

**LA PROSPECTIVA COMO ELEMENTO CLAVE DE LA PLANEACIÓN**

**Requisito para optar al título de**

**Especialista en Alta Gerencia**

**Documento elaborado por**

Viviana Jaramillo Torres

**Tutor seminario de grado**

Catherine Ninoska Guevara Garzón Mg.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2020**

**TABLA DE CONTENIDO**

Resumen .....	4
Palabras claves.....	4
Abstract.....	4
Key words.....	5
Introducción .....	6
Antecedentes.....	7
¿Qué es la Prospectiva? .....	8
Reflexión de la importancia de la prospectiva en las organizaciones .....	9
La prospectiva como elemento clave de la planeación .....	11
Conclusiones.....	18
REFERENCIAS .....	21

## TABLA DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Pasos del Proceso de Planeación..... **¡Error! Marcador no definido.**

## Resumen

La realidad de un mundo complejo, imparable, en constante evolución y altamente competitivo que genera una alta incertidumbre frente a lo que podría suceder en un futuro requiere necesariamente del uso de herramientas prospectivas y de una planificación estratégica que permita a las organizaciones enfrentar esa complejidad y así, poder construir, materializar y llegar con mayor confianza y ventaja al futuro que visionan en el largo plazo. *Este ensayo se soporta en una investigación cualitativa con análisis documental* que parte de las definiciones de prospectiva, planeación y planeación estratégica, con el objetivo de que el lector identifique cada una de ellas y en qué momento las mismas se interconectan y complementan. Se precisa la importancia del uso de la prospectiva en las organizaciones para la construcción de un futuro mejor y sostenible, gracias a la detección temprana y comprensión de aquellos aspectos claves y tendencias que tendrán un alto impacto en el mañana, permitiendo que las organizaciones planeen asertivamente, se anticipen y tomen decisiones concretas e informadas en la actualidad que conduzcan a la realización de sus objetivos en el largo plazo. Lo anterior permite finalizar concluyendo que la prospectiva es una disciplina fundamental en el proceso de planeación de las organizaciones en el largo plazo.

## Palabras claves

Futuro, Planeación, Planeación Estratégica, Prospectiva, Toma de decisiones.

## Abstract

The reality of a complex, unstoppable, constantly evolving and highly competitive world that generates a high level of uncertainty regarding the future requires the use of prospective tools and strategic planning that allows organizations to face this complexity and thus, be able to build, materialize and arrive with greater confidence and a strong competitive advantage to the future that they envision in the long term.

This essay starts with the definitions of prospective, planning and strategic planning, and aims for the reader to identify each one of them and when they are interconnected and complemented. The importance of the use of foresight in organizations in order to achieve the construction of a better, more sustainable future, thanks to the early detection and understanding of those key aspects or trends that will have a high impact tomorrow, thereby allowing organizations to plan, anticipate, and make assertive, concrete and informed decisions today that lead to the realization of their long-term goals. Given this, we can conclude it has become a fundamental discipline in the long-term planning process of any company or organization.

**Key words**

Future, Planning, Strategic Planning, prospective, decision-making.

## Introducción

Actualmente las organizaciones se enfrentan a procesos de cambio permanentes, acelerados y altamente competitivos, donde no es suficiente tener la capacidad de adaptarse y simplemente sobrevivir. Las organizaciones deben trabajar en su proceso de planeación a través de herramientas prospectivas que les permitan identificar, comprender, especular sobre los posibles acontecimientos y factores claves, permitiendo la creación de una visión a largo plazo, que permita la toma de decisiones asertivas en el presente y como estas podrían influir positivamente en el futuro. No se trata de “predecir” el futuro, sino de intentar construir uno, el mejor para la organización. Ni se hace referencia a previsiones, pues estas están fundamentadas en lo que puede ocurrir en unos meses, no en el largo plazo.

Es entonces como la prospectiva complementa y es clave en el proceso de planeación en pro de que la organización formule estrategias y tome decisiones informadas para el cumplimiento de sus objetivos en el largo plazo.

Reflexionar acerca del futuro y planear entorno a este, debería ser una actividad periódica en la cual las organizaciones deberán hacer un esfuerzo en la asignación de recursos y tiempo, para poder así controlar y anticiparse al cambio y no padecerlo, evitando caer en la pasividad (ignorar el cambio) y reactividad (Reaccionar cuando el cambio ocurre).

Aquellas organizaciones que no se encuentren sintonizadas con los cambios actuales, las nuevas tendencias y tecnologías, no serán perdurables en el tiempo, ni conseguirán llegar al podio en el mercado actual.

## Antecedentes

Mucho se ha escuchado y hablado sobre el término de prospectiva, pero fue sólo a finales de la segunda guerra mundial cuando realmente surgieron los estudios de futuro como una verdadera disciplina, como consecuencia del crecimiento del papel del Estado, de las organizaciones como factores de desarrollo económico y social y del avance de la planeación al interior de las organizaciones (Astigarraga, 2016).

La exploración del futuro estuvo ligada inicialmente a la carrera armamentista, en pro de la identificación de nuevos desarrollos tecnológicos en países como Estados Unidos y la Unión Soviética. Para finales de los años sesenta se centra en el progreso de los países, entorno al Desarrollo industrial y finalmente a principios de los años noventa se inicia un cambio de enfoque, pasando de “exploración” de futuro a “construcción de futuro”, y de la observación y exploración del mañana, a la creación de posibles soluciones (Sistema de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia SENA, 2017).

En América Latina varios autores han situado el surgimiento de los estudios de futuro y prospectiva en la década de 1960, posterior al surgimiento como disciplina en otros países y continentes. Para los años ochenta, se origina un quiebre de mentalidad, que incidió en la forma de ver y pensar en la prospectiva, al estallar la crisis de la deuda, ocasionando un estancamiento en la economía y desequilibrios macroeconómicos, donde se hizo evidente y necesario que la incertidumbre y el futuro fueran abordados de forma más sistemática. Es en este contexto y debido a esta situación que surge la planeación prospectiva, donde los países de América Latina comienzan a realizar visiones de futuro para el año 2000 (Naciones Unidas CEPAL, 2016).

Hoy en día, las grandes compañías, tanto nacionales como internacionales y los países mismos hacen uso de esta disciplina como factor clave en los procesos de planeación y desarrollo a largo plazo. Teniendo en cuenta que esta es el insumo principal para la toma de decisiones informadas en el presente, que se toman con base al conocimiento, investigación, análisis y detección de tendencias con potencial de ocurrencia en el futuro y que, por ende, deberán trabajarse desde el hoy, para evitar impactos en un futuro, aprovechar las oportunidades y obtener una ventaja competitiva que permita un liderazgo en el mercado.

## ¿Qué es la Prospectiva?

El filósofo Gaston Berger fue uno de los fundadores de esta disciplina y considerado como el padre del término de prospectiva hasta el día de hoy, la cual definió como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” buscando que el futuro fuese tenido en cuenta en las decisiones que se tomaban. Es decir, convertir esa visión de futuro en acciones concretas (Astigarraga, 2016).

Además de ser uno de los fundadores, Gaston Berger también planteó seis (6) cualidades fundamentales y necesarias para hacerle frente a un mundo en constante cambio y evolución, a las cuales se les ha conocido como las bases de una actitud prospectiva: *La calma*, como cualidad necesaria para el control de las emociones, *la imaginación*, como insumo importante para la creatividad, la generación y transformación de las ideas en acciones concretas, *el trabajo en equipo*, como insumo indispensable para el logro de objetivos organizacionales (Trabajo colaborativo), *el entusiasmo*, como sentimiento apasionado que permitirá llevar las ideas a la materialización, *el valor*, virtud necesaria para perder el miedo y ser capaz de hacerle frente a los nuevos retos, y el *sentido de lo humano*, donde el hombre está por encima de todo (Godet y Durance, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, 2011).

Para el economista francés y profesor en el Conservatoire National des Arts et Métiers, Michel Godet, quién ocupa un papel importante en el mundo de la prospectiva en la actualidad, define la prospectiva como: “La reflexión antes de la acción” ( Godet, De la anticipación a la acción, 1993). En este orden de ideas, sugiere que la prospectiva, a través de la planeación es quién guiará las acciones en el presente, en pro de adelantarse a los acontecimientos futuros. Esta reflexión y comprensión del futuro (identificación temprana de tendencias y cambios), permitirá a las organizaciones anticiparse, establecer acciones concretas a implementar (desarrollo de estrategias) y tomar decisiones que sean pertinentes y oportunas y que supongan un menor riesgo e incertidumbre frente el porvenir.

Para el economista, el futuro no único ni lineal, sino múltiple y debería ser la razón de ser del presente, partiendo de la premisa de que lo que se haga en el presente, permitirá o no, alcanzar un futuro u otro. Esto entendiendo que el futuro no está escrito, ni predeterminado, es posible crearlo y diseñarlo ( Godet, De la anticipación a la acción, 1993).

Esta definición se encuentra alineada a la de Tello y Miklos, quienes afirman que: “La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable” (Miklos y Tello, 2007).

Se podría concluir entonces que la prospectiva es la guía que le permitirá a las organizaciones tener claridad sobre las acciones a emprender en el presente, para poder construir el futuro deseable y llegar a él con una mayor confianza y ventaja competitiva. En otras palabras: “La prospectiva ofrece herramientas necesarias para visualizar el futuro y actuar en el presente; no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho, sino que busca reducir la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con mecanismos de anticipación para proveer insumos para la toma de decisiones a las que se debe llegar en el presente” ( Máttar, 2020).

Es decir, y en pocas palabras, la prospectiva es la disciplina a través de la cual se construye el futuro deseable y se define el accionar para llegar a él (Universidad Central, 2019).

### **Reflexión de la importancia de la prospectiva en las organizaciones**

Teniendo clara la definición de prospectiva, su alcance en la construcción del futuro y partiendo del contexto actual, donde las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo complejo en permanente evolución social, económica, política, ambiental y tecnológica, que avanza de forma acelerada e imparable y que las enfrenta a situaciones nuevas e inciertas, no es suficiente con que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse, reaccionar y sobrevivir a estos cambios, ni mucho menos el esperar a que el futuro las alcance y sorprenda, de forma no positiva, claramente. Se hace necesario e

indispensable visionar el futuro, explorarlo y comprenderlo para poder tomar decisiones estratégicas e informadas en el presente que permitan llegar a ese futuro deseado, obteniendo los resultados esperados.

Es así, como la organización debe tener una visión de posibles escenarios, partiendo de que el futuro no es lineal, sino múltiple. No se trata de adivinar el futuro, sino de anticiparse a lo que podría suceder en el largo plazo, tomando decisiones en el presente que permitan aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades que se presentan en el entorno. El futuro no está escrito, está por escribirse y lo escribirán aquellas organizaciones que se arriesguen y estén enfocadas en luchar por el cumplimiento de sus objetivos y por tener una posición representativa e importante en el mercado. (Finol y Del Pino, 2019).

En otras palabras, las organizaciones están llamadas a dejar a un lado los esquemas tradicionales, desapegarse y velar al interior por construir y consolidar una cultura del pensamiento crítico, creativo y obviamente, de pensamiento prospectivo (ver e ir más allá), con el objetivo de interiorizar en todos los colaboradores la importancia de la anticipación, del prepararse a lo que podría suceder (posibilidades de futuro), en pro de definir la ruta a seguir, acciones a desarrollar para la consecución de objetivos y enfrentar los posibles riesgos que se presenten en el camino. Este último punto, implica también un compromiso de cambio de actitud, donde prevalezca el accionar, la flexibilidad, el equilibrio mental (inteligencia emocional) y la adaptación a la diversidad de situaciones que se presenten, que si se tiene en cuenta el contexto actual y el mundo globalizado en el que se encuentran hoy inmersas las organizaciones, seguramente existirán desviaciones o situaciones inesperadas en el camino.

Las organizaciones no deberían seguir sólo recibiendo datos e información sobre las nuevas tendencias, tecnologías emergentes o formas de hacer las cosas con retraso o simplemente darse cuenta cuando ya la competencia ha implementado el uso de alguna de ellas, donde de ser así, no existirá posibilidad alguna de que la organización pueda elegir el camino a seguir, esta simplemente se tendrá que limitar a adaptarse y reaccionar ante la situación. Con un factor adicional y crucial: No tendrá tiempo. Este tipo de situaciones cuando se presentan pueden llevar a que la organización en su afán de buscar soluciones rápidas y direccionar un nuevo rumbo, cometa errores, como consecuencia de

la toma de malas decisiones o decisiones no tan convenientes a causa de la prontitud de la situación.

Se hace entonces importante resaltar, que las decisiones que las organizaciones tomen en el presente tendrán incidencia en el futuro, por esto la importancia de conocerlo y que las mismas dediquen tiempo, esfuerzo y recursos económicos a explorarlo, lo que les permitirá tener un mayor “control” y maniobra sobre el mismo, evitando o disminuyendo el impacto generado por la evolución continua del mercado.

La actitud pasiva (Ignorar el cambio) y reactiva (Reaccionar cuando ocurra el cambio) sólo hará que el futuro sorprenda o sobrepase a la organización, mientras que la actitud Preactiva (Prepararse para el cambio) y Proactiva (Construir el cambio), permitirá superar las necesidades de la organización en el presente, como las necesidades del futuro, aprovechando las oportunidades y disminuyendo los riesgos.

Se podría inferir, teniendo en cuenta lo anterior, que, sin una visión de largo plazo y conocimiento del futuro, existirá una mayor dificultad por parte de las organizaciones para enfrentar y adaptarse a los cambios que este traiga consigo. Donde sólo restará esperar que el futuro llegue para poder hacerle frente y lograr apagar los incendios que este ocasione de la mejor manera posible en su paso.

### **La prospectiva como elemento clave de la planeación**

Para enlazar y poder identificar el papel clave que juega la prospectiva en los procesos de planeación al interior de las organizaciones, primero y necesariamente se debe partir de la definición misma de planeación y planeación estratégica.

Para Reyes, la planeación: “Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (Reyes, 1996). En este sentido, se concluye que la planeación fija una ruta frente a lo que se desea (en un futuro), junto con las acciones que se deben realizar en el presente para lograr la consecución de este, al igual que fija y determina los controles necesarios para la reducción o mitigación de los riesgos y la toma de decisiones estratégicas.

O como lo describen Koontz, Weihrich, y Cannice: “La planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consisten en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Esta toma de decisiones que se traducirán posteriormente en acciones como lo mencionan los autores en el párrafo anterior se lleva a cabo teniendo como referente el futuro o la visión de este, en pro de anticiparse a sus posibles impactos y efectos.

Es por lo que, para Ackoff, la planeación es la: “Toma anticipada de decisiones” (Miklos y Tello, 2007)

La planeación permite prever, comprender lo que se debe hacer en el presente (acciones a realizar), en que horizonte de tiempo, sin improvisación alguna, evitando desgastes o uso ineficiente de recursos. Durante su proceso se tienen en cuenta todos los factores, tanto internos como externos que puedan influir en la visión de largo plazo y objetivos organizacionales. En otras palabras, todo proceso de planeación requiere necesariamente de un trabajo de vigilancia, recolección de datos y análisis de entorno (PEST y DOFA, identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) donde se encuentra inmersa la organización, que lleve a la reflexión de futuro y en ese orden de ideas, a la toma de decisiones sobre este.

A continuación, se relacionan los pasos de aplicación general en un proceso de planeación al interior de una organización, donde como se mencionaba anteriormente se hace necesario:

- Hacer diagnóstico situación actual (¿Dónde está la organización hoy?), identificar las oportunidades futuras y amenazas, teniendo clara la posición actual y las fortalezas y debilidades de la organización, que permita analizar los factores positivos y negativos.
- Definir objetivos de corto y largo plazo para la organización (fines o propósitos medibles y alcanzables), que no son más que los resultados esperados por la organización. Estos enmarcan las actividades y cronogramas que se deberán ejecutar para alcanzar la meta.

- Establecer e identificar los supuestos sobre el entorno en el que se desarrollará el plan.
- Identificar las diferentes alternativas posibles para la acción.
- Analizar y evaluar las alternativas identificadas, seleccionando la mejor para la organización, según los objetivos esperados: La de menor riesgo, o la más rentable, pero más riesgo, entre otras.
- Selección de la alternativa que mejor se adapte a las necesidades y resultados esperados de la organización.
- Cuantificar el plan, es decir llevarlo a un presupuesto. Todo plan requiere necesariamente de unos recursos económicos para su ejecución. (Koontz, Wehrich, y Cannice, 2012).

Gráfico 1 Pasos del Proceso de Planeación.



Fuente: Creación propia tomado del texto (Koontz, Wehrich, y Cannice, 2012)

Dado lo anterior, se podría concluir entonces que la planeación no sólo una de las principales funciones de la administración, sino también, un elemento clave en el proceso de direccionamiento de toda organización de cara al futuro ( Aldana, 2017).

Ya teniendo claro el concepto de planeación, se hace necesario complementarlo con la planeación estratégica, la cual fue introducida por primera vez a mediados de 1950, como consecuencia de la necesidad de una mayor competitividad de las organizaciones y naciones, que asegurara el crecimiento sostenible y permanencia de estas en un mercado global. A esta, se le ha nombrado “Planeación de largo plazo” o “Planeación corporativa” (Moreno, 2017) pero sin cambiar su esencia y significado, siendo más un tema de forma que de fondo realmente.

Por otro lado, el académico e investigador de Deusto Business School /Universidad de Deusto, Eneko Astigarraga define la planeación Estratégica como: “El arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos” (Astigarraga, 2016), que son llevadas y lideradas por la alta dirección de una organización y que se encuentran soportadas en las estrategias. No se trata entonces de definir simplemente el rumbo y la meta, si también los medios necesarios y adecuados para alcanzarla, que es lo que se conocen como: las estrategias.

Es por esto que la planeación estratégica es el: “Camino primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma y define su visión de futuro” (Universidad de Cienfuegos, 2020). Es decir, lo que se desea alcanzar y lograr en un horizonte de tiempo (Mediano y largo plazo), convirtiéndose así, en el plan maestro y guía del rumbo a tomar por parte de la organización.

Las organizaciones que hacen uso de la planeación estratégica son organizaciones que no improvisan en su actuar, gracias a que cuentan con un direccionamiento estratégico definido y un plan de acción establecido, en pro de la consecución de los resultados esperados. De igual forma, es importante tener presente que, a pesar de esta claridad, al tratarse de una visión de mediano o largo plazo y estar inmersos en un mundo en constante evolución, las organizaciones no estarán exentas de que se puedan presentar desviaciones en el camino (Cambios ocasionados por nuevas dinámicas, tendencias, volatilidad del precio, entre otras) que requieran ser ajustadas en la marcha, pero que

permitan continuar con la ruta trazada y en ese orden de ideas, cumplir con los objetivos esperados.

Se infiere entonces que, toda planeación estratégica tiene inmersa esta **visión de futuro**, pero limitada a un plazo medio de 3 a 5 años, que es la vigencia normal de un plan estratégico en la actualidad (Astigarraga, 2016). *Es aquí, donde se alinea y complementa con la prospectiva, siendo esta visión de futuro, la misma prospectiva.*

La prospectiva entonces se considera un elemento clave en el proceso de planeación, que permite la toma de decisiones más acertadas en tiempos de incertidumbre y de cambio, gracias al conocimiento que esta ofrece, derivado de la comprensión y análisis del futuro. El proceso de planeación, indudablemente se fortalece con la incorporación del pensamiento y la acción a largo plazo. La planeación y la prospectiva deberán incorporarse plenamente como herramientas de crecimiento y desarrollo, siendo la prospectiva la herramienta clave para el crecimiento y posicionamiento organizacional, alterando las trayectorias y construyendo el futuro esperado.

Vale la pena recalcar y reflexionar sobre la limitación en términos de tiempo que tienen actualmente los planes estratégicos organizacionales, que como se mencionaba anteriormente, si bien tienen inmersa una visión de futuro de mediano a largo plazo, esta deberá ser complementada con la visión prospectiva, que permita dar continuidad a esa visión de futuro, donde independientemente que se finalice el plan estratégico en 3 o 5 años, la organización no pierda su rumbo ni enfoque, ni los esfuerzos y recursos ya invertidos durante el proceso (Chung, 2009). De igual forma, esta será una tarea importante que deberá liderar la alta dirección en pro de que el rumbo de la organización no se desvíe y que la misma continúe trabajando fuertemente por el escenario visualizado.

Es así como el estudio de prospectiva entonces: “Ofrece una base y elementos estratégicos clave para el proceso de planeación, conllevando a la construcción de estrategias que lo llevaran a su realización” (FLORES, 2020).

De hecho, si vamos más allá y reflexionamos acerca del contexto actual, donde las organizaciones están viviendo épocas de cambios constantes e imparable, ya no es, ni será suficiente planificar en el corto plazo o a través de estrategias conservadoras y cautas, se hace necesario una planeación basada en herramientas prospectivas con un liderazgo claro que logre comprometer a todos los colaboradores hacia el logro de

objetivos, la consolidación de una cultura de la anticipación y la construcción de la organización hacia el futuro.

Los líderes de hoy deben asumir decisiones complejas, en un entorno cada vez más incierto y en movimiento, y es allí donde esa identificación temprana de tendencias, dinámicas y factores claves permitirá la formulación de estrategias y toma de decisiones más informadas, en pro del futuro deseado. Las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta las repercusiones que estas pueden generar a la organización en el futuro, por esto nuevamente la importancia de conocerlo y que estas se tomen partiendo de ese conocimiento previo.

Se hace entonces de vital importancia que al interior de las organizaciones existan líderes con mentalidad prospectiva, visionarios, proactivos, que deseen anticiparse al porvenir, teniendo claro la importancia de conocer y estudiar los factores claves y tendencias que podrían afectarlos o, por el contrario, ser una oportunidad que aprovechar por parte de las organizaciones, partiendo a su vez de las debilidades y fortalezas identificadas en el presente. Ya no se tratará de una lucha contra lo desconocido, ni de decisiones basadas en la intuición gerencial o diseñadas en el día a día, por el contrario, las organizaciones podrán planear estratégicamente, lo que les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias y acontecimientos gracias a la evaluación y análisis del negocio y entorno, las cuales facilitarán el desarrollo de objetivos y estrategias en busca de consolidar y posicionar a la organización en un futuro.

Al igual que el mundo y sus múltiples avances en los campos de la ciencia, tecnología, economía y demás, la prospectiva también ha evolucionado, como lo han hecho las grandes disciplinas, en pro de dar una solución a los grandes desafíos del mundo actual. Su aporte, se puede evidenciar de muchas maneras, como por ejemplo en temas de economía, tecnología y empleo (Estudios prospectivos por parte de los países) ( Máttar, 2020).

Así como está ha evolucionado, también se requiere de una evolución por parte de los líderes que dirigen y direccionan el rumbo de las organizaciones en la actualidad, donde la alta dirección no debe diseñar sus acciones basados en el día a día (Finol y Del Pino, Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos, 2019), esta debe considerar la visión prospectiva y hacer un diagnóstico de su situación actual y entorno para así estudiar y comprender el futuro. A mayor claridad del futuro, más fácil será su

construcción y proceso de toma de decisiones, gracias a la reducción de la incertidumbre. La alta dirección debe estar en la capacidad de visualizar los posibles escenarios y en ese orden de ideas, poder prepararse para ello, aprovechando las oportunidades que estos brindan y transformando sus debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Las organizaciones y sus líderes deben entonces ser capaces de anticiparse a lo que pueda ocurrir en el presente y futuro y adicional, de tomar decisiones rápidas en los momentos en los que no se prepararon y fueron simplemente sorprendidos por la ocurrencia de acontecimientos que no se tenían contemplados en el panorama.

En este sentido, “Los retos de las empresas son enormes y requieren en principio conocer la mayor información posible de lo que está pasando, para luego generar estrategias que les permitan construir un futuro y poner a su favor las situaciones que se les presentarán” (Mónica, Perez, y Perilla, 2020). Recordemos que todo lo que suceda en el entorno repercutirá directa o indirectamente a la organización, por esto la importancia de conocerlo y tener un diagnóstico claro del mismo para poder definir estrategias acordes con el futuro que se desea construir.

Finalizo, esperando que este ensayo sirva como reflexión y haya permitido a quien lo lea, vislumbrar el papel estratégico e importante que tiene la prospectiva en los procesos de planeación de las organizaciones, como factor clave para la anticipación de tendencias emergentes, en un mundo en constante evolución y cambio, que permita cimentar el futuro y poder sortear eficazmente los posibles acontecimientos del mañana. Como dice, Jorge Máttar en su artículo:” La prospectiva antecede a la planificación, nutriendola de escenarios posibles para luego interactuar simultánea y secuencialmente” ( Máttar, 2020).

La prospectiva es y será una herramienta de gran utilidad por donde se mire, que permite a las organizaciones, empezar a construir el futuro deseado desde el presente, actuando entonces desde el “hoy” y reduciendo en un gran porcentaje la incertidumbre del porvenir.

Haciendo necesario que las compañías que deseen perdurar en el tiempo, liderar mercados y tendencias, deban hacer uso de esta disciplina, que vale la pena mencionar, no sólo es practicada en la actualidad por las organizaciones, sino también por los países, en su proceso de búsqueda de una dirección y definición de estrategias que permitan

enfrentar los retos de un mundo que como decíamos hace un momento, se transforma de forma acelerada.

Es por esto, que las naciones hoy en día también incorporan en sus procesos de planeación, la prospectiva como herramienta de política pública encaminada al desarrollo, evitando resagos, en busca de una mayor sostenibilidad y el crecimiento del país.

## Conclusiones

En un mundo globalizado que se encuentra en constante movimiento y evolución tecnológica las organizaciones deberán prepararse para enfrentar la incertidumbre y los grandes desafíos del futuro y poder anticiparse a los mismos. Es allí donde la visión prospectiva juega un papel clave en la planeación, al permitir a las organizaciones esta anticipación e identificación temprana del futuro deseado y poder accionar correctamente en el presente no desde la intuición o improvisación, sino desde el conocimiento mismo hacia el futuro deseado.

La prospectiva ofrece elementos claves en el proceso de planeación gracias a que tiene una visión global y de largo plazo que permite brindar los mecanismos necesarios para la toma de decisiones informadas en el presente que conduzcan al logro de los objetivos propuestos por la organización en un futuro.

La prospectiva y la planeación son esenciales para la construcción del futuro que visionan las organizaciones, gracias a que la prospectiva proporciona las herramientas claves y estratégicas para que la organización se prepare para enfrentar y resolver los desafíos del mañana.

Todo proceso de planeación estratégica tiene en cuenta en su proceso de construcción la visión de ese futuro que desea alcanzar la organización, pero su horizonte de tiempo está limitado a máximo 5 años, que es la duración normal de un plan estratégico en la actualidad, haciendo extremadamente necesario que el plan estratégico se complemente y alinee con la prospectiva, para que una vez finalizado el plan, la organización no pierda la dirección que llevaba y siga siendo fiel a la visión de largo plazo que se planteó y por ende, no se pierda el camino ya recorrido, ni los esfuerzos y recursos invertidos en el mismo.

Por último y no sólo a modo de conclusión, sino también reflexión, es importante interiorizar que en el panorama actual en el que se encuentran inmersas las organizaciones, no se requiere solo de la implementación de herramientas prospectivas en los procesos de planeación en el largo plazo, se requiere también de líderes

prospectivos, con una visión del futuro y sus múltiples posibilidades, con una actitud proactiva, que reconozcan la importancia del anticiparse y hacer una buena planeación estratégica en las organizaciones que lideran, dejando a un lado el estilo conservador en pro de un posicionamiento y permanencia en un mercado dinámico, que los enfrenta cada vez más a múltiples desafíos e incertidumbres, donde sólo sobrevivirán aquellos que se arriesguen y se anticipen a los acontecimientos futuros.

## REFERENCIAS

- Aldana, C. (Octubre de 2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2017. Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Dunod: Marcombo Boixareu editores.
- Máttar, J. (2020). Planificación y prospectiva para enfrentar los retos del desarrollo de México. *Revista de Economía Mexicana Anuario unam*, 254-272.
- Astigarraga, E. (2016). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA ORÍGENES, CONCEPTOS CLAVE E INTRODUCCIÓN A SU PRÁCTICA. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 1-20.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 27-31.
- Finol, A., & Del Pino, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 28-39.
- FLORES, K. I. (2020). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA LA AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A CHICLAYO 2020-2030. *TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Chiclayo.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *PLANEACION PROSPECTIVA: UNA ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL FUTURO*. Editorial Limusa.
- Mónica, G., Perez, R., & Perilla, R. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 172-184.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá D.C: Editorial Fondo editorial Areandino.
- Naciones Unidas CEPAL. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe*. Editorial CEPAL.
- Reyes, A. (1996). *Administración moderna*. Editorial Limusa.
- Sistema de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia SENA. (2017). *Bases Teóricas y conceptuales de prospectiva*. Bogotá: SENA.
- Universidad Central. (2019). *La gestión de organizaciones en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Universidad de Cienfuegos. (2020). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A PROFESIONALES DE LA MEDICINA Y LA JURISPRUDENCIA. *Revista Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 83-89.