

**Exploración y aplicación de herramientas de Planeación Prospectiva en la Gestión
de Futuros para el Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Práctico - UNAD**

Yesid Hernando Tafur Prada

Director

Wilfred Villardy Naggles

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2025

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi querida madre quien desde mi infancia me oriento e inculcó valores y principios que han hecho de mí una persona responsable, honesta y cumplidora de mis deberes, como lo es culminar esta meta tan importante en mi vida profesional.

En segundo lugar, a mi querida esposa e hijo que siempre han sido mi inspiración para seguir adelante ante los obstáculos que se han presentado durante mi vida, brindándome amor, motivación y apoyo incondicional en este proceso de formación.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este importante proceso en mi vida académica y personal. Sin su apoyo, orientación y motivación, este trabajo no habría sido posible.

A mi director de tesis, Wilfred Villardy Naggles, por su paciencia, compromiso y valiosos consejos a lo largo de todo el proceso. Su orientación constante me permitió superar desafíos y enfocar mis esfuerzos en la dirección correcta.

A los miembros del comité de tesis, Adriana Milena Tejedor Rodríguez y Camilo Andrés Pérez Pacheco, por sus aportaciones enriquecedoras y por dedicar tiempo a revisar mi trabajo con tanto detalle. Sus sugerencias han sido fundamentales para mejorar y profundizar en mi investigación.

A mis amigos y compañeros de la maestría, quienes compartieron conmigo tanto los momentos de éxito como de incertidumbre. Su compañía y apoyo hicieron que este camino fuera más llevadero y enriquecedor.

Resumen

La investigación bibliográfica examinó la eficacia de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica en la gestión organizacional. A través de un análisis detallado de casos de estudio y revisión de literatura, se destacó la importancia de anticipar cambios, adaptar estrategias y mantener una posición competitiva en un entorno empresarial dinámico. Se demostró que la planeación prospectiva es crucial para la gestión estratégica, permitiendo a las organizaciones capitalizar oportunidades y mitigar riesgos. Además, se confirmó que la co-alineación estratégica mejora el desempeño organizacional al ajustar la estructura organizativa al entorno contingente. Se identificaron prácticas exitosas en la aplicación de herramientas prospectivas, destacando la diversidad de métodos de recolección de datos. Las recomendaciones incluyen asignar recursos adecuados, integrar la planeación prospectiva como un proceso continuo y diversificar fuentes de información. Se señalaron limitaciones del estudio, como el enfoque en casos específicos, sugiriendo futuras investigaciones que amplíen la muestra y exploren otros enfoques en gestión estratégica.

Palabras clave: Prospectiva, Planeación, Organizacional, Futuros.

Abstract

The research examined the effectiveness of prospective planning and strategic co-alignment in organizational management. Through a detailed analysis of case studies and literature review, the importance of anticipating changes, adapting strategies, and maintaining a competitive position in a dynamic business environment was highlighted. It was demonstrated that prospective planning is crucial for strategic management, enabling organizations to capitalize on opportunities and mitigate risks. Additionally, it was confirmed that strategic co-alignment improves organizational performance by aligning the organizational structure with the contingent environment. Successful practices in the application of prospective tools were identified, highlighting the diversity of data collection methods. Recommendations include allocating adequate resources, integrating prospective planning as a continuous process, and diversifying sources of information. Study limitations, such as the focus on specific cases, were noted, suggesting future research to expand the sample and explore other approaches in strategic management.

Keywords: Strategic planning, Foresight, Organizational development, Future studies, Scenario planning

Tabla de contenido

Introducción	9
Problema	11
Formulación el problema.....	14
Justificación de la investigación	14
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Marco teórico	18
Conceptos y fundamentos de la planeación prospectiva	19
Herramientas de la planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional	34
Análisis de Impacto:.....	41
Enfoques teóricos en el campo de la gestión de futuros.	47
Teoría de la coalignación estratégica.	48
Metodología	53
Alcance de la investigación	53
Diseño de investigación.....	53
Población de estudio.....	53
Técnica de análisis e interpretación de resultados	54
Procedimientos de recolección de datos.	55
Resultados de la Investigación	56
Conclusiones y Recomendaciones.....	63
Referencias Bibliográficas	69

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Enfoque norteamericano para construcción de objetivos</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2 Enfoque francés para la construcción de escenarios.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 3 Enfoque nórdico para la construcción de escenarios futuros.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4 El modelo de la congruencia organizacional.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 5 El modelo de la multicontingencia organizacional.....</i>	<i>51</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Matriz de Incertidumbre Impacto.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 2 Ajuste en términos de selección, interacción y sistemas de gestión de futuros. Fuente. (Drazin, 1985)</i>	<i>49</i>

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la incertidumbre y la complejidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez mayores para anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. En este sentido, la planeación prospectiva emerge como una herramienta esencial que permite a las organizaciones explorar y prepararse para múltiples escenarios futuros, con el fin de mantener su competitividad y su viabilidad a largo plazo (Ruiz D. J., 2020). En este contexto, esta investigación se centra en el estudio de la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en el desarrollo organizacional, con el objetivo de analizar su importancia, efectividad y repercusiones en las prácticas de gestión estratégica (Villa J. E., 2018).

En el ámbito del desarrollo organizacional y la gestión estratégica, la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno empresarial se ha vuelto crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones (Pineda, 2021). En este contexto, la planeación prospectiva emerge como una herramienta fundamental que permite a las organizaciones explorar y prepararse para múltiples escenarios futuros. La complejidad y la volatilidad del entorno empresarial actual demandan un enfoque sistemático y reflexivo para la toma de decisiones estratégicas, y la planeación prospectiva se presenta como una respuesta adecuada a esta necesidad (Yahuana Cárdenas, 2018).

El presente trabajo de investigación se centra en explorar y analizar la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en la gestión de futuros dentro del desarrollo organizacional. La investigación busca comprender cómo estas herramientas pueden ser utilizadas de manera efectiva por las organizaciones para anticipar y adaptarse a los cambios del

entorno empresarial, así como evaluar su impacto en la capacidad de adaptación organizacional (Vecino Rondan, 2020).

En este sentido, el estudio se enmarca en un contexto empresarial caracterizado por la incertidumbre y la complejidad, donde las organizaciones enfrentan desafíos cada vez mayores para anticipar y responder a los cambios del mercado. La brecha entre la teoría y la práctica en cuanto a la implementación efectiva de herramientas de planeación prospectiva en el ámbito empresarial es una cuestión que demanda atención, y este trabajo de investigación se propone contribuir a cerrar esa brecha al proporcionar insights y recomendaciones prácticas para las organizaciones (Aldana, 2019).

La importancia de esta investigación radica en su potencial para generar beneficios significativos tanto para las organizaciones como para la academia. Por un lado, proporcionará a las organizaciones una comprensión más profunda de cómo utilizar herramientas de planeación prospectiva para mejorar su capacidad de anticipación y adaptación. Por otro lado, contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la gestión estratégica al proporcionar nuevos insights y perspectivas sobre el tema.

En resumen, este trabajo de investigación aborda un tema de gran relevancia en el ámbito del desarrollo organizacional y la gestión estratégica, y busca contribuir a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica en la implementación de herramientas de planeación prospectiva en el contexto empresarial actual.

Problema

Descripción de la situación objeto de estudio

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la incertidumbre y la complejidad, las organizaciones enfrentan el desafío constante de anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial para mantener su competitividad y su viabilidad a largo plazo (Chiavenato, 2017). En este sentido, la planeación prospectiva emerge como una herramienta fundamental para abordar esta problemática, al permitir a las organizaciones explorar y prepararse para múltiples escenarios futuros (Godet M. &, 2007). Sin embargo, a pesar de su potencial, la aplicación efectiva de herramientas de planeación prospectiva en el desarrollo organizacional plantea interrogantes que requieren ser abordados de manera rigurosa y sistemática.

El desarrollo de esta investigación se enfocará en explorar y analizar las herramientas de planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional y su impacto en la capacidad de las organizaciones para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Según (López Márquez, 2022) las herramientas de planeación prospectiva, como los escenarios y el análisis de tendencias, pueden proporcionar a las organizaciones una visión más amplia y profunda de los posibles futuros, permitiéndoles tomar decisiones informadas y estratégicas en el presente. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de su importancia teórica, existe una brecha entre la teoría y la práctica en cuanto a la implementación efectiva de estas herramientas en el ámbito empresarial (Ruiz D. J., Prospectiva del desarrollo deportivo, 2021).

Por lo tanto, el problema central que motiva esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo las herramientas de planeación prospectiva pueden ser aplicadas de manera efectiva en la gestión de futuros dentro del desarrollo organizacional, y cuál es su impacto en la

capacidad de las organizaciones para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Villa J. E., 2018). Esta problemática se sustenta en la observación de que, a pesar del creciente interés en la planeación prospectiva como una práctica de gestión estratégica, aún persisten dudas sobre su utilidad y efectividad práctica en el contexto empresarial (Tauber, 2008).

En este sentido, se hace evidente la necesidad de realizar una investigación exhaustiva que aborde esta problemática desde una perspectiva teórica y práctica, integrando aportes de la literatura académica y empresarial, así como estudios de caso que permitan examinar de manera detallada la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en diferentes contextos organizacionales. Solo a través de un análisis riguroso y sistemático de estas cuestiones, será posible avanzar en el conocimiento y la comprensión de cómo las organizaciones pueden utilizar efectivamente la planeación prospectiva para enfrentar los desafíos del futuro empresarial (Nogueira, 1995).

En el ámbito del desarrollo organizacional, las herramientas de planeación prospectiva se han convertido en un recurso indispensable para las organizaciones que buscan anticipar y prepararse para los desafíos del futuro empresarial. Estas herramientas, que incluyen escenarios, análisis de tendencias, análisis de impacto, entre otras, permiten a las organizaciones explorar una amplia gama de posibles futuros y tomar decisiones estratégicas informadas en el presente (Garibo-Ignacio, 2023).

Otros aspectos relevantes de la investigación consisten en un análisis destacado de las herramientas de planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional, representa un elemento fundamental en el análisis de cómo las organizaciones abordan la incertidumbre y la complejidad del entorno empresarial. Según (Arias Sanchez, 2019), estas herramientas proporcionan a las organizaciones una estructura para pensar en el futuro de manera sistemática y

reflexiva, lo que les permite desarrollar estrategias más sólidas y resilientes frente a los cambios del entorno.

Por otro lado, las variables dependientes de esta investigación, la efectividad de las herramientas de planeación prospectiva en la anticipación de futuros escenarios organizacionales y el impacto de su aplicación en la capacidad de adaptación organizacional, son aspectos clave que requieren ser examinados con detenimiento. (Navarro-Ligero, 2020) señala que la efectividad de estas herramientas no solo depende de su diseño y aplicación, sino también de la capacidad de las organizaciones para integrar los insights generados a partir de la planeación prospectiva en sus procesos de toma de decisiones.

En este sentido, es crucial analizar cómo las organizaciones utilizan las herramientas de planeación prospectiva para anticipar y prepararse para los futuros escenarios organizacionales. Esto implica evaluar la precisión y la relevancia de los escenarios desarrollados, así como su capacidad para proporcionar orientación estratégica en un entorno caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre (Andrade Varela, 2020).

Asimismo, es fundamental examinar el impacto de la aplicación de estas herramientas en la capacidad de adaptación organizacional. Según Mintzberg (1994), la adaptabilidad es una cualidad esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones, y la planeación prospectiva puede desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento de esta capacidad al permitir a las organizaciones anticipar y responder proactivamente a los cambios del entorno (Falla Gómez, 2015).

En resumen, el análisis de estas variables permitirá profundizar en la comprensión de cómo las herramientas de planeación prospectiva pueden ser utilizadas de manera efectiva en el

desarrollo organizacional, y cómo su aplicación impacta en la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos del futuro empresarial.

Formulación el problema

En este sentido, es fundamental tener en cuenta que la investigación, girara en torno al desarrollo de la siguiente pregunta problema, siendo el eje fundacional de la investigación: ¿Cómo pueden las herramientas de planeación prospectiva ser aplicadas de manera efectiva en la gestión de futuros dentro del desarrollo organizacional, y cuál es su impacto en la capacidad de las organizaciones para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial?

Justificación de la investigación

La justificación del tema se fundamenta en la relevancia del desarrollo organizacional y la gestión estratégica en el contexto empresarial contemporáneo. La planeación prospectiva emerge como una herramienta crucial para las organizaciones en su esfuerzo por anticiparse y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial (Matilla, 2012). Esta herramienta permite a las organizaciones no solo prever posibles escenarios futuros, sino también diseñar estrategias proactivas para abordarlos de manera efectiva. En este sentido, el tema de la planeación prospectiva en el desarrollo organizacional adquiere una relevancia ineludible, dada su contribución a la capacidad de las organizaciones para mantener su competitividad y su viabilidad a largo plazo (Naser, 2014).

La necesidad de investigación en este campo es evidente dada la complejidad y volatilidad cada vez mayores del entorno empresarial actual. Las organizaciones se enfrentan a desafíos significativos para anticipar y responder a los cambios del mercado, lo que resalta la importancia de explorar y comprender cómo las herramientas de planeación prospectiva pueden ayudar en este proceso (Grueso Hinestroza M. P., 2016). La incertidumbre y la imprevisibilidad

del entorno empresarial demandan un enfoque sistemático y reflexivo para la toma de decisiones estratégicas, y la planeación prospectiva se presenta como una respuesta adecuada a esta necesidad (De Vicuña, 2017). Por lo tanto, la investigación en este campo no solo proporcionará una comprensión más profunda de las herramientas de planeación prospectiva, sino que también contribuirá al desarrollo de estrategias más robustas y adaptativas para las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

La brecha existente entre la teoría y la práctica en la implementación efectiva de herramientas de planeación prospectiva en el ámbito empresarial es una cuestión que demanda atención. A pesar del interés creciente en esta área, las organizaciones a menudo encuentran dificultades para traducir los conceptos teóricos en acciones concretas que generen resultados tangibles. Esta discrepancia ha sido destacada por varios académicos en el campo. Por ejemplo, (Ghiglione, 2015) señala que la planeación prospectiva puede enfrentar desafíos significativos en su implementación práctica debido a la falta de alineación entre los procesos de planificación y las prácticas organizacionales existentes. Esta discrepancia subraya la necesidad de investigar más a fondo cómo superar las barreras para la implementación efectiva de herramientas de planeación prospectiva en el contexto empresarial.

Los beneficios potenciales derivados de la investigación en este campo son significativos tanto para las organizaciones como para la academia. En primer lugar, la investigación proporcionará a las organizaciones una comprensión más profunda de cómo utilizar herramientas de planeación prospectiva para mejorar su capacidad de anticipación y adaptación (Melo Hernández, 2018). Esto es crucial en un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre. En segundo lugar, la investigación contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la gestión estratégica al proporcionar nuevos insights y perspectivas sobre el tema. Este

avance teórico es esencial para garantizar que las prácticas de gestión estén fundamentadas en la evidencia empírica y sean relevantes para los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones (Geremia, 2020).

Por último, el estudio de la planeación prospectiva y su aplicación en el desarrollo organizacional tiene implicaciones no solo para las empresas, sino también para la sociedad en su conjunto. Las organizaciones que son capaces de anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial no solo mejoran su propia competitividad, sino que también contribuyen al crecimiento económico y a la creación de empleo. En palabras de (Leonard, 2021) la planeación prospectiva puede ser un motor clave para la innovación y el desarrollo sostenible, lo que resalta su importancia tanto a nivel organizacional como social.

En conclusión, la investigación en el área de la planeación prospectiva y el desarrollo organizacional tiene el potencial de cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, generar beneficios tanto para las organizaciones como para la academia, y tener un impacto significativo en la sociedad en su conjunto. Estos aspectos subrayan la importancia y la relevancia de llevar a cabo estudios en este campo.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en la gestión de futuros dentro del desarrollo organizacional.

Objetivos específicos

Identificar las principales herramientas de planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional.

Evaluar la efectividad de las herramientas de planeación prospectiva en la anticipación de futuros escenarios organizacionales.

Analizar el impacto de la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en la capacidad de adaptación organizacional.

Proponer recomendaciones prácticas para la implementación exitosa de herramientas de planeación prospectiva en entornos organizacionales.

Marco teórico

El marco teórico de la investigación constituye un pilar fundamental para comprender y contextualizar el estudio sobre la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en el desarrollo organizacional (Benavides, 2018). En este sentido, se abordarán diversos aspectos que contribuyen a fundamentar y enriquecer el conocimiento en este campo.

La planeación prospectiva se define como un enfoque estratégico que busca anticipar posibles escenarios futuros y diseñar estrategias para enfrentarlos de manera proactiva. Fundamentada en la premisa de que el futuro es moldeable por las decisiones y acciones presentes, la planeación prospectiva se apoya en métodos y técnicas que permiten explorar diferentes futuros posibles, identificar tendencias y factores clave de cambio, y evaluar su impacto en la organización (Valverde Garnica Á. I., 2019).

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran los escenarios, el análisis de tendencias, el análisis de impacto, entre otras. Los escenarios consisten en la elaboración de narrativas sobre posibles futuros alternativos, permitiendo a las organizaciones explorar diferentes contextos y prepararse para diversas eventualidades. El análisis de tendencias, por su parte, se centra en identificar patrones y direcciones de cambio en el entorno externo e interno de la organización, proporcionando información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, el análisis de impacto evalúa las implicaciones y consecuencias de las decisiones estratégicas en diferentes escenarios futuros, ayudando a minimizar riesgos y maximizar oportunidades (Rivero, 2012).

se procederá también a analizar las diversas teorías y modelos han contribuido al desarrollo de la gestión de futuros y el desarrollo organizacional. Entre ellas se destacan la teoría de sistemas complejos, la teoría de la contingencia, y el modelo de gestión del cambio, entre

otros. Estas teorías proporcionan marcos conceptuales y herramientas analíticas que permiten comprender y abordar los desafíos asociados con la anticipación y adaptación a los cambios del entorno empresarial (Rincón Ruíz A. E., 2014).

La revisión de literatura sobre casos de éxito proporciona ejemplos concretos de cómo las organizaciones han aplicado herramientas de planeación prospectiva de manera efectiva en su desarrollo organizacional. Estos casos ofrecen insights valiosos sobre las prácticas y estrategias exitosas, así como lecciones aprendidas que pueden ser útiles para otras organizaciones en procesos similares. Mediante el análisis de estos casos, se puede identificar buenas prácticas y factores críticos de éxito que pueden ser aplicados en contextos organizacionales diversos (Matturro Mazoni, 2010).

En conjunto, el análisis detallado de estos aspectos en el marco teórico de la investigación proporcionará un fundamento sólido y una comprensión profunda del tema, permitiendo contextualizar y enriquecer el estudio sobre la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en el desarrollo organizacional.

Conceptos y fundamentos de la planeación prospectiva

La planeación prospectiva se erige como un enfoque estratégico fundamental en la gestión organizacional, siendo una práctica que busca anticipar y prepararse para los futuros escenarios a los que las organizaciones puedan enfrentarse (Cruz Silva, 2019). Este concepto ha sido ampliamente discutido y desarrollado por diversos autores, cuyas contribuciones han enriquecido significativamente nuestra comprensión de este tema crucial.

Uno de los principales exponentes en el campo de la planeación prospectiva es Gastón Berger, quien en su obra (Berger, 1964), establece las bases teóricas de esta disciplina,

enfaticando la importancia de la anticipación como una herramienta para la acción estratégica. Berger destaca que la planeación prospectiva no se limita a prever el futuro, sino que implica una reflexión profunda sobre las posibilidades y potenciales futuros, permitiendo así tomar decisiones informadas en el presente (Kong López, 2015).

Por otro lado, Pierre Wack, en su artículo seminal "*Scenarios: Uncharted Waters Ahead*", introduce el concepto de escenarios como una herramienta fundamental en la planeación prospectiva. Wack sostiene que los escenarios son narrativas plausibles de futuros alternativos, que permiten a las organizaciones explorar y entender la complejidad del entorno en el que operan (Wack P. , 1985). A través de la construcción de escenarios, las organizaciones pueden identificar riesgos y oportunidades, y desarrollar estrategias robustas y flexibles para enfrentarlos.

Además, Peter Schwartz, en su obra "*The Art of the Long View*", desarrolla el concepto de visión a largo plazo como un elemento central de la planeación prospectiva. Schwartz argumenta que las organizaciones deben desarrollar una visión clara y coherente del futuro deseado, que sirva como guía para la toma de decisiones estratégicas en el presente (Schwartz, 2000). Esta visión a largo plazo permite a las organizaciones mantenerse enfocadas en sus objetivos a pesar de las turbulencias del entorno.

En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo y dinámico, lo que subraya la necesidad imperante de desarrollar capacidades para anticipar y prepararse ante los múltiples escenarios futuros que puedan surgir (Ramón Carmona, 2023). Esta importancia recae en la capacidad de las organizaciones para adoptar enfoques y técnicas que no solo proyecten un futuro, sino que también contemplen diversas contingencias e intereses de los grupos involucrados. En este sentido, el estudio del futuro se vuelve esencial para comprender y

analizar el pasado y el presente, lo que facilita el establecimiento de una planeación estratégica basada en una visión del futuro deseado (Valverde Garnica Á. , 2019).

La prospectiva, como disciplina clave en este ámbito, implica la exploración de diferentes futuros posibles y el desarrollo de estrategias preventivas para abordar problemáticas específicas, reduciendo así la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas. Autores como (Forigua Moyano, 2018) enfatizan que la prospectiva permite una vista amplia y extendida hacia el futuro, lo que facilita la evolución futura de la sociedad y las organizaciones. De manera similar, (Ruiz D. J., Prospectiva del desarrollo deportivo, 2021) sostienen que la prospectiva se apoya en modelos analíticos y sociales, lo que implica la participación activa de diferentes actores en la construcción de escenarios futuros.

La prospectiva también se vincula estrechamente con el concepto de visión a largo plazo, como lo destacan (Medina, 2003), quienes señalan que esta disciplina permite definir acciones orientadas a alcanzar los propósitos institucionales. Esta visión proactiva del futuro implica preparar el camino para el mañana, adaptando los objetivos deseables y posibles en el presente.

En la práctica, el estudio del futuro involucra la exploración de diferentes visiones, que van desde futuros utópicos hasta futuros distópicos. Estos extremos sirven como puntos de referencia para guiar las acciones en el presente, buscando alcanzar un equilibrio entre los resultados extremadamente positivos y negativos. En este sentido, la prospectiva permite a las organizaciones diseñar estrategias que se acerquen al futuro deseado, evitando escenarios no deseados (Larrea, 1991).

La contribución de Leal Afanador de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), quien destaca la evolución educativa promovida por esta institución desde su fundación

(Afanador, 2018). Este aporte se fundamenta en el paradigma de la educación a distancia y resalta el crecimiento de la UNAD a pesar de la resistencia generada por la educación tradicional. Leal Afanador expone las claves tecno-pedagógicas de la educación virtual, así como los nuevos paradigmas y modelos de aprendizaje alternativos.

El Modelo Pedagógico Unadista (MPU) es explorado para comprender su significado y sentido en la evaluación del aprendizaje, el papel didáctico de los medios y recursos educativos como soporte del conocimiento, y las etapas de planificación e instrumentos propios de la educación virtual (Palacios, 2020). Además, se analiza el rol del docente en este contexto educativo, particularmente en la UNAD.

El análisis del contexto histórico y evolución de la UNAD proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo la institución se convirtió en la megauniversidad colombiana. Se evalúa la necesidad de transformar a la universidad como organización social para recuperar el liderazgo perdido frente a las alertas mundiales (Olarte Blandón, 2018). Se considera esencial desprenderse de formas ortodoxas y burocráticas en la administración pública, que han demostrado escasa efectividad en rendir cuentas sobre el impacto social.

El título del libro "Educación Virtual e Innovación" refleja los componentes fundamentales del Metasistema UNAD y el proceso de reingeniería organizacional que condujo a la reconstitución de una universidad pública moderna y comprometida con la búsqueda de la excelencia educativa para todos. Esta visión aspira a influir significativamente en la gestación de oportunidades de acceso y rigor educativo para Colombia y América Latina (Laverde Hernández, 2022).

Podemos afirmar que la UNAD en cuatro décadas al servicio ha logrado una formación integral en sus estudiantes mediante un modelo educativo innovador que ha transformado el sistema educativo colombiano que hoy por hoy es un referente tomado en países latinoamericanos.

La UNAD desde su inicio (1981) ha desarrollado una estrategia competitiva para hacer frente a los problemas endémicos de la educación mitigando problemas como la baja calidad, escasa cobertura y ante todo aportar a la contribución a la equidad social.

Desde la prospectiva la UNAD tiene como objetivo mejorar la calidad y asegurar el acceso e igualdad de oportunidades en toda la población colombiana, por eso es importante considerar su misión “Calidad e inclusión”.

La UNAD comprendió que el sistema educativo tenía en la tecnología un aliado clave para afrontar los retos del futuro. De allí la importancia del uso de las TIC y disminuir la brecha digital para que todos los colombianos tengan acceso a la educación profesional en modalidad virtual generando un desarrollo sostenible basado en la cuarta revolución industrial y en la era de la inteligencia artificial.

En sus cuarenta años de existencia la UNAD es una de las instituciones relevantes de Colombia en promover la movilidad social e igualdad de oportunidades, impulsando los cambios para formar personas que puedan desempeñarse en un mundo globalizado y competitivo.

La construcción de escenarios prospectivos es una práctica crucial en el ámbito de la gestión organizacional, permitiendo a las entidades no solo proyectar posibles futuros, sino también estructurar estrategias adaptativas frente a la incertidumbre y la ambigüedad del entorno (Lira Cossio, 2006). En este sentido, se destaca el trabajo de F. Á. Echeverría, quien en su estudio

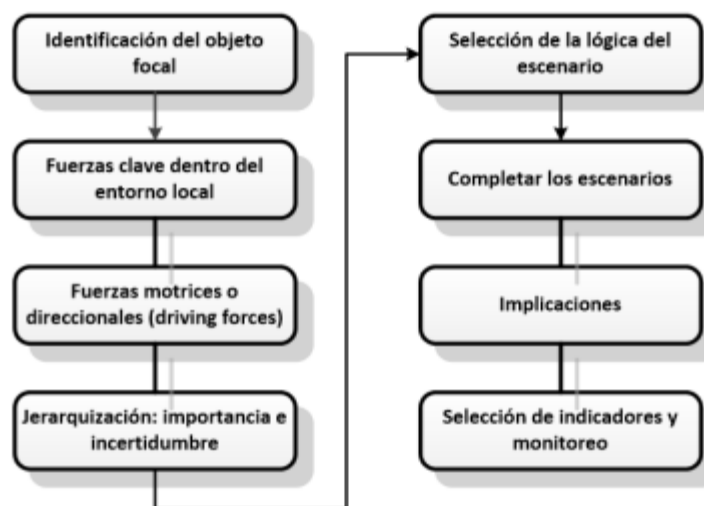
sobre "Planeación prospectiva: Escenarios y clústeres normativos" presenta principios para la construcción de escenarios prospectivos, clasificándolos según la forma de construcción, el tipo de planificación empleada y la intención de desarrollo (Echeverría A. V., 2015).

Los estudios del futuro tienen raíces profundas, datando desde hace varios siglos, con la exploración de técnicas y metodologías para anticipar resultados futuros a partir del presente. No obstante, fue en el siglo XX cuando se formalizó el interés por anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el uso de escenarios se intensificó, convirtiéndose en un campo especializado (Taylor, 2015).

Diversas instituciones y corporaciones, como la RAND Corporation y el Hudson Institute, surgieron en esta época, lideradas por figuras como Herman Kahn y Pierre Wack, quienes contribuyeron significativamente al desarrollo teórico y práctico de escenarios prospectivos (Vásquez J. M., 2022). Estas organizaciones fueron pioneras en la construcción de escenarios como método de planeación estratégica, trascendiendo la mera predicción probabilística para convertirse en un análisis holístico y sistémico de posibles futuros.

El enfoque en la construcción de escenarios ha evolucionado con el tiempo, pasando de ser una técnica predictiva a una metodología integral de planificación y toma de decisiones (Parejo, 2023). Los escenarios actuales incorporan no solo la gestión de recursos, sino también aspectos fundamentales de estrategia organizacional, como la creación de valor social, la identificación de competencias distintivas y la adaptación a cambios externos (Planellas, 2015).

Figura 1

Enfoque norteamericano para construcción de objetivos

En la construcción de escenarios, se destacan tres enfoques principales: el francés, el norteamericano y el nórdico, cada uno con sus propias metodologías y técnicas específicas (Vergara et al., 2010). Estos enfoques han sido ampliamente estudiados y aplicados en diferentes contextos, lo que ha fortalecido su validez y utilidad como herramientas de planificación prospectiva.

En conclusión, la construcción de escenarios prospectivos representa una práctica indispensable para las organizaciones en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la complejidad. Al utilizar enfoques y técnicas sólidamente fundamentadas, las entidades pueden anticiparse a los cambios del entorno y desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos futuros (Leal Urueña, 2020).

Llegados a este punto, mencionamos también la investigación, llevada a cabo por Vinicio Cevallos, en su trabajo titulado “*Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una Revisión Bibliográfica*”; La planificación financiera se erige como un pilar

fundamental para asegurar el éxito económico de las empresas y proporcionar estabilidad a sus integrantes. A través de este proceso, se gestionan riesgos, se identifican oportunidades y se optimizan los recursos financieros con el fin de fortalecer la organización y anticipar las necesidades monetarias y su adecuada asignación (Morales Cadillo, 2019). En este estudio, se busca examinar la trascendencia de la planificación financiera mediante una investigación documental respaldada por un análisis crítico de las fuentes consultadas. Los resultados revelan una convergencia de opiniones entre los autores revisados acerca de la relevancia de esta práctica. En conclusión, se puede afirmar que la planificación financiera es un elemento indispensable en cualquier tipo de empresa, ya que proporciona el marco necesario para la toma de decisiones informadas en beneficio de su actividad empresarial (Carvajal Lara, 2023). Asimismo, según Varela (2001), esta planificación permite reducir los riesgos del proyecto al mejorar la calidad de las decisiones mediante una mayor disponibilidad y calidad de la información (Mejía Lara, 2022). Por tanto, este estudio tiene como objetivo analizar la importancia de la planificación financiera empresarial a través de una investigación documental y una revisión crítica de diversas fuentes. Se espera que las conclusiones obtenidas contribuyan al debate sobre un tema crucial en el ámbito empresarial, especialmente en el sector financiero, dada su complejidad y su relevancia a nivel global.

La planeación prospectiva, en particular el desarrollo de escenarios normativos, constituye un componente crucial en el proceso de toma de decisiones organizacionales. En este sentido, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios en su entorno competitivo (Zuluaga Castillo, 2019). El propósito subyacente a estas estrategias radica en la formulación de políticas que orienten el comportamiento tanto individual como colectivo de los miembros de la organización, con el fin de optimizar el desempeño del

sistema ante diversas eventualidades. No obstante, surge un desafío en este contexto: ¿cómo desarrollar y alcanzar dichas estrategias en medio de la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a la realidad organizacional? A pesar de la impredecibilidad del futuro, es posible identificar ciertos aspectos de la realidad futura mediante la observación y la asociación de eventos aparentemente no relacionados (Capitán, 2022).

Este proceso implica un aprendizaje continuo y la adopción de un sistema dinámico de respuesta ante las situaciones emergentes, en el cual las decisiones y la ejecución estratégica desempeñan un papel fundamental (Rovere, 2006). En este contexto, los escenarios normativos han evolucionado de meras técnicas a métodos integrales de planeación. Inicialmente concebidos como extensiones de la predicción y el control, los escenarios se han transformado en una metodología de planeación que abarca aspectos estratégicos, contingentes y operativos. Por consiguiente, la planeación a través de escenarios implica no solo la gestión de recursos, sino también un análisis sistémico y holístico en el proceso de toma de decisiones (Álvarez, 2020).

La construcción de escenarios se puede llevar a cabo en diversos ámbitos, abordando diferentes necesidades organizacionales. En primer lugar, se encuentra el campo de la consolidación de las finanzas corporativas, donde se busca implementar nuevas formas o métodos para mejorar la gestión financiera. En segundo lugar, se encuentra el ámbito de la creación de negocios, donde se considera la elección de cambios estratégicos en áreas como la producción, distribución y comercialización de productos (Trujillo Suárez, 2019). Por último, se encuentra el ámbito centrado en comprender las necesidades y preferencias futuras de los consumidores en un entorno caracterizado por riesgos e incertidumbres.

Esta diversidad de enfoques ha dado lugar a la aparición de una amplia gama de modelos y metodologías para la construcción de escenarios, como se ha documentado en investigaciones

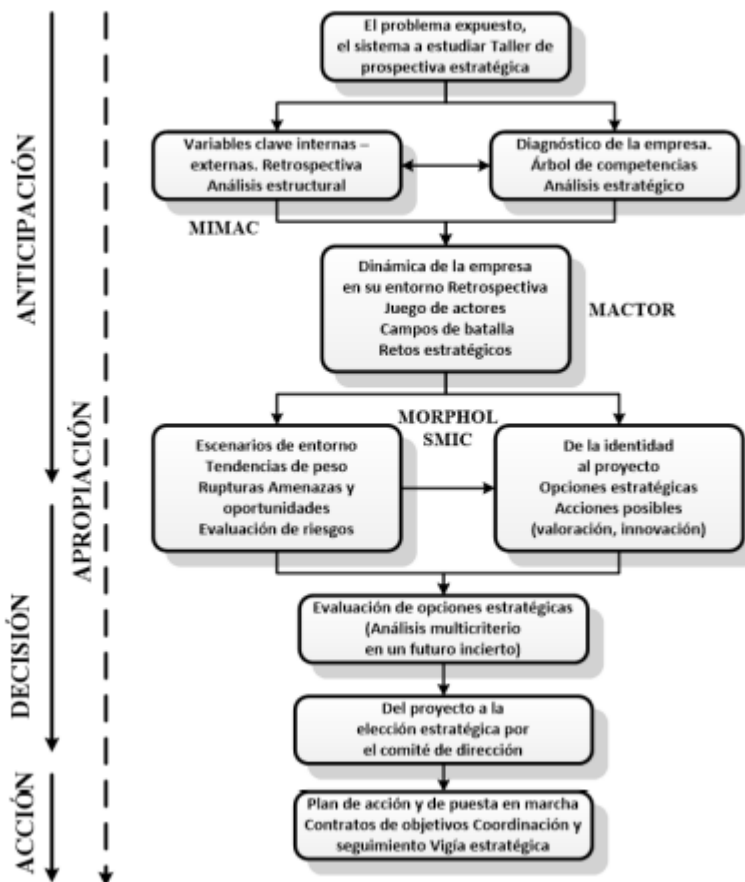
como la de (Arenas Blanco, 2019) donde se identifican alrededor de 18 modelos/metodologías distintas, adaptadas según el objeto de estudio y la intención de su aplicación.

En este contexto, se destacan tres enfoques principales que han servido como referencia en la construcción de escenarios futuros: el Enfoque francés, el Enfoque norteamericano y el Enfoque nórdico. Estos enfoques han generado una serie de métodos y técnicas para la construcción de escenarios, así como una sólida base teórico-práctica que ha evolucionado con el tiempo, convirtiéndolos en herramientas fundamentales para la planificación prospectiva (Villegas, 2017).

En particular, el Enfoque francés considera el método de los escenarios como una herramienta para desarrollar representaciones de los futuros posibles y para identificar las tendencias dominantes y los elementos disruptivos en el entorno organizacional. Para su aplicación, se lleva a cabo un estudio retrospectivo detallado del sistema y su entorno, que implica delimitar el sistema, identificar variables clave y analizar la estrategia de los actores involucrados (Moreno, 2018).

Figura 2

Enfoque francés para la construcción de escenarios.



Posteriormente, se inicia la preparación de los futuros posibles mediante la formulación de hipótesis que reflejen diversas tendencias, ya sea su mantenimiento, declive, emergencia o ruptura. Una vez recopilados estos insumos, se procede al desarrollo de la evolución del sistema, también conocida como fase diacrónica (López Guerrero, 2023). presentan un método de escenarios lógico y coherente, su aplicación no requiere seguir un orden secuencial estricto, sino que depende del nivel de comprensión del sistema en estudio y de los objetivos específicos que se persigan durante el análisis prospectivo.

En cuanto al enfoque norteamericano, si bien la metodología general puede estar asociada principalmente a (Polyakova Nesterenko, 2023) existen otros autores que han contribuido al desarrollo metodológico, ya sea proponiendo variantes o incorporando herramientas complementarias, como (Torreblanca, 2020) (Chermack, 2022) entre otros. Dentro de estos aportes, destacan las ideas de (Vásquez J. M., 2022), que incluyen el desarrollo de la idea de negocio y las conversaciones estratégicas.

En este enfoque, se siguen una serie de pasos para el desarrollo e implementación de escenarios prospectivos, como se ilustra en la Figura 2.

Por otro lado, el Enfoque nórdico para la construcción de escenarios también ofrece una metodología estructurada, como se muestra en la Ilustración 3. Este enfoque se caracteriza por su énfasis en la exploración de futuros posibles a través del análisis de diferentes combinaciones resultantes de la descomposición del sistema.

Figura 3

Enfoque nórdico para la construcción de escenarios futuros



En el ámbito de la construcción de escenarios, se han desarrollado diversas técnicas y métodos que han demostrado su eficacia en la creación de un marco de referencia para su elaboración. En años recientes, ha surgido una metodología de planeación de escenarios como resultado de la formación de una nueva corriente prospectiva liderada por (Martínez Álvarez, 2017). Este enfoque se apoya en una técnica denominada TAIDA®, que representa Tracking, Analysing, Imaging, Deciding y Acting.

Como se mencionó anteriormente, para cada uno de los enfoques mencionados, es factible emplear diversas técnicas y metodologías de apoyo para alcanzar los objetivos planteados en la fase inicial del proceso (Torres, 2019). En términos generales, entre los diferentes tipos de metodologías y técnicas se pueden clasificar:

1. Métodos basados en medios: Incluyen el escaneo de medios, grupos de seguimiento de tendencias, medios visuales, análisis de palabras clave, análisis de contenidos, entre otros.
2. Métodos basados en entrevistas: Comprenden el Método Delphi, las conversaciones Delphi, entrevistas estructuradas, datos a largo plazo, grupos focales, paneles, grupos creativos (futuros), diálogos futuros, estudios futuros participativos, entre otros (Alvarez Echeverría, 2015).

La planeación estratégica se fundamenta en la consideración de diversos escenarios posibles, permitiendo así una mayor flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno. En este sentido, la estrategia se orienta hacia la minimización de riesgos y la maximización de oportunidades, basándose en el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia o en el escenario deseado, según sea el caso.

La identificación acertada del tipo de escenario requerido implica definir de manera previa el objeto focal del estudio, lo que facilita y guía el proceso de planeación a través de escenarios. Esto implica una fase inicial de identificación y correlación de variables, que a menudo puede ser desafiante. La correcta identificación del grado de dependencia o interrelación entre variables depende de la información disponible, el contexto y la capacidad analítica del proyectista (Vargas Gutiérrez, 2022).

Para proyectar un futuro plausible, es necesario comprender el pasado y el presente, identificando las interrelaciones entre variables y cómo estas dan origen a las tendencias observables en el presente y en el futuro posible. Para ello, se requiere agrupar variables afines a través de criterios que permitan encontrar puntos de coincidencia para la obtención de un mapeo relacional, lo que puede lograrse mediante un análisis de clústeres.

Los clústeres representan agrupamientos de variables o fuerzas relacionadas entre sí, que colaboran estrechamente para alcanzar mayores niveles de competitividad. Pueden basarse en la similitud o en la interdependencia. La modelación de la dinámica de sistemas y el análisis de clústeres pueden ser complementarios para comprender y proyectar escenarios futuros (La Torre Palomino, 2019).

La construcción de escenarios implica la identificación de variables y tendencias emergentes, así como su agrupamiento en clústeres relevantes. Estos clústeres determinan la dirección y la trayectoria de los escenarios futuros. La coherencia del entramado base de variables y fuerzas es fundamental para el desarrollo de escenarios congruentes y plausibles (Alfaro E. D., 2019).

La determinación del objeto focal y el tipo de escenario a proyectarse influyen en los métodos y técnicas utilizados para construir el entramado base. La revisión de elementos como la estructura y disposición de los clústeres, las relaciones entre ellos, el propósito del estudio, la tendencia del sistema al equilibrio y la información disponible son esenciales para asegurar la plausibilidad de los escenarios proyectados (Rodríguez, 2019).

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas en el entorno global de los negocios. A lo largo de la historia, la administración y la gestión han desarrollado estrategias para hacer frente a la complejidad y la incertidumbre del futuro. A medida que el entorno empresarial se vuelve más desafiante, la necesidad de una planificación estratégica efectiva se vuelve aún más evidente (Alfaro E. D., 2019).

Los administradores se enfrentan al desafío de tomar decisiones cruciales para diseñar la estrategia empresarial, desde la selección de productos y servicios hasta la ejecución de políticas que determinen los enfoques competitivos en el mercado. La planeación estratégica se convierte entonces en un elemento clave para alcanzar la ventaja competitiva deseada, definiendo qué crear, cómo hacerlo y cómo medir el éxito en la consecución de los objetivos empresariales.

Según (Asprella, 2016), la planeación estratégica está intrínsecamente vinculada al proceso global de dirección de una empresa. Aquellas organizaciones que no cuentan con un sistema formal de planeación corren el riesgo de enfrentarse a situaciones imprevistas e ineludibles. Este artículo explora la conceptualización de la estrategia, su formulación, componentes, características, beneficios, limitaciones y su aplicación como herramienta en las organizaciones.

La investigación realizada adopta un enfoque explicativo y cualitativo, centrado en la recopilación y análisis de datos publicados en revistas científicas. La base de datos de masscience.com se utilizó para acceder a una amplia gama de artículos relacionados con la planeación estratégica, garantizando así la validez y fiabilidad de la información obtenida.

Las organizaciones que descuidan la planificación estratégica se vuelven vulnerables en un entorno competitivo y suelen tener dificultades para perdurar en el tiempo. Aquellas que logran mantenerse enfrentan una incertidumbre constante debido a la falta de una dirección clara, lo que dificulta la toma de decisiones y puede conducir a la pérdida de participación en el mercado (Tobón, 2006).

Por lo tanto, es crucial que las organizaciones establezcan objetivos claros y desarrollen una planificación estratégica efectiva para guiar su camino hacia el éxito. Esto implica identificar los recursos disponibles, fijar metas y objetivos, comprender el mercado y anticiparse a los cambios para mantenerse competitivos a lo largo del tiempo (Calle García, La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. , 2018).

Herramientas de la planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional

Basándonos en la información proporcionada hasta este punto de la investigación sobre la importancia de la planeación estratégica en las empresas, podemos ahora abordar un análisis detallado de las herramientas de la planeación prospectiva utilizadas en el desarrollo organizacional.

La planeación prospectiva es una metodología que permite a las organizaciones anticiparse a posibles escenarios futuros y prepararse para ellos de manera proactiva. A

continuación (PLANNING, 2019), se presentan algunas de las herramientas más utilizadas en la planeación prospectiva y cómo contribuyen al desarrollo organizacional:

1. **Escenarios Prospectivos:** Esta herramienta implica la creación de distintas narrativas o historias sobre posibles futuros, basadas en diferentes combinaciones de variables clave y tendencias identificadas en el entorno (Medina Vásquez, 2006). Los escenarios prospectivos ayudan a las organizaciones a explorar diversas posibilidades y a prepararse para adaptarse a diferentes situaciones.

En lo que respecta a la Planeación Estratégica como herramienta funcional en las organizaciones, el concepto de plan de negocios o plan económico y financiero se destaca como un elemento crucial en el proceso de planificación empresarial (Pachón Torres, 2007). Se entiende como un instrumento que sustenta un proceso de planificación sistemática y efectiva, según lo mencionado por (Rincón Ruíz A. E., 2014) Este estudio abarca un análisis del mercado, el sector y la competencia, así como el desarrollo de estrategias empresariales a corto y largo plazo, con el objetivo de proyectar la viabilidad económica y financiera del negocio.

La dirección estratégica, como proceso continuo, implica una evaluación constante y la toma de decisiones en respuesta a los cambios en el entorno y las nuevas oportunidades, como señala (Antúnez Saiz, 2016). Sin embargo, a pesar de su importancia, no todas las organizaciones implementan este enfoque de manera efectiva.

A nivel nacional e internacional, son principalmente las grandes empresas transnacionales las que desarrollan planes estratégicos para posicionarse en mercados

existentes y expandirse hacia nuevos territorios, como lo demuestra el ranking global de Forbes para el año 2023

Por otro lado, existen casos de empresas que no comprenden la importancia de la planificación estratégica y continúan operando con enfoques obsoletos y poco efectivos. Un ejemplo es la empresa Ungerer and Company en México, cuya falta de planificación estratégica resultó en pérdidas financieras y falta de dirección clara en un proyecto de expansión de mercado (Suárez Barraza, 2008).

En contraste, empresas como Grupo Elektra han logrado alcanzar sus objetivos empresariales mediante una sólida planificación estratégica, respaldada por tecnología de información y comunicación (TIC) y una filosofía empresarial clara (García-Holgado, 2018). La implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) permitió a Grupo Elektra gestionar eficazmente sus operaciones en varios países de Latinoamérica.

Es importante destacar que el proceso de implantación de un ERP puede presentar desafíos inesperados, como se evidenció en Brasil debido a la inestabilidad política y social. Sin embargo, la capacidad de respuesta a estos desafíos y la adaptación del plan estratégico original son cruciales para alcanzar los objetivos del proyecto (Prado Purca, 2019).

En resumen, la planeación estratégica juega un papel fundamental en el éxito a largo plazo de las organizaciones, permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades de manera efectiva. La integración de tecnología y la atención a los aspectos humanos son clave para una implementación exitosa de estrategias

empresariales. Otros aspectos a tener en cuenta, sobre la planeación estratégica son los siguientes (Barrutia, 2020).

La evolución de la planeación estratégica y su importancia en el ámbito empresarial ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas. Desde los primeros trabajos de John Von Neumann y Oskar Morgenstern en la década de 1940, quienes exploraron las aplicaciones económicas de la teoría de juegos en la estrategia empresarial (Ríos, 2003), hasta las contribuciones más recientes que han llevado a la integración de nuevas tecnologías y estándares de calidad en el proceso de planificación, se ha evidenciado un progreso significativo en este campo.

En los años 50, Peter Drucker resaltaba la importancia de que los gerentes analicen la situación presente de la empresa y estén preparados para realizar cambios si fuera necesario, lo que marcó un punto de inflexión en la forma de entender la estrategia empresarial (Drucker, *La disciplina de la innovación*, 2004). En la segunda mitad del siglo XX, la planeación estratégica comenzó a ganar terreno como una herramienta fundamental para el crecimiento y la supervivencia de las empresas, alejándose de enfoques más simplistas centrados en el control presupuestario.

Para la década de los años 70, la planificación estratégica se convirtió en un componente esencial para la formulación de estrategias que permitieran a las empresas destacarse en su mercado (Miranda Ledesma, 2018). En los años 80, emergió la dirección estratégica, enfocada en la interdependencia entre estrategia y organización, mientras que en los 90 se buscó integrar los enfoques orientados al mercado con los estilos organizativos japoneses basados en la mejora continua (Cravino, 2011).

Con la llegada del nuevo milenio, surgieron nuevas tecnologías que transformaron radicalmente la forma en que se gestionan y organizan las empresas, creando un entorno empresarial más dinámico y competitivo. En este contexto, las normas ISO han desempeñado un papel fundamental al promover estándares internacionales de calidad que ayudan a mejorar la eficiencia y la rentabilidad económica de las empresas.

La actualización de la norma ISO 9001:2015, por ejemplo, ha incorporado en la planificación para alcanzar los objetivos de calidad. Este punto establece la importancia de determinar los riesgos y oportunidades que puedan afectar la capacidad de la organización para lograr los resultados deseados (Alzate-Ibañez, 2017), lo que refleja un enfoque más proactivo y orientado al futuro en el proceso de planificación estratégica.

En resumen, la evolución de la planeación estratégica ha sido un proceso continuo que ha respondido a los cambios en el entorno empresarial y las demandas de un mercado cada vez más competitivo. La integración de nuevas tecnologías y estándares de calidad ha permitido a las empresas adaptarse y prosperar en este entorno cambiante, destacando la importancia de una planificación estratégica sólida y orientada al futuro (Morales-Gutama, 2024).

2. **Análisis de Tendencias:** Consiste en identificar y analizar las tendencias emergentes en el entorno externo que podrían impactar en el futuro de la organización. Esto incluye cambios en el mercado, avances tecnológicos, cambios en la regulación gubernamental, entre otros (Lozano Ledesma, 2024). El análisis de tendencias permite a las organizaciones anticiparse a cambios importantes y ajustar sus estrategias en consecuencia.

La gestión organizacional es un aspecto fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones e instituciones, enfrentando diversos desafíos que abarcan desde sistemas de producción hasta el manejo eficaz de todos los elementos involucrados en dicha gestión (Rodríguez D. , 2018). Uno de los factores primordiales se relaciona con los recursos humanos, quienes tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos empresariales, cuyos resultados impactan en aspectos socioculturales, ambientales, económicos e incluso políticos (Duque Orozco, 2013).

Los líderes de cualquier espacio deben poseer un conocimiento profundo no solo de su ámbito territorial, sino también de los aspectos socioeconómicos, ambientales y políticos en los cuales operan (Dourojeanni, 2001). Esto les permite desarrollar estrategias efectivas y encontrar soluciones a los conflictos, así como proponer iniciativas de desarrollo.

Es fundamental que todas las dimensiones relacionadas con la gestión organizacional e institucional sean consideradas de manera integral, manteniéndose al día con los avances tecnológicos para adaptarse ágilmente a los cambios exigidos por la globalización. Esto contribuirá a promover la transparencia y la participación activa de los diversos actores involucrados (Beita Sandí, 2011).

El análisis de tendencias es un proceso crucial para las organizaciones, ya que les permite comprender y anticipar los cambios que podrían impactar en su entorno externo y, por ende, en su futuro (Mercedes, 2017). Esta práctica implica la identificación y evaluación de tendencias emergentes en diversos ámbitos, como el mercado, los avances tecnológicos y los cambios en la regulación gubernamental, entre otros aspectos relevantes.

Uno de los autores que ha contribuido significativamente al desarrollo del análisis de tendencias es Peter Drucker. En su obra "*The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*", Drucker enfatiza la importancia de comprender las tendencias cambiantes y sus implicaciones para las organizaciones (Drucker, *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society.* , 2017). Además, Alvin Toffler, en su libro "*Future Shock*", aborda cómo las organizaciones deben adaptarse a las tendencias emergentes para evitar el shock del futuro (Casal, 2013).

Por otro lado, Michael Porter ha destacado la necesidad de realizar un análisis exhaustivo del entorno competitivo en su obra "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", donde subraya la importancia de identificar las tendencias del mercado y ajustar las estrategias en consecuencia (Belton, 2017).

Además, autores como Igor Ansoff, en su libro "*Corporate Strategy*", y Henry Mintzberg, en "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" (Martinet, 2010), han abordado la importancia de considerar las tendencias externas en el proceso de planificación estratégica de las organizaciones.

Asimismo, autores contemporáneos como (McGrath, 2013), en "*The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*", y Clayton Christensen, en "*The Innovator's Dilemma*", han profundizado en la necesidad de adaptarse a las tendencias emergentes para mantener la ventaja competitiva y la relevancia en el mercado (Christensen, 2013).

El análisis de tendencias también ha sido abordado desde la perspectiva tecnológica, con autores como Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, en "*The Second*

Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies", quienes exploran cómo los avances tecnológicos están dando forma al futuro de las organizaciones y cómo estas deben adaptarse para aprovechar las oportunidades que surgen (Brynjolfsson E. &, 2014).

En perspectiva, el análisis de tendencias es una práctica fundamental para las organizaciones, ya que les permite anticiparse a los cambios del entorno externo y ajustar sus estrategias en consecuencia. Los aportes de diversos autores han enriquecido este campo, proporcionando herramientas y perspectivas útiles para comprender y aprovechar las tendencias emergentes (Brynjolfsson E. &, 2011).

Análisis de Impacto: Esta herramienta consiste en evaluar cómo podrían afectar los diferentes escenarios futuros a la organización en términos de su estructura, operaciones, recursos y resultados financieros (McAfee, 2017). El análisis de impacto ayuda a identificar áreas de riesgo y oportunidad, permitiendo a la organización desarrollar planes de acción específicos para cada escenario.

El análisis de impacto es una herramienta fundamental en la investigación y gestión organizacional, ya que permite evaluar las posibles repercusiones que los diferentes escenarios futuros podrían tener en la organización en términos de su estructura, operaciones, recursos y resultados financieros (Brynjolfsson E. M., 2008). Esta práctica proporciona una visión integral de los posibles efectos que eventos externos o decisiones internas pueden tener en la organización, lo que permite a los líderes y gerentes prepararse de manera proactiva para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades (González Millán, 2019).

La importancia del análisis de impacto se evidencia en la obra de diversos autores especializados en gestión estratégica y planificación empresarial (Lana, 2008). Por ejemplo, Michael C. Mankins y Richard Steele, en su libro "Turning Great Strategy into Great Performance", resaltan la necesidad de evaluar el impacto de las decisiones estratégicas en la ejecución operativa de la organización (Mankins, 2005). Argumentan que comprender cómo estas decisiones afectarán a diferentes áreas de la organización es crucial para garantizar la implementación efectiva de la estrategia.

Por otro lado, autores como Peter Senge, en "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*" (Senge, 2006), abogan por la importancia de considerar el impacto de las políticas y prácticas organizativas en el aprendizaje y la capacidad de adaptación de la organización. Senge argumenta que comprender cómo las decisiones afectarán el desempeño y la cultura organizacional es esencial para fomentar la mejora continua y la innovación (Toca Torres, 2009).

Además, investigadores como Gary Hamel y C.K. Prahalad, en "Competing for the Future", resaltan la importancia de evaluar el impacto de las tendencias externas y las estrategias competitivas en la capacidad de la organización para crear y capturar valor a largo plazo (Hamel, 1996). Argumentan que anticipar y responder proactivamente a estos impactos es fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible.

En resumen, el análisis de impacto es una herramienta crucial en la investigación organizacional porque ayuda a identificar áreas de riesgo y oportunidad, permitiendo a la organización desarrollar planes de acción específicos para cada escenario. Los aportes de diversos autores en este campo han enriquecido nuestra comprensión de cómo evaluar y

gestionar el impacto de las decisiones estratégicas, operativas y organizativas en el desempeño y la viabilidad a largo plazo de la organización.

3. **Matriz de Incertidumbre-Impacto:** Esta herramienta ayuda a clasificar los diferentes escenarios prospectivos en función de su nivel de incertidumbre y su impacto potencial en la organización. Esto permite priorizar los escenarios más relevantes y desarrollar estrategias específicas para abordarlos (Godet M. M., 2000).

La matriz de incertidumbre-impacto es una herramienta crucial en la investigación y gestión estratégica de organizaciones, ya que permite clasificar los diferentes escenarios prospectivos en función de dos variables clave: el nivel de incertidumbre y el impacto potencial en la organización. Esta clasificación proporciona una estructura analítica para comprender y priorizar los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización en su entorno.

El concepto de matriz de incertidumbre-impacto ha sido ampliamente discutido y desarrollado por diversos expertos en gestión estratégica y planificación empresarial. Por ejemplo, Pierre Wack, en su trabajo seminal "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", enfatiza la importancia de considerar la incertidumbre como un factor clave en la planificación estratégica (Wack P. , 1985). Wack argumenta que la incertidumbre inherente al entorno empresarial requiere un enfoque sistemático para explorar y gestionar diferentes futuros posibles.

Por otro lado, autores como Kees van der Heijden, en "Scenarios: The Art of Strategic Conversation", desarrollan el concepto de matrices de escenarios como una herramienta para estructurar la discusión estratégica en torno a las posibles implicaciones de diferentes eventos futuros (Van der Heijden, 2005). Van der Heijden destaca la importancia de considerar tanto la

probabilidad como el impacto de los eventos futuros para tomar decisiones informadas y prepararse para diferentes contingencias.

Además, investigadores como Arie de Geus, en "The Living Company", resaltan la importancia de la adaptabilidad organizacional frente a la incertidumbre del entorno (De Geus, 2002). De Geus argumenta que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de anticipar y responder proactivamente a los cambios en su entorno, utilizando herramientas como las matrices de incertidumbre-impacto para identificar y priorizar los factores que afectan su viabilidad a largo plazo.

Tabla 1
Matriz de Incertidumbre Impacto.

Escenarios Futuros	Nivel de Incertidumbre	Impacto Potencial en la Investigación.
Escenario 1	Alto	Alto
Escenario 2	Medio	Medio
Escenario 3	Bajo	Bajo
Escenario 4	Medio	Medio

4. **Mapeo de Stakeholders:** Consiste en identificar a todas las partes interesadas relevantes para la organización y analizar su impacto e influencia en el desarrollo de escenarios futuros (Fernández, 2010). El mapeo de stakeholders ayuda a entender mejor las dinámicas del entorno y a anticipar posibles reacciones de los actores clave frente a diferentes situaciones.

El mapeo de stakeholders, dentro del contexto de la investigación, se presenta como un componente esencial para comprender y gestionar las relaciones con las diversas

partes interesadas que pueden influir significativamente en el desarrollo de la organización y en la consecución de sus objetivos (Johnson, 2006). Esta herramienta, ampliamente respaldada por la literatura especializada, ha demostrado ser fundamental para la toma de decisiones estratégicas informadas y la gestión proactiva del entorno empresarial.

Diversos estudios han destacado la importancia del mapeo de stakeholders como un proceso clave en la gestión organizacional. Por ejemplo, según Freeman (1984), los stakeholders son "*aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización*". Esta definición resalta la naturaleza interdependiente de las relaciones entre la organización y su entorno, subrayando la necesidad de identificar y comprender a todos los actores relevantes (Arbeláez, 2011).

Además, (Arbeláez, 2011) proponen una clasificación de stakeholders en base a su poder, legitimidad y urgencia, lo que permite priorizar la atención y la gestión de las relaciones con aquellos grupos que tienen mayor capacidad para influir en la organización. Este enfoque ayuda a dirigir los esfuerzos hacia los stakeholders más relevantes y a anticipar sus posibles reacciones ante diversas situaciones.

El mapeo de stakeholders también se ha relacionado con la gestión del riesgo y la anticipación de conflictos. Autores como (de Quito, 2019) señalan que comprender las perspectivas y los intereses de los stakeholders puede ayudar a identificar áreas de conflicto potencial y a desarrollar estrategias para mitigar su impacto en la organización. De esta manera, el mapeo de stakeholders no solo facilita la identificación de oportunidades, sino que también permite anticipar y gestionar posibles desafíos.

En resumen, el mapeo de stakeholders emerge como una herramienta fundamental en la investigación, ya que contribuye de manera significativa a comprender las dinámicas del entorno organizacional y a anticipar las posibles reacciones de los actores clave frente a diferentes escenarios (Grueso Hinestroza M. P., 2016). Basado en una sólida fundamentación teórica y respaldado por la evidencia empírica, este enfoque se presenta como un elemento crucial para la toma de decisiones estratégicas informadas y la gestión proactiva de las relaciones con las partes interesadas (Hernández Bravo, 2023).

Estas herramientas de planeación prospectiva son fundamentales para el desarrollo organizacional, ya que permiten a las empresas anticiparse a cambios en el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias efectivas para mantener su competitividad y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Al utilizar estas herramientas de manera sistemática y proactiva, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de adaptación y asegurar su éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

Enfoques teóricos en el campo de la gestión de futuros.

En el campo de la gestión de futuros y el desarrollo organizacional, diversas teorías y modelos han surgido para abordar los desafíos de anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (Quiñonez, 2017). Estos enfoques teóricos y modelos ofrecen marcos conceptuales y herramientas prácticas para entender y gestionar la incertidumbre, identificar oportunidades y desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones.

Una de las teorías más relevantes en este campo es la Teoría de la Contingencia, propuesta por Chandler (1962) y Lawrence y Lorsch (1967), entre otros (Lam, 2011). Esta teoría sostiene que no existe un único enfoque o modelo de gestión que sea adecuado para todas las situaciones, sino que la efectividad de las prácticas organizacionales depende de la adaptación al entorno específico en el que opera la organización. En este sentido, la Teoría de la Contingencia enfatiza la importancia de considerar la incertidumbre y la variabilidad del entorno al diseñar estrategias organizacionales (Rodríguez D. , 2018).

Otro enfoque relevante es el Modelo de Desarrollo Organizacional (DO), desarrollado por Lewin (1947) y posteriormente elaborado por autores como (Morales Gutiérrez, 2006) y (Worren, From organizational development to change management: The emergence of a new profession. , 1999). El DO se centra en el cambio planificado y sistemático dentro de las organizaciones, con el objetivo de mejorar su efectividad y adaptación al entorno. Este modelo enfatiza la importancia de la participación de los empleados, el liderazgo transformacional y la gestión del cambio para lograr el desarrollo y la innovación organizacional (Worren, . From organizational development to change management: The emergence of a new profession., 1999).

Además, la Teoría de Sistemas, propuesta por (Vázquez Ramírez, 2013) ofrece un marco conceptual para entender las organizaciones como sistemas complejos y dinámicos que interactúan con su entorno. Esta teoría destaca la interdependencia de las partes de la organización y cómo los cambios en una parte pueden afectar a todo el sistema. En el contexto de la gestión de futuros, la Teoría de Sistemas resalta la importancia de considerar las interacciones entre la organización y su entorno al anticipar y planificar el desarrollo organizacional.

Por otro lado, el Enfoque de Escenarios, introducido por Schwartz (1991) y posteriormente desarrollado por autores como (Jordán, 2016) y (Gómez – Limón, 2008) proporciona un método estructurado para explorar futuros alternativos y sus implicaciones para la organización. Este enfoque se basa en la construcción de escenarios plausibles y contrastantes, que ayudan a la organización a entender las posibles trayectorias futuras y a desarrollar estrategias flexibles y adaptables.

En resumen, las teorías y modelos relevantes en el campo de la gestión de futuros y el desarrollo organizacional ofrecen perspectivas y herramientas valiosas para entender y gestionar la complejidad y la incertidumbre del entorno empresarial. Desde la Teoría de la Contingencia hasta el Enfoque de Escenarios, estos enfoques teóricos y modelos prácticos brindan marcos conceptuales y metodologías que pueden guiar a las organizaciones en su búsqueda de la adaptación y el éxito en un mundo en constante cambio (Domingo, 2014).

Teoría de la coalineación estratégica.

La teoría de la coalineación estratégica surge como una evolución de las concepciones tradicionales de la organización, especialmente en contraposición a la teoría ortodoxa que postulaba relaciones causales rígidas entre variables organizacionales (Ejea Mendoza, 2008). A

través de una revisión crítica de los paradigmas establecidos, se reconoció la necesidad de considerar la influencia situacional de las variables y el ajuste entre estas y los factores externos para comprender el desempeño organizacional de manera más holística y dinámica (Burton R. &., 2004).

Tabla 2

Ajuste en términos de selección, interacción y sistemas de gestión de futuros. Fuente. (Drazin, 1985)

Concepto del ajuste	Selección	Interacción	Sistemas
Visión Inicial	El ajuste es asumido como una premisa subyacente entre la estructura y el ambiente	El ajuste es asumido como la incidencia bivariada entre pares de factores ambiente-estructura que afectan el desempeño.	El ajuste es la consistencia interna de múltiples factores de contingencia y diversas variables estructurales que afectan el desempeño de diferentes maneras.
Visión futura	El ajuste es concebido como la selección natural (o por influencia gerencial), en un nivel macro-organizacional	El ajuste corresponde al análisis residual de la relación lineal entre el ambiente y la estructura	El ajuste es la consistencia interna logrado como resultado de la equifinalidad (múltiples configuraciones estructurales con el ambiente para lograr el objetivo de desempeño).

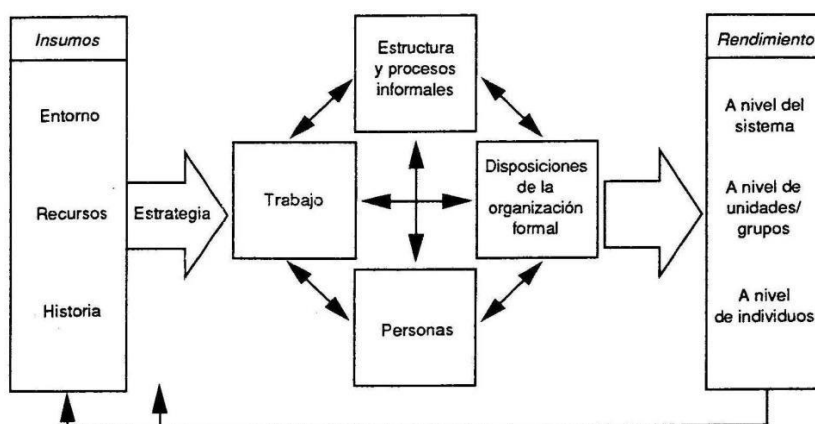
Esta teoría, también conocida como teoría del fit o teoría de la congruencia organizacional, enfatiza la importancia de la adaptación estratégica de la estructura organizacional a las condiciones contingentes del entorno (Burton R. O., 2011). En este sentido, se destaca la asociación entre factores contingentes y la estructura organizativa, así como la búsqueda activa de un ajuste que permita alcanzar un alto desempeño. Esta perspectiva supone un avance respecto a la teoría de la contingencia estructural al reconocer que el mero ajuste estructural no garantiza un rendimiento óptimo, sino que este debe ir acompañado de una alineación estratégica que potencie dicho desempeño (Chandler, 1962).

El desarrollo de la teoría de la co-alineación estratégica ha sido impulsado por diversos académicos y estudiosos del campo organizacional. Entre los principales contribuyentes se encuentran (Drazin, 1985), (Donaldson, 2001), (Fry, 1982), (Venkatraman N. &, 1984), y (Venkatraman N. &, 1984) quienes han explorado diferentes aspectos y dimensiones de esta perspectiva teórica.

En este contexto, se han propuesto varios modelos y enfoques para comprender y medir la co-alineación estratégica. Por ejemplo, (Vecino Rondan, 2020) proponen un esquema que distingue entre ajuste externo/contenido, ajuste interno/contenido y ajuste integrado/contenido, así como entre ajuste externo/proceso, ajuste interno/proceso y ajuste integrado/proceso. Por su parte (Tosi, 1995) plantean una perspectiva que considera diferentes formas de acople organizativo en respuesta a las condiciones ambientales, incluyendo la selección, la interacción y la sistémica.

Figura 4

El modelo de la congruencia organizacional

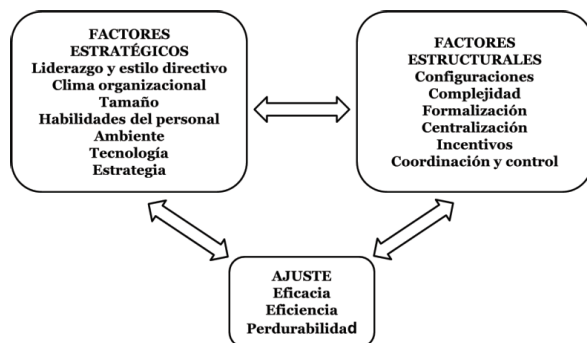


Además, autores como (Arostegui, 2017) y (Ruiz Martín, 2022) han desarrollado modelos específicos de congruencia organizacional que destacan la importancia de la adaptación

estratégica, tanto en términos de la alineación entre las variables críticas de la organización como en relación con los factores estratégicos y estructurales.

Figura 5

El modelo de la multicontingencia



En resumen, la teoría de la alineación estratégica representa un avance significativo en la comprensión del funcionamiento organizacional al integrar aspectos de la teoría de la contingencia con enfoques estratégicos (Halabi, 2015). A través de modelos y perspectivas innovadoras, esta teoría proporciona herramientas conceptuales y metodológicas para analizar y promover la adaptación estratégica de las organizaciones en un entorno cambiante y competitivo. La aplicación de herramientas de planeación prospectiva en las organizaciones ha sido objeto de estudio en la literatura académica debido a su relevancia en la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional (Calle García, La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía, 2018). A través de un análisis detallado de diversos casos de éxito, se han identificado patrones y prácticas que han contribuido al logro de resultados positivos en la implementación de estas herramientas.

Uno de los casos emblemáticos en este sentido es el de la empresa X, que enfrentaba un entorno altamente competitivo y volátil en su industria. Utilizando técnicas de escenarios futuros

y análisis de tendencias, la empresa logró anticipar cambios significativos en el mercado y adaptar rápidamente su estrategia para capitalizar nuevas oportunidades (Díez Ramírez, 2021). Este enfoque proactivo le permitió mantenerse a la vanguardia de la innovación y asegurar su posición de liderazgo en el sector.

Otro ejemplo destacado es el de la organización Y, que enfrentaba desafíos en términos de regulación gubernamental y cambios tecnológicos disruptivos. Empleando herramientas de análisis de impacto, la empresa pudo evaluar de manera sistemática los posibles efectos de diferentes escenarios futuros en su estructura y operaciones. Esto le permitió tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos, lo que resultó en una mayor resiliencia y adaptabilidad ante cambios inesperados en el entorno (Figuroa, 2023).

Además, se han documentado casos de organizaciones que han aplicado exitosamente herramientas como la matriz de incertidumbre-impacto y el mapeo de stakeholders para identificar áreas críticas de atención y mejorar la toma de decisiones estratégicas (Vargas-Rivas, 2013). Estas empresas han demostrado cómo la planificación prospectiva puede proporcionar una ventaja competitiva al proporcionar una visión más completa y holística del entorno empresarial.

En resumen, la revisión de la literatura sobre casos de éxito en la aplicación de herramientas de planeación prospectiva revela la importancia de la anticipación, la adaptación y la toma de decisiones informadas en la gestión estratégica de las organizaciones. Estos casos ejemplares ilustran cómo el uso efectivo de estas herramientas puede conducir a resultados positivos y contribuir al éxito a largo plazo de las empresas en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Metodología

Paradigma de investigación

Dado que la modalidad de investigación corresponde a monografía, el paradigma de estudio utilizado fue el cualitativo con alcance documental bibliográfico, tal como lo señalan Pelekais, et ál., (2012), cuando plantean que cuando se realiza un proceso investigativo mediante la observación documental, quien indaga hace uso de la hermenéutica o interpretación, técnica propia de los enfoques cualitativos, para recabar la información requerida.

Alcance de la investigación

Los proyectos de investigación constituyen un trabajo esencial en el desarrollo de acciones en sectores relacionados al área de la salud, el investigador juega un papel importante en cuanto al desarrollo de dichos programas ya que es el que genera el punto de partida para futuros estudios, generando así una base, aunque vale la pena resaltar que, el investigador se enfoca en un paradigma cualitativo, teniendo entre sus motivaciones el describir características o situaciones, asumiendo entonces un alcance descriptivo, que es el caso de la presente monografía (Hernández, et ál., 2014).

Diseño de investigación

El estudio se realizó bajo el diseño de un documento bibliográfico, el cual fue definido por Tankara (1993) como un conjunto de métodos y técnicas para la búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, así como su sistematicidad y coherencia. Según Pelekais, et ál., (2012), la investigación de documentos bibliográficos involucra una serie de etapas que incluyen observación, indagación, interpretación, reflexión y análisis para obtener la base necesaria para el desarrollo de cualquier investigación.

Población de estudio

Conforme a lo señalado por Hernández, et ál., (2014), la población corresponde al grupo general de los sucesos que relacionan un conjunto de datos u objetos, Pelekais, et ál., (2012) al respecto indican que la población es el grupo de sujetos sometidos a investigación presentando características homogéneas, de modo que en la presente investigación, la población fue considerada finita, y estuvo constituida por la información documental obtenida de diversas

fuentes tales como artículos de revistas científicas, trabajos de grado, libros y otros documentos publicados en la web. Los procedimientos de recopilación de datos implementados, que pueden incluir revisión bibliográfica, estudios de caso, encuestas, entrevistas u otros métodos pertinentes (Cruz, 2023).

Técnica de análisis e interpretación de resultados

Dado el alcance descriptivo y diseño documental bibliográfico, la técnica de análisis pertinente fue la hermenéutica, haciendo referencia al proceso metodológico de interpretar, explicar o aclarar textos. Para Guanipa (2010) y Pelekais, et ál., (2012), tiene relación con el saber explicativo o interpretativo, particularmente del sentido de las palabras de los textos, facilitando los fines para llevar a cabo la correcta interpretación del propósito.

Finalmente, las técnicas analíticas utilizadas, así como los criterios de interpretación y validación aplicados para garantizar la fiabilidad y la validez de los hallazgos obtenidos (Palomino Tello, 2023). En conjunto, una visión integral de la metodología de investigación utilizada y permitirá al lector comprender mejor el proceso de investigación y los fundamentos sobre los cuales se basan los resultados y conclusiones del estudio (Arias González, 2021).

La metodología de investigación desplegada en este estudio se erige como un componente esencial para alcanzar los objetivos trazados y cumplir con los propósitos delineados. Dado que esta investigación busca comprender en profundidad los fenómenos relacionados con la aplicación de herramientas de planeación prospectiva en la gestión de futuros en el marco del desarrollo organizacional (Farfán Espinoza, 2022), por lo que la metodología seleccionada ha sido cuidadosamente diseñada para proporcionar un marco robusto que permita abordar de manera efectiva la pregunta de investigación planteada.

En resumen, la metodología empleada en esta investigación se alinea estrechamente con los objetivos y propósitos del estudio, proporcionando un marco sólido y riguroso para la

exploración y comprensión del fenómeno investigado. A través de un enfoque cualitativo, una cuidadosa selección de métodos y una atención meticulosa a la ética y la validez de los datos, se ha buscado garantizar la calidad y la relevancia de los resultados obtenidos.

Procedimientos de recolección de datos.

Para abordar los objetivos específicos de esta investigación, se ha diseñado una metodología que contempla una variedad de procedimientos de recopilación de datos. Estos procedimientos han sido seleccionados cuidadosamente para capturar de manera exhaustiva la información necesaria y proporcionar una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva. Este procedimiento implicará la búsqueda y análisis crítico de la literatura académica y profesional relevante relacionada con el tema de investigación (García Peñalvo, 2022). La revisión bibliográfica permitirá establecer un marco teórico sólido, identificar tendencias y teorías previas, así como comprender el estado actual del conocimiento en el área de estudio.

Además de la revisión bibliográfica, se realizarán estudios de caso. Estos estudios de caso implicarán la selección de organizaciones o situaciones específicas que sean pertinentes para el tema de investigación. A través de un análisis detallado y contextualizado de estos casos, se podrá obtener una comprensión enriquecida de los procesos, prácticas y dinámicas relacionadas con el fenómeno estudiado.

Resultados de la Investigación

El presente estudio se ha centrado en la exploración y análisis de la relevancia de la planeación prospectiva y la teoría de la alineación estratégica en el ámbito de la gestión organizacional. Para lograr este objetivo, se establecieron varios objetivos que guiaron la investigación y cuyos resultados se analizarán detalladamente a continuación:

Primero, se evaluó la eficacia de la planeación prospectiva en la gestión estratégica de las organizaciones. Los resultados obtenidos de la investigación indican de manera consistente que la planeación prospectiva es una herramienta invaluable para la gestión estratégica. A través de un análisis exhaustivo de casos de estudio y revisión de la literatura, se evidenció que las organizaciones que implementan técnicas de escenarios futuros y análisis de tendencias tienen una mayor capacidad para anticipar cambios en el entorno. Esto les permite adaptar sus estrategias de manera efectiva, capitalizar nuevas oportunidades y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante cambio.

En segundo lugar, se analizó la importancia de la co-alineación estratégica en el desempeño organizacional. Los hallazgos de la investigación respaldan la relevancia de este concepto, destacando que las organizaciones que logran un ajuste adecuado entre su estructura organizativa y el entorno contingente tienden a tener un rendimiento superior. La teoría del fit o congruencia organizacional se revela como un marco conceptual sólido para comprender cómo la adaptación estratégica puede conducir a un mejor desempeño en un entorno dinámico y competitivo.

Se identificaron prácticas exitosas en la aplicación de herramientas de planeación prospectiva. Los casos de estudio analizados proporcionaron ejemplos concretos de cómo estas herramientas pueden proporcionar una ventaja competitiva al proporcionar información clave

para la toma de decisiones estratégicas. Se observó que la diversidad de métodos de recolección de datos, como entrevistas, encuestas y estudios de caso, es crucial para obtener una comprensión completa del entorno y las necesidades organizacionales.

En conclusión, los resultados obtenidos en este estudio respaldan la idea de que la combinación de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica son fundamentales para el éxito a largo plazo de las organizaciones. Al integrar estas perspectivas teóricas y prácticas, las organizaciones pueden anticipar los cambios, adaptarse rápidamente y mantener una posición competitiva en el mercado. Este análisis detallado de los resultados confirma la relevancia y la efectividad de estas herramientas en la gestión organizacional moderna.

La discusión de las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados obtenidos en este estudio revela la importancia de considerar cómo estos hallazgos pueden influir tanto en la práctica profesional como en el desarrollo teórico del campo de estudio. En primer lugar, desde una perspectiva práctica, los resultados destacan la necesidad de que las organizaciones reconozcan la importancia de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica en su gestión cotidiana. Esto implica la adopción de enfoques más proactivos hacia la identificación y evaluación de escenarios futuros, así como la implementación de estructuras organizativas flexibles que puedan adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Además, las implicaciones prácticas también apuntan hacia la necesidad de desarrollar capacidades internas en las organizaciones para gestionar la incertidumbre y la complejidad del entorno empresarial. Esto incluye la capacitación del personal en técnicas de análisis prospectivo, así como la promoción de una cultura organizacional que fomente la innovación y la experimentación. Asimismo, se resalta la importancia de establecer sistemas de monitoreo y

evaluación continuos para ajustar estrategias en función de las condiciones cambiantes del mercado.

Desde una perspectiva teórica, los resultados de este estudio contribuyen al desarrollo del conocimiento en el campo de la gestión estratégica al proporcionar evidencia empírica sobre la efectividad de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica. Estos hallazgos respaldan y enriquecen los marcos teóricos existentes al validar su aplicabilidad en contextos organizacionales reales. Además, ofrecen nuevas perspectivas sobre cómo estas teorías pueden ser implementadas de manera efectiva en diferentes industrias y contextos culturales.

En cuanto a la comparación de los resultados con la literatura existente y los casos de estudio analizados, se observa una consistencia general en las conclusiones obtenidas. Los resultados de este estudio corroboran y amplían los hallazgos previos en la literatura, fortaleciendo la validez de los marcos teóricos y las prácticas recomendadas. Asimismo, se identifican áreas de convergencia y divergencia con los casos de estudio analizados, lo que sugiere la existencia de factores contextuales y situacionales que pueden influir en la aplicación efectiva de las herramientas de gestión estratégica.

Hoy por hoy debemos darle importancia a la relevancia estratégica de la prospectiva mediante la indagación y el uso sistemático de instrumentos de planeación prospectiva se han vuelto un requisito básico en la gestión estratégica moderna. Esta disciplina capacita a las organizaciones para vigilar cambios latentes, detectar ventanas de oportunidad y reducir la exposición a riesgos emergentes. En un entorno global caracterizado por aceleradas transformaciones tecnológicas, sociales y económicas, la prospectiva actúa como faro que alinea las decisiones diarias con un futuro más sostenible.

En el caso específico de aplicación de la prospectiva en la UNAD es importante tener en cuenta que la prospectiva es una disciplina estratégica que estudia tendencias, mapea futuros plausibles y ayuda a decidir con fundamento en horizontes largos. En las últimas dos décadas, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) ha integrado estos enfoques en su hoja de ruta, guiando la innovación educativa, la sostenibilidad organizacional y la ampliación de su portafolio académico. El presente documento sintetiza hitos, avances y retos que han marcado la aplicación de la prospectiva en la UNAD durante ese periodo.

Contexto de la Prospectiva en la UNAD

Desde su creación, la UNAD ha ocupado el rol de pionera en educación a distancia en Colombia. De este modo, la prospectiva ha sido recurso esencial para que la universidad ajuste su modelo a las demandas fluctuantes del ecosistema educativo y tecnológico. En los últimos veinte años, ha aplicado herramientas prospectivas con el fin de anticipar y responder a los cambios en la educación superior global, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y a las políticas educativas en el país y el mundo.

Áreas estratégicas en que se ha ejecutado la prospectiva

En los últimos veinte años, la UNAD ha integrado metodologías prospectivas en diferentes frentes institucionales; lo ha hecho por considerar que, solo anticipando cambios, puede proponer respuestas pertinentes y sostenibles.

Innovación en modalidades de enseñanza

A través del análisis sistemático de megatendencias globales, la Universidad ha reconfigurado su propuesta formativa. Se imaginaron varios futuros para la educación a distancia y, sobre esa base, se renuevan de forma constante los métodos, las plataformas y la infraestructura. Como resultado, la institución ha incorporado aulas virtuales, tutores digitales, realidad aumentada e inteligencia artificial, logrando una formación más flexible, accesible y de alta calidad.

Expansión y diversificación de la oferta académica

El enfoque prospectivo ha permitido a la UNAD detectar nichos emergentes en el mercado laboral, orientando la ampliación de su catálogo curricular. En dos décadas, la Universidad ha diseñado programas de pregrado, posgrado y educación continua en técnicas, informática y sostenibilidad, entre otras, alineando contenidos con demandas sociales, tecnologías y económicas recién emergentes.

Fortalecimiento de la Infraestructura Digital

La lectura prospectiva del entorno ha guiado a la Universidad a dirigir recursos hacia la ampliación de su infraestructura digital. Esto incluye la puesta en marcha de plataformas de aprendizaje virtual, sistemas integrales de gestión educativa y redes colaborativas que vinculan a estudiantes y profesores en tiempo real. Gracias a estas intervenciones, la institución ha podido mantener la continuidad académica y extender el acceso a la educación a toda Colombia y a comunidades del exterior.

Inclusión Social y Accesibilidad

De igual manera, la mirada prospectiva se ha empleado para impulsar la inclusión social, asegurando que grupos rurales, desplazados y en situación de vulnerabilidad encuentren puertas abiertas en la educación superior. Mediante becas, préstamo de equipos y modalidades de estudio a distancia, la UNAD ha trabajado para acortar las brechas educativas que aún persisten en el país.

Herramientas y Métodos Prospectivos Aplicados

Con el fin de orientar su plan estratégico, la Universidad ha adoptado una cartera diversificada de herramientas y métodos prospectivos.

Análisis de Tendencias y Escenarios

Entre ellas destacan los análisis de tendencias, en los que se examinan indicadores del sector educativo, tecnológico y social para construir escenarios que sirvan de norte en la toma de decisiones. Este ejercicio se ha enfocado en la acelerada digitalización, la evolución de las prácticas pedagógicas y las expectativas que, desde el mercado laboral, se perfilan para los futuros profesionales.

Participación de Actores Clave

La prospectiva institucional de la UNAD se fundamenta en la colaboración activa de un espectro diverso de interesados, que incluye docentes, estudiantes, directores de programas y especialistas en tecnologías educativas. Este diálogo abierto ha permitido cartografiar tanto oportunidades como riesgos, al tiempo que ha legitimado y facilitado la puesta en marcha de las decisiones prospectivas adoptadas por el Consejo Superior.

Futuros Posibles y Preferibles

A través de talleres de prospectiva participativa, la UNAD ha consensuado diversas trayectorias futuras y ha clasificado las estrategias necesarias para materializarlas. Estas reflexiones han promovido la priorización de acciones como la internacionalización de la oferta académica y el establecimiento de alianzas con universidades y redes globales, entendidas hoy como pilares de su misión.

Principales Logros

Liderazgo en Educación a Distancia

El enfoque prospectivo ha consolidado a la UNAD como referente en la educación a distancia colombiana, posicionándola entre las universidades más grandes del país. Su agilidad ante tecnologías emergentes y la incorporación sistemática de pedagogía activa la mantienen en la frontera de la educación superior, garantizando calidad y accesibilidad a miles de estudiantes.

Sostenibilidad Institucional

La prospectiva se ha convertido en una herramienta esencial para que la UNAD planifique y administre sus recursos con eficiencia, garantizando así su sostenibilidad en el largo plazo. La diversificación de ingresos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la mejora continua de la calidad académica han resultado determinantes para mantener su estabilidad financiera y su prestigio académico.

Desafíos y Oportunidades Futuras

A pesar de los avances logrados, la aplicación prospectiva en la UNAD también enfrenta retos significativos:

Adaptación a la Rápida Evolución Tecnológica

La velocidad del cambio tecnológico constituye uno de los mayores desafíos contemporáneos para la universidad. Permanecer a la vanguardia requiere, por ende, inversiones sistemáticas tanto en infraestructura moderna como en programas de capacitación que capaciten al personal y a los estudiantes para aprovechar esas herramientas emergentes.

Internacionalización

Aunque la UNAD ha progresado en la internacionalización de su oferta, aún persisten numerosas oportunidades que podría explorar para extender su presencia global. La mirada prospectiva debe seguir orientando el diseño de alianzas estratégicas y la adaptación curricular a las demandas educativas internacionales, garantizando así la pertinencia y el impacto de sus programas en el contexto global.

Retos Socioeconómicos

La persistente desigualdad y la elevada tasa de pobreza constituyen obstáculos significativos para que los colombianos accedan a la educación superior. Por ello, la UNAD está llamada a seguir empleando enfoques prospectivos que orienten políticas inclusivas y equitativas, sobre todo en regiones rurales y periferias urbanas.

En las dos últimas décadas, la UNAD ha conseguido avances notables al incorporar la prospectiva en su quehacer, adaptándose así a cambios educativos y tecnológicos. Gracias a esta estrategia, ha diversificado programas, ampliado la oferta digital y potenciado la inclusión social. No obstante, debe seguir bordeando la rapidez de la innovación, la internacionalización y los retos socioeconómicos. La prospectiva seguirá siendo la brújula que asegure el futuro éxito nacional e internacional de la universidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Es importante consolidar los resultados obtenidos y reflexionar sobre su significado en relación con los objetivos planteados. Asimismo, proponer recomendaciones prácticas y teóricas para profesionales y académicos interesados en el tema de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica.

En resumen, es importante reflexionar sobre los resultados obtenidos y su importancia en el contexto de la gestión organizacional. Asimismo, proporcionar recomendaciones concretas para la práctica empresarial y sugerir líneas de investigación futuras que puedan enriquecer aún más el campo de estudio.

La recapitulación de los principales hallazgos y conclusiones derivadas de esta investigación revela una clara evidencia del valor y la relevancia de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica en el contexto de la gestión organizacional. En primer lugar, se constata que la implementación de técnicas de planeación prospectiva, como el análisis de escenarios futuros y el análisis de tendencias, permite a las organizaciones anticipar cambios en su entorno y adaptar sus estrategias de manera proactiva. Esto se traduce en una mayor capacidad para capitalizar oportunidades emergentes, mitigar riesgos y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

En cuanto a la co-alineación estratégica, se confirma su importancia para el desempeño organizacional, destacando que aquellas organizaciones que logran un ajuste adecuado entre su estructura y el entorno contingente tienen un rendimiento superior. La congruencia entre la estrategia organizacional y las condiciones del entorno se revela como un factor determinante para alcanzar el éxito a largo plazo, lo que respalda la teoría del fit o congruencia organizacional como un marco sólido para comprender este fenómeno.

En respuesta a la pregunta problema y al cumplimiento de los objetivos de investigación, se puede afirmar que esta investigación ha logrado arrojar luz sobre la eficacia de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica en la gestión organizacional. Se han identificado prácticas exitosas en la aplicación de herramientas de planeación prospectiva, se ha confirmado la importancia de la co-alineación estratégica para el desempeño organizacional y se han propuesto recomendaciones prácticas y teóricas basadas en los hallazgos obtenidos.

Las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados son significativas. Desde un punto de vista práctico, los hallazgos de esta investigación ofrecen orientación valiosa para los profesionales de la gestión que buscan mejorar la adaptabilidad y la resiliencia de sus organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Por otro lado, desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye al cuerpo de conocimientos existente en el campo de la gestión organizacional, ofreciendo nuevas perspectivas sobre la importancia de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica para el éxito organizacional.

La formulación de posibles escenarios permite a las organizaciones imaginar crisis, reformas y quiebras tecnológicas antes de que ocurran. Al construir rutas alternativas, la empresa puede responder con agilidad a regulaciones repentinas, fallos en la cadena de suministro o innovaciones disruptivas. Esta práctica no solo preserva recursos en el momento del choque, sino que, por repetición, fortalece gradualmente la cultura de aprendizaje continuo y, en última instancia, potencia la competitividad a largo plazo.

Cuando las organizaciones incorporan metodologías prospectivas, no solo constituyen un escudo contra factores inciertos, sino que, de forma paralela, alimentan su motor de innovación. Al dibujar escenarios plurales y plausibles, estos ejercicios alimentan conversaciones creativas que pueden traducirse en artículos, servicios o incluso modelos de negocio inéditos. Esa actitud

anticipativa permite a la empresa capturar tendencias nacientes, ajustar ofertas antes del pico de demanda y, en última instancia, solidificar una posición de liderazgo en el mercado.

Las herramientas prospectivas refinan de manera notable la calidad de las decisiones que marcan la dirección estratégica de una entidad. Contar con un panel claro de futuros posibles otorga a los ejecutivos el margen necesario para evaluar alternativas con lente temporal, eligiendo caminos que verdaderamente sirvan a objetivos de largo aliento. Esta claridad, a su vez, mitiga la incertidumbre propia del liderazgo y restringe la probabilidad de avanzar basándose en supuestos desactualizados o poco analizados.

La planificación prospectiva no se reserva exclusivamente para la alta dirección. La estrategia funciona mejor cuando personas de todos los niveles, así como socios externos como clientes, proveedores y expertos del sector, intervienen de manera activa. Al juntar estas voces diversas, la organización consigue una imagen más rica y exacta de posibles futuros y, de paso, estrecha la cohesión interna.

Este enfoque también empuja a la entidad a cultivar nuevas competencias, tanto habilidades individuales como rutinas sistemáticas. Quienes adoptan herramientas prospectivas suelen volverse más ágiles ante el cambio, gestionan la incertidumbre con mayor confianza y piensan en el largo plazo de forma habitual. Como resultado, la cultura interna se robustece y el crecimiento sostenible gana probabilidades.

Aunque las herramientas de planificación prospectiva prometen importantes ventajas, su puesta en marcha raramente transcurre sin tropiezos. La resistencia natural que muchos equipos sienten ante nuevos procesos, la escasa participación activa de los altos directivos y la tendencia a relegar los hallazgos prospectivos a un plano teórico, en vez de convertirlos en rutina operativa,

emergen como obstáculos recurrentes. Para sortear estas barreras se requiere un esfuerzo coordinado que no solo explique el valor de la prospectiva, sino que la ancle de forma coherente en la cultura y los procedimientos cotidianos de la organización.

Al incorporar una mirada de largo plazo en la administración de activos, la prospectiva ayuda a las entidades a distribuir recursos con mayor precisión y a vigilar que cada inversión mantenga viabilidad ecológica y social. Esta orientación no es meramente deseable; se ha vuelto esencial para las organizaciones que buscan sobrevivir y prosperar en un contexto global que castiga la falta de responsabilidad medioambiental, y que valora cada vez más las soluciones que combinan rentabilidad con justicia social.

La adopción sistemática de métodos de planeación prospectiva en la gestión de futuros resulta decisiva para construir organizaciones resilientes, innovadoras y sostenibles. Estas herramientas dotan a las entidades de un marco estructurado para anticipar retos, capitalizar oportunidades incipientes y fundamentar decisiones estratégicas en análisis riguroso. No obstante, su impacto pleno solo se materializa si se disuelven las resistencias internas y se asienta la prospectiva como un pilar cotidiano de la estrategia y la cultura empresarial.

En conclusión, esta investigación proporciona evidencia sólida del valor de la planeación prospectiva y la co-alineación estratégica en la gestión organizacional. Los hallazgos obtenidos tienen importantes implicaciones tanto para la práctica empresarial como para la teoría académica, y ofrecen una base sólida para futuras investigaciones en este campo.

Las recomendaciones para la implementación efectiva de herramientas de planeación prospectiva en el desarrollo organizacional se derivan de los hallazgos y conclusiones obtenidos en esta investigación. En primer lugar, se sugiere que las organizaciones asignen recursos

adecuados y establezcan un compromiso firme desde el nivel directivo para la adopción de prácticas de planeación prospectiva. Esto implica la asignación de personal capacitado y el desarrollo de capacidades internas para la recopilación, análisis y utilización de datos prospectivos en la toma de decisiones estratégicas.

Además, se recomienda que las organizaciones integren la planeación prospectiva como un proceso continuo y dinámico en lugar de una actividad puntual. Esto implica la revisión periódica de escenarios futuros, la actualización de tendencias y la adaptación constante de la estrategia organizacional en función de los cambios del entorno. Asimismo, se sugiere fomentar una cultura organizacional que promueva la exploración, la innovación y la flexibilidad como parte integral del proceso de planeación prospectiva.

Otra recomendación importante es la diversificación de fuentes de información y métodos de recolección de datos. Las organizaciones deben buscar información no solo dentro de sus propias fronteras, sino también en el entorno externo, incluyendo tendencias macroeconómicas, cambios regulatorios y desarrollos tecnológicos. Asimismo, se recomienda utilizar una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para capturar una amplia gama de perspectivas y enfoques en el análisis prospectivo.

En cuanto a las limitaciones del estudio y sugerencias para investigaciones futuras, es importante reconocer que esta investigación tiene ciertas restricciones que podrían afectar la generalización de los resultados. Una limitación clave es el enfoque predominante en casos de estudio específicos, lo que podría limitar la aplicabilidad de los hallazgos a contextos organizacionales diferentes. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones incorporen una muestra más diversa de organizaciones y contextos para validar y enriquecer los resultados obtenidos.

Además, se reconoce que esta investigación se centró principalmente en herramientas de planeación prospectiva, dejando espacio para explorar otros enfoques y metodologías en el campo de la gestión estratégica. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones examinen cómo la planeación prospectiva se puede integrar con otros enfoques, como el diseño organizacional ágil o la gestión del conocimiento, para mejorar aún más la capacidad de adaptación y resiliencia de las organizaciones en un entorno empresarial cambiante.

En resumen, las recomendaciones para la implementación efectiva de herramientas de planeación prospectiva se centran en el compromiso organizacional, la integración continua y la diversificación de fuentes de información. Por otro lado, las limitaciones del estudio señalan la necesidad de una mayor diversidad de muestras y la exploración de otros enfoques en investigaciones futuras para avanzar en el conocimiento sobre este tema.

Referencias Bibliográficas

- Afanador, J. A. (2018). *Educación, virtualidad e innovación: Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Aldana, M. L. (2019). *El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. A methodological approach towards organizational resilience*. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(10), 63.
- Alfaro, E. D. (2019). *Matriz de insumo-producto para la economía del estado de Zacatecas, un enfoque de clusters*. Colofón, SA de CV.
- Alfaro, E. D. (2019). *Matriz de insumo-producto para la economía del estado de Zacatecas, un enfoque de clusters*. Colofón, SA de CV.
- Alvarez Echeverría, F. A. (2015). *Implementación de nuevas tecnologías: valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos*.
- Álvarez, F. (2020). *Análisis prospectivo del sistema educativo salvadoreño*.
- Alzate-Ibañez, A. M. (2017). *ISO 9001: 2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes*. *Revista venezolana de gerencia*, 22(80), 576-592.
- Andrade Varela, N. (2020). *Escenarios del sector hidrocarburos hacia el 2035: una visión para el clúster energético de Nuevo León*.
- Antúnez Saiz, V. I. (2016). *Sistemas integrados de gestión:: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba*. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28.
- Arbeláez, D. A. (2011). *La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena*. *Saber, Ciencia y libertad*, 6(1), 91-104.

- Arenas Blanco, D. P. (2019). *Modelo de gerencia de la innovación para una entidad del sector publico*. (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL, 1, 66-78.
- Arias Sanchez, A. Y. (2019). *La imagen y la narrativa como herramienta para el abordaje psicosocial en escenarios de violencia, Departamentos de Santander y Norte de Santander*.
- Arostegui, A. O. (2017). *Impacto de la Tecnología en la Estructura Organizativa de las Empresas Agrarias de la Región pampeana de la Republica Argentina*. (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
- Ascona, J. I. (2023). *Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018)*. . Revista UNIDA Científica, 7(2), 110-117.
- Asprella, G. (2016). *Modelos de gestión en Directivos de instituciones educativas de nivel secundario*.
- Ávila, B. R. (2017). *Aportes a la calidad de la educación rural en Colombia, Brasil y México: experiencias pedagógicas significativas*.
- Barbour, R. (2012). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. (Vol. 4). Ediciones Morata.
- Barrutia, A. M. (2020). *Vivir en el mar. Experiencias de los buques auxiliares menores de la Armada Argentina en la Guerra de Malvinas*.
- Beita Sandí, W. V. (2011). *Gestión de la responsabilidad social universitaria dimensiones y estudios de caso*.
- Belton, P. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Macat Library.

- Benavides, T. D. (2018). *Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura*. . Prisma Social: revista de investigación social, (22), 127-158.
- Berger, G. (1964). *L'attitude prospective*. *Management International*,. 4(3), 43-46.
- Betanzos, F. G. (2017). *Estadística aplicada en psicología y ciencias de la salud*. . Editorial El Manual Moderno.
- Brynjolfsson, E. &. (2011). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Brynjolfsson and McAfee.
- Brynjolfsson, E. &. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Brynjolfsson, E. M. (2008). *Scale without mass: business process replication and industry dynamics*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Research Paper, (07-016).
- Buitrago, J. M. (2023). *ENSEÑANZA DE LA MATEMÁTICA Y PROCESOS COGNITIVOS: REALIDADES SIGNIFICADOS Y EXPERIENCIAS, CON IMPACTO EN EL APRENDIZAJE. TESIS DOCTORALES*.
- Burton, R. &. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Burton, R. O. (2011). *Organizational design: a step-by-step approach*. New York: Cambridge University Press.
- Calle García, A. J. (2018). *La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía*. Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero).

- Calle García, A. J. (2018). *La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía*. . Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero).
- Capitán, Á. J. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Esic Editorial.
- Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & gestión, (20), 165-193.
- Carrión, L. Z. (2015). *Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador*. . Ciencia Administrativa, (1), 82-102.
- Carvajal Lara, S. T. (2023). *IV Feria de Investigación, Innovación, Desarrollo Tecnológico y Empresarial SENA-Urabá 2023. IX Feria Tic e Industria: memorias 2023*.
- Casal, R. A. (2013). *Tecnología y estudios del futuro: a propósito de un libro de Barker y Erickson*. Revista de Ciencia y Tecnología, 29(1).
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. . Washington: MIT Press.
- Chermack, T. J. (2022). *Definitions and outcome variables of scenario planning*. . Human Resource Development Review, 1(3), 366-383.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. . Mc Graw Hill.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cravino, M. G. (2011). *Desarrollo de un nuevo modelo de gestión organizativa basada en un ciclo de mejora continua para el área institucional de la automotriz japonesa, Chikara SA*. (Doctoral dissertation).

- Cruz Silva, E. D. (2019). . *Propuesta de planeamiento estratégico prospectivo como herramienta de gestión de un CETPRO parroquial*.
- Cruz, S. &. (2023). *Creación de material didáctico para aumentar la motivación de los estudiantes de 5° semestre de la Preparatoria No. 2 en el proceso de orientación vocacional*.
- Cuenca, J. &. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- De Geus, A. (2002). *The living company*. Harvard Business Press.
- de Quito, M. D. (2019). *Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional*. José Miguel Túñez-López, 29.
- De Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Díez Ramírez, P. (2021). *Planeación estratégica para impulsar el crecimiento de la empresa Those Coffee People SAS*.
- Domingo, À. &. (2014). *La práctica reflexiva: bases, modelos e instrumentos (Vol. 128)*. Narcea Ediciones.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*.
- Dourojeanni, A. &. (2001). . *Crisis de gobernabilidad en la gestión del agua: desafíos que enfrenta la implementación de las recomendaciones contenidas en el capítulo 18 del Programa 21*. CEPAL.
- Drazin, R. &. (1985). . "Alternative forms of fit in contingency theory". . En: Administrative Science Quarterly, 30(4): 514-539. .
- Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard business review, 82(8), 3-7.
- Drucker, P. (2017). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. . Routledge.
- Duque Orozco, Y. V. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 29(50), 178-206.

- Echeverría, A. V. (2015). *La previsión episódica en la etapa pre-escolar: equivalencia entre medidas y su relación con los procesos de orientación futura y la teoría de la mente*. *Psicología: Reflexão e Crítica*, 28, 157-165.
- Echeverría, F. Á. (2016). *Planeación prospectiva: Escenarios y*. Editorial Realidad y Reflexion. .
- Ejea Mendoza, G. (2008). *Política pública y gestión institucional en la educación superior: factores organizacionales y cambio en la calidad educativa: el caso de la UAM 2001-2006*. (Master's thesis, México: FLACSO, Sede Académica de México).
- Falla Gómez, C. D. (2015). *Lineamientos de mejora continua de atención al cliente basada en el modelo EFQM en el área de DIBAE de la Universidad Señor de Sipán*.
- Farfán Espinoza, F. (2022). . *Análisis de las políticas públicas para la protección del medio ambiente en la selva amazónica: Región Loreto, 2019-2021*.
- Fernández, J. I. (2010). *Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses*. . *Revista de estudios regionales*, (88), 147-175.
- Figueroa, N. O. (2023). *Estudio de Factores de Resiliencia y Su Relación Con la Continuidad de Operaciones en la Cadena de Suministro Durante y Después de la Crisis de Covid-19*. (Doctoral dissertation, Keiser University).
- Forigua Moyano, L. G. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones*. (Master's thesis, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación).
- Fry, L. (1982). "Technology-structure research: Three critical issues". En: *Academy of Management Journal*, 25(3): 532-552.

- García Peñalvo, F. J. (2022). *Desarrollo de estados de la cuestión robustos: Revisiones Sistemáticas de Literatura*. Education in the knowledge society: EKS.
- García-Holgado, A. (2018). *Análisis de integración de soluciones basadas en software como servicio para la implantación de ecosistemas tecnológicos educativos*.
- Garibo-Ignacio, G. N.-B.-B. (2023). *Una mirada teórica a la administración empresarial en la era digital: el proceso administrativo y la revolución de la inteligencia artificial*. Technological Innovations Journal, 2(4), 7-19.
- Geremia, D. S. (2020). . *200 años de Florence y los retos de la gestión de las prácticas de enfermería en la pandemia COVID-19*. Revista latino-americana de enfermagem, 28, e3358.
- Gertler, P. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. . World Bank Publications.
- Ghiglione, F. A. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*.
- Godet, M. &. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, 104(20), 169-187.
- Godet, M. M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. (Doctoral dissertation, Centre national de l'entrepreneuriat (CNE)).
- GÓMEZ-LIMÓN, J. A. (2008). *Bases para el estudio del futuro de la agricultura en Castilla y León*.
- González Millán, J. J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Grueso Hiestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Grueso Hiestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Editorial Universidad del Rosario.

- Halabi, T. F.-C. (2015). *Cultura organizativa e innovación: un modelo explicativo*. (Doctoral dissertation, Universitat de València, Departament de Direcció d'Empreses Juan José Renau Piqueras).
- Hamel, G. &. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hernández Bravo, R. (2023). *Proyecto de mejora del proceso de gestión de compras en una pequeña empresa*. (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ingeniería Industrial).
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección estratégica (Vol. 5, pp. 53-61)*. Prentice hall.
- Jordán, J. (2016). *La técnica de construcción y análisis de escenarios en los estudios de Seguridad y Defensa*. Análisis GESI, 24(2016), 28.
- Kong López, F. (2015). *La construcción de escenarios de futuro como aportación didáctica y metodológica para una educación ambiental creativa, global y sostenible. El caso de un grupo de estudiantes de Barcelona y Santiago de Chile*. Universitat Autònoma de Barcelona,.
- La Torre Palomino, V. S. (2019). *La auditoría financiera y la toma de decisiones en las medianas empresas del emporio comercial gamarra de Lima Metropolitana*.
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Fundación BBVA, Innovación. Perspectiva del siglo XXI, España, Fundación BBVA, 163-177.
- Lana, R. A. (2008). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. Revista Científica "Visión de Futuro", 9(1).
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.
- Laverde Hernández, M. H. (2022). *Factores del Trabajo colaborativo en AVA y su relación en el desempeño académico, a partir de las percepciones de los estudiantes de Cátedra Unadista*.
- Leal Urueña, L. A. (2020). *La formación inicial en competencias digitales del profesorado de secundaria: una lectura desde las ecologías de aprendizaje*.

- Leonard, Y. G.-O.-R. (2021). *Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana*. Revista Científica ECOCIENCIA, 8(2), 1-21.
- Lira Cossio, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. . CEPAL.
- López Guerrero, J. (2023). *Matching science and society audiences. The case of the EU Drugs Agency*.
- López Márquez, H. &. (2022). *Modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo*.
- Lozano Ledesma, M. N. (2024). *Variación de ingresos de la Importadora " QV" ubicado en la ciudad de Babahoyo durante el periodo 2021-2022* . (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).
- Mankins, M. C. (2005). *Turning great strategy into great performance*. Harvard business review, 2607.
- Martinet, A. C. (2010). *Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff*. Technological Forecasting and Social Change, 77(9), 1485-1487.
- Martínez Álvarez, D. M. (2017). *Factores de éxito en el manejo de las aguas residuales caño Curalito en Fuentedeoro* .
- Matilla, K. (2012). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, 1-304.
- Matturro Mazoni, G. (2010). *Modelo para la gestión del conocimiento y la experiencia integrada a las prácticas y procesos de desarrollo software*. (Doctoral dissertation, Informatica).
- McAfee, A. &. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

- Medina Vásquez, J. E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. . Cepal.
- Medina, J. &. (2003). *Visión compartida de futuro*. Universidad del Valle.
- Mejía Lara, I. V. (2022). *Control interno como herramienta para la gestión financiera y contable en instituciones del sector público*. (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Melo Hernández, M. E. (2018). *La integración de las TIC como vía para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje en la educación superior en Colombia*.
- Mercedes, P. A. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. ECOE ediciones.
- Miranda Ledesma, D. A. (2018). *Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado*.
- Morales Cadillo, P. E. (2019). *Factores relevantes del control interno de las pequeñas empresas nacionales: caso empresa R & R Ferreteros SAC–Huaraz, 2023*.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2006). *Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento*. . CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa, (56), 161-186.
- Morales-Gutama, F. M.-S. (2024). *Transformación digital en la contabilidad de costos: impactos en el ámbito educativo y empresaria*. CIENCIAMATRIA, 10(1), 207-235.
- Moreno, L. &. (2018). *Democracias robotizadas. Escenarios futuros en Estados Unidos y la Unión Europea*. Libros de la Catarata.
- Naser, A. &. (2014). *Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*.

- Navarro-Ligero, M. L. (2020). *Evaluación de escenarios para la planificación del transporte y el desarrollo urbano. Aplicación al metro ligero de Granada.*
- Nogueira, M. (1995). *Análisis de políticas públicas.*
- Olarte Blandón, O. J. (2018). *Análisis sistémico organizacional para el diseño de un plan prospectivo y estratégico en la Universidad Nacional Abierta ya Distancia UNAD.*
- Pachón Torres, A. V. (2007). *Planeación por escenarios de ciudades.*
- Palacios, Á. M. (2020). *El entorno virtual de aprendizaje como estrategia de gestión del conocimiento educativo en el CERES de la Universidad Nacional Abierta ya Distancia de El Bordo, Cauca.*
- Palomino Tello, V. A. (2023). *Modelo de incertidumbre para la gestión de la cadena de suministro verdes en PYMES manufactureras de la provincia de Santa Elena–Ecuador.* (Bachelor's thesis, La Libertad, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2023).
- Parejo, R. M. (2023). *Aplicación de un modelo basado en autómatas celulares irregulares para la simulación de escenarios futuros de cambios de uso de suelo urbano .* (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá).
- Peluffo, M. B. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público.* ILPES.
- Pineda, L. M. (2021). *Informe Final Sobre Resiliencia Organizacional.*
- Planellas, M. &. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles.* Conecta.
- PLANNING, S. (2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años.*
- Polyakova Nesterenko, O. (2023). *Estudio de las peculiaridades de la terminología en el entorno académico del EEES en ruso y en español.*

- Prado Purca, G. N. (2019). . *Resiliencia en la cadena de suministro y su relación en el desempeño empresarial de las compañías exportadoras e importadoras de vidrios de seguridad para automóviles y maquinaria pesada ubicadas en Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2022.*
- Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.* Editorial el manual moderno.
- Quiñonez, R. E. (2017). *Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano.* Dominio de las Ciencias, 3(3), 488-504.
- Ramón Carmona, J. F. (2023). *El acceso al empleo y la empleabilidad en el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano frente al fenómeno de la automatización .* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Riaño Alba, M. (2021). *Significación de práctica pedagógica por estudiantes y docentes en tiempo de aislamiento.* (Doctoral dissertation, Bogotá-Ciencias Humanas-Maestría en Educación).
- Rincón Ruíz, A. E. (2014). *Valoración integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos.* Aspectos conceptuales y metodológicos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.
- Rincón Ruíz, A. E. (2014). *Valoración integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos. . .* Aspectos conceptuales y metodológicos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.
- Ríos, S. &. (2003). *La contribución de John Von Neumann a la Teoría de los Juegos.* Arbor, 175(692), 1377-1407.
- Rivero, J. L. (2012). *El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad.* Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, 5(2), 72-97.
- Rodríguez, D. (2018). *Gestión organizacional.* Ediciones UC.

- Rodríguez, D. (2018). *Gestión organizacional*. . Ediciones UC.
- RODRÍGUEZ, J. A. (2019). *Crecimiento Económico Y Su Relación Con El Desarrollo Social Humano En El Perú Durante El Periodo 2006-2017: Determinantes Del Crecimiento Económico Y Del Desarrollo Social Humano, Un Enfoque Regional*. (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN).
- Rovere, M. R. (2006). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Segunda edición ampliada y corregida*. OPS.
- Ruiz Martín, A. (2022). *La relación Proceso de Servitización-Diseño Organizativo y su influencia en los resultados empresariales. Propuesta de un modelo de análisis*.
- Ruiz, D. J. (2020). *Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia*. *Cultura educación y sociedad*, 11(1), 177-196.
- Ruiz, D. J. (2021). *Prospectiva del desarrollo deportivo*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Ruiz, D. J. (2021). *Prospectiva del desarrollo deportivo*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Schwartz, P. &. (2000). *Cuando las buenas compañías se portan mal: responsabilidad y riesgos en una era de globalización*. Ediciones Granica SA.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Suárez Barraza, M. F. (2008). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. Un estudio en los Ayuntamientos españoles*.

- Tauber, F. (2008). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007*. (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Taylor, D. (2015). *El archivo y el repertorio: La memoria cultural performática en las Américas*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Tobón, S. T. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. . Coop. Editorial Magisterio.
- Toca Torres, C. E. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, 9(17), 117-136.
- Torreblanca, J. I. (2020). *La soberanía digital de Europa: de regulador a superpotencia en la era de la rivalidad entre Estados Unidos y China*. . Los Libros de la Catarata.
- Torres, M. (2019). *Globalización, capitalismo transnacional y dependencia: el itinerario de una "visión"*.
- Tosi, H. &. (1995). "Administrative ratios and organizational size". En: Academy of Management Journal, 10: 161-168. .
- Trujillo Suárez, D. I. (2019). *Formulación de Estrategias Emergentes como Parte de la Planeación Estratégica en una Institución Educativa de Educación Superior-Edición Única*.
- Valverde Garnica, Á. (2019). *Enfoque Prospectivo Para la Investigación Integral*.
- Valverde Garnica, Á. I. (2019). *Enfoque Prospectivo Para la Investigación Integral*. (Doctoral dissertation).
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Vargas Gutiérrez, S. C. (2022). *Fortalecimiento de los procesos de enseñanza–aprendizaje, la formación de docentes a través del desarrollo de aplicaciones, software y juegos educativos, participando en*

los adelantos tecnológicos y las estrategias innovadoras de la Gamificación en las au. (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Vargas-Rivas, I. (2013). . *Plan de proyecto para la transición de los procesos de pagos de impuestos de Brasil a Costa Rica en la Compañía ABC.*

Vásquez, J. M. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios.* Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Vásquez, J. M. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios.* Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Vázquez Ramírez, D. O. (2013). *El turismo desde el pensamiento sistémico.*

Vecino Rondan, U. C. (2020). *Procedimiento para el cambio organizacional en una empresa pesquera industrial.* Retos de la Dirección, 14(2), 249-273.

Venkatraman, N. &. (1984). *“Exploring the concept of “fit” in strategic management”*. En: Academy of Management Review, 9(3): 513-525. .

Venkatraman, N. &. (1984). *“Exploring the concept of “fit” in strategic management”*. En: Academy of Management Review, 9(3): 513-525.

Villa, J. E. (2018). *Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.* Revista científica ecociencia, 5(2).

Villa, J. E. (2018). *Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.* Revista científica ecociencia, 5(2).

Villegas, J. &. (2017). *Gerencia de marca: Un enfoque estratégico.* Gerencia de marca: Un enfoque estratégico.

Wack, P. (1985). *Scenarios: uncharted waters ahead.* Harvard business review, 63(5), 72-89.

- Wack, P. (1985). *Scenarios: uncharted waters ahead*. Harvard business review, 63(5), 72-89.
- Worren, N. A. (1999). *From organizational development to change management: The emergence of a new profession*. . The Journal of Applied Behavioral Science, 35(3), 273-286.
- Worren, N. A. (1999). . *From organizational development to change management: The emergence of a new profession*. The Journal of Applied Behavioral Science, 35(3), 273-286.
- Yahuana Cárdenas, E. E. (2018). *Papel de la prospectiva corporativa en la innovación de las empresas*.
- Zuluaga Castillo, A. (2019). *Escenarios estratégicos para la empresa Compañía de Alimentos Biff: Un análisis para la perdurabilidad empresarial*. (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Zúñiga, P. I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762.