

Del mismo modo, es trascendental dentro del ámbito de la planeación estratégica pensar en cuidar y proteger el medio ambiente para crear escenarios o futuros deseados para nuevas generaciones, la comunidad internacional actualmente se encuentra en procesos de renovación en la búsqueda de ámbitos prospectivos empresariales, amigables con el entorno ambiental, con la finalidad de proteger la identidad colectiva de la sociedad mundial en aras de conservar un mundo mejor.

Bibliografía

Arbaiza, L. (17 de Julio de 2014). *La importancia de la prospectiva y la estrategia en un plan de negocio*. Obtenido de www.esan.edu.pe:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2014/07/importancia-prospectiva-estrategia-plan-negocios/>

Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Carmona, F. J. (13 de Noviembre de 2014). Como convertir con exito tu sueño en una empresa.

1001 consejos para triunfar como emprendedor. Madrid, España: Almazuara. Obtenido de http://www.desarrollando-ideas.com/publico/141215_Libro_1001_consejos_triunfar_emprendedor.pdf

Cepal. (13 de Septiembre de 2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *un esfuerzo de síntesis analítica, conceptual, operativa e instrumental sobre los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan la construcción del futuro*. Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>

Covey, S. R. (1993). *El Liderazgo centrado en principios*. PAIDOS IBERICA.

Durance, M. G. (2011). *Prospectiva Estratégica para las Empresas*. UNESCO. Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Elena, M. T. (2008). *Una estrategia para el diseño del futuro*. México D.F. 2008, Mexico D.F., Mexico: Grupo Noriega Editores. .

Francisco, M. (11 de Febrero de 2016). Analisis prospectivo y fases de la prospectiva. *Fases de Análisis Prospectivo y Fase Estratégica*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Ceplan. Obtenido de http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4847_2_fase_de_analisis_prospectivo_y_fase_estrategica_francisco.pdf

Garza, S. B. (2012). *Las ventajas competitivas de los países y su influencia en los mercados internacionales*. Bogota: publicaciones economicas.

Gobierno Nacional. (2016). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. *Ministerio de Educacion*, 02-12. Obtenido de

http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-324178_archivo_pdf_metodologia_implementacion_modelo_integrado.pdf

Godet, M. (11 de Agosto de 2007). Prospectiva Estratégica. *Problemas y Métodos*. Paris, Paris, Francia: Academia de tecnologías. Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Gordillo, G. (13 de Agosto de 2015). La prospectiva Gerencial, un imperativo empresarial. *Construcción de un plan de prospectiva estrategica*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6652>

Rodriguez, J. C. (27 de Marzo de 2017). Metodología Prospectiva. *Fases metodológicas*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Publicaciones Universidad Militar Nueva Granada.

UMNG. (2017). *Material de Estudio Prospectiva Estrategica - Especialización en Alta Gerencia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.