

ANÁLISIS Y RESULTADOS TEÓRICOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. UNA RESEÑA DE SU EVOLUCIÓN DESDE 1967 HASTA 2016

ANALYSIS AND THEORETICAL RESULTS OF THE STRATEGIC PROSPECTIVE. A REVIEW OF ITS EVOLUTION FROM 1967 TO 2016

Casa Centeno Anthony Dario

Universidad de las Fuerzas Armadas, Departamento CEAC – Hotelería y Turismo
adcasa@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

Chimbolema Sánchez Jessica Paola

Universidad de las Fuerzas Armadas, Departamento CEAC – Hotelería y Turismo
jpchimbolema@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

Reyes Benavides Mariel Eugenia

Universidad de las Fuerzas Armadas, Departamento CEAC – Hotelería y Turismo
mereyes9@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

RESUMEN

El presente artículo de revisión reseña la teoría de la prospectiva estratégica desde 1967 hasta el 2016. Para su desarrollo se realizó un análisis descriptivo de artículos relacionados al tema obtenido de las bases de datos EMERALD INSIGHT, SCOPUS y otras bases de apoyo como Redalyc y Scielo.

Se refleja que el concepto de prospectiva estratégica nace con Berger y Michel Godet en la escuela francesa, siendo Godet el mayor divulgador hasta la actualidad. Los fundadores y divulgadores de la prospectiva estratégica la enfatizan como una herramienta que analiza los diferentes escenarios futuros para aportar al desarrollo de una organización a través de estrategias. Asimismo, en esta revisión de literatura se analizan algunas divergencias encontradas entre teóricos en relación a su definición.

Se pretende que el presente artículo sea un aporte para futuras investigaciones.

Palabras clave: Prospectiva estratégica, escenarios futuros, fundadores y divulgadores de la prospectiva.



ABSTRACT

This review article reviews the theory of strategic foresight from 1967 to 2016. For its development, a descriptive analysis of articles related to the theme obtained from the databases EMERALD INSIGHT, SCOPUS and other support bases such as Redalyc and Scielo was carried out.

It is reflected that the concept of strategic prospective was born with Berger and Michel Godet in the French school, with Godet being the greatest disseminator to date. The founders and disseminators of strategic prospective emphasize it as a tool that analyzes the different future scenarios to contribute to the development of an organization through strategies. Also, in this literature review some divergences found between theoreticians in relation to their definition are analyzed.

It is intended that this article be a contribution for future research.

Keywords: Strategic foresight, future scenarios, founders and disseminators of the prospective.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo se desarrolla en base al tema de la prospectiva estratégica, concepto que nace con el aporte de los pioneros Gastón Berger y Beltrand de Jouvenel, teóricos que conformaron la escuela francesa quienes establecen que la prospectiva consiste en la identificación de futuros posibles.

Años más tarde aparecen nuevos teóricos del concepto de prospectiva estratégica, entre los cuales se destaca el profesor Michel Godet, quien centra sus investigaciones en el ámbito académico y empresarial generando nuevos aportes al concepto.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se detalla el origen de la prospectiva estratégica, iniciando con sus fundadores y la formación de la escuela francesa; segundo, se establece el marco conceptual en base a una revisión cronológica desde los conceptos de prospectiva y su evolución como prospectiva estratégica; tercero, se lleva a cabo un análisis de convergencias y divergencias basado en los enfoques de los autores pertenecientes a la escuela francesa y anglosajona; cuarto, se presentan resultados y discusión del tema en el que se establece un consenso de ideas planteadas por el grupo de investigación; finalmente se presentan las conclusiones del tema.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis descriptivo de artículos relacionados al tema de prospectiva obtenidos de las bases de datos Emerald Insight, Scopus y otras bases de apoyo como Redalyc y Scielo. Se contó con revisión de más de 30 trabajos publicados en las bases de datos mencionadas comprendidos entre capítulos de libros y artículos en el idioma inglés y español; luego de una discriminación de información, este artículo basa su bibliografía en 21 trabajos de revisión de literatura y estado del arte de la prospectiva estratégica.

3. MARCO TEÓRICO

Origen de la prospectiva estratégica

El concepto de Prospectiva nace alrededor de los años cincuenta en Francia con los filósofos Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel quienes conforman la Escuela Francesa o Voluntarista como una corriente que estudia a la Prospectiva considerando diferentes escenarios en el futuro o la propuesta de Bertrand de Jouvenel como futuros posibles o "*futuribles*" (Mojica J. , 2006).

Años más tarde, Michel Godet se une a la escuela francesa no solo aportando con definiciones similares a las de Berger y Jouvenel sino también realizando estudios en los que une a la prospectiva con la estrategia. Para 1991 en su libro "*De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*" califica a la prospectiva como una "indisciplina intelectual" y una "herramienta para reflexión y antifatalidad", adicional a esto desarrolla su libro en base diferentes herramientas como el método de escenarios, Delphi, Mactor, SMIC, entre otros que darán funcionalidad a la prospectiva. Posteriormente, en el 2007 Godet publica dos tomos para reforzar al libro de 1991, el primer tomo es "*Manuel de Prospective Stratégique 1. Une indiscipline intellectuelle*", en el que trabaja sobre el marco conceptual de los fundadores, y un siguiente tomo titulado "*Manuel de Prospective Stratégique 2. L'art et la méthode*" enfocado a la prospectiva estratégica para el ambiente empresarial. (Pineda, 2013). Gracias estos trabajos de aplicación de la prospectiva, Godet se ha convertido en el personaje más importante dentro de la prospectiva estratégica y que ha trascendido hasta la actualidad con sus aportes.

Paralelo al nacimiento de la escuela francesa, en Norteamérica se construye el concepto de Forecasting para referirse a que existe un solo futuro y puede ser complementado con las leyes de la probabilidad a diferencia de lo que mencionaba Jouvenel en la escuela francesa como futuros posibles. El término de Forecasting pertenece a la escuela determinista o anglosajona, en sus inicios se utilizó para fines militares en la Guerra Fría puesto que sirvió como herramienta para desarrollar mejor tecnología y ganar la guerra (Mera, 2014). El concepto de prospectiva se ha extendido a más países del continente europeo, asiático y hasta la región de Sudamérica enfocándose al sector empresarial y académico en esta última región.

Marco conceptual

Gaston Berger (1967) considerado como el padre del concepto prospectiva la define como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él" es decir, "los eventos futuros serán el resultado de decisiones del presente". Por otra parte, Jouvenel (1967) señala a la prospectiva como "el arte de la conjetura" mencionando que "se puede concebir como una realización múltiple" o futuros posibles denominados "Futuribles", concluyendo que no sólo se debe considerar como un futuro único.

Merello (como se cito en Uranga, 2007), sostiene que la prospectiva es "Primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable (pág. 14).Permitiendo resaltar que para la prospectiva se debe tener una visión previa de lo deseado y en base a esto desarrollarla con el fin de hacerlo realidad.

Por su parte Godet (1993) entiende a la prospectiva como el futuro que aun no está construido, es decir, que no puede concebirse como resultado del pasado, por lo tanto, la prospectiva no elimina la incertidumbre con predicciones ficticias, sino intenta disminuirla y así afrontar los futuros probables con decisiones acertadas.

Por otro lado Gabiña (como se cito en Uranga, 2007), un autor español, acota al concepto de Godet dado en 1977 e incorpora que "la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro (...) Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo. La prospectiva invita a considerar el futuro como si de algo múltiple y abierto se tratara y que, por lo tanto, queda por realizar, por construir (...) el futuro es, en una parte muy importante, fruto de nuestro esfuerzo y de nuestro sacrificio. En definitiva, de nuestra ambición y de nuestra voluntad (pág. 14).

Gabiña y Godet tuvieron una visión de prospectiva que incluso con el pasar del tiempo, varios autores la siguen sosteniendo expresando que el futuro es incierto y no va a dejar de serlo, y que la prospectiva ayuda a planificarlo, esto aplicado hacia una persona u organización significaría cumplir metas y objetivos planteados a base de esfuerzo y sacrificio.

Como menciona Ben Martin (1995) da un enfoque diferente a la prospectiva definiendo que es el "proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías emergentes que generarán mayor beneficio económico y social" (pág. 140) por tanto se destaca que para lograr un futuro deseado no únicamente se necesita analizar el pasado y tener un deseo, sino requiere un proceso de investigación enfocado al macro entorno de ciencia, tecnología, economía y sociedad, y en base a esta información generar estrategias que permitan lograr un objetivo y tener rentabilidad económica y reconocimiento social en una organización.

Años más tarde el concepto de prospectiva evoluciona pues Rodríguez (2014) explica que:

Si bien es cierto que la prospectiva nos permite ver las alternativas del futuro, también es importante que nos planteemos la pregunta: ¿qué vamos hacer?, y ¿cómo lo vamos a hacer? Esto lo logramos con la articulación de la prospectiva y la estrategia (pág. 96).

Por su parte Michel Godet (como se citó en Mojica, 2008) enfatiza que:

La estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad (Mojica J. , 2008)

Otras definiciones surgieron con el prospectivista Godet (2010) añade que "la prospectiva estratégica "designa una disciplina que busca anticipación iluminada por la clarificación de las acciones realizadas en el presente a través del examen reflexivo de ambos futuros posibles y deseables" (pág. 1461)

Conservando varios principios de la escuela francesa nace nuevas corrientes que tienen connotación con las primeras definiciones es así que aparecen divulgadores quienes han desarrollado nuevos conceptos como Ratcliffe y Sirr (2003) que mencionan que “la prospectiva estratégica, requiere mucho más que escenarios pues se incluye una visión estratégica, metas y objetivos claros, análisis de la competencia y una evaluación de las competencias básicas” (pág. 11).

Por lo tanto, Pineda (como se citó en H. Jouvenel, 2005) menciona que la prospectiva estratégica “invita a considerar al futuro como algo por hacer, por construir, en vez de verlo como algo que estaría decidido y del que solo faltaría descubrir el misterio” (Pineda, 2013, pág. 296).

Dentro del ámbito laboral en la prospectiva:

“Los líderes son capaces de utilizar la información desarrollada, sobre todo cuando se han empleado los escenarios, para ayudar a identificar tendencias, personas y tecnologías que pueden afectar a su negocio. De hecho, el propio proceso de construcción de escenarios requiere la colaboración de toda la organización, lo que permite la comunicación y la creatividad entre las personas a fluir más libremente, y proporciona la visión requerida para un liderazgo exitoso. De hecho, la planificación de escenarios, lo que lleva es a la formulación de un “prospectivo” que puede ser la disciplina que ayuda a las empresas a obtener comodidad con el cambio” (Ratcliffe, 2006, pág. 51).

Los cambios son dependientes de la evolución por lo tanto siempre van a existir y serán inevitables, pero estos se deben controlar en vez de lamentar las variaciones que se desarrollen y así no perder el rumbo de la organización.

La misma reflexión tienen ciertos autores los cuales mencionan que “la prospectiva estratégica se centró en cómo diseñar enfoques metodológicos y procesos organizacionales para anticipar la evolución probable de los impulsores del cambio, es decir, para hacer frente a la incertidumbre de su estado y que vaya dirigido y adaptado a los tomadores de decisiones en diferentes posiciones jerárquicas: corporativo, ejecutivos de negocios y operacionales/funcionales”. (Vecchiato & Roveda, 2009, pág. 1531). En este sentido, una de las actuales difusoras Wayland (2015) afirma que “la prospectiva estratégica son desafíos que se extienden en múltiples direcciones y en un mundo caracterizado por el cambio evolutivo, la tarea de prospectiva estratégica es clara: hay que tomar lo que sabemos y lo proyectamos hacia adelante de manera útil” (pág. 445).

Así, en general la prospectiva estratégica se encuentra en una investigación y análisis permanente para provisionar de datos actualizados y que sea útil para empresas y organizaciones.

4. DESARROLLO

Para el presente apartado se resaltan las convergencias y divergencias entre prospectiva estratégica, forecasting y foresight, conceptos que han sido desarrollados por varios autores desde los años cincuenta hasta la actualidad, como se lo muestra en el marco teórico. Estos

términos han sido propuestos en diferente tiempo y lugar, por lo cual su enfoque acerca del futuro ha resultado en distintas acciones que permitan obtener una mayor aplicabilidad y aprovechamiento de sus puntos de vista de acuerdo al entorno en el que se encuentran los individuos.

Estas tres acepciones difieren entre sí principalmente en su forma de enfrentar el futuro, además de resaltar otras diferencias, como ejemplo la forma en que son llamadas por los distintos autores, sus acciones o estrategias para dar aplicabilidad sobre sus definiciones y al ambiente al que fueron aplicadas y son aplicables en la actualidad puesto que de acuerdo a su enfoque sobre el futuro las organizaciones las toman como base para generar estrategias.

Divergencias

A partir del nacimiento del concepto de prospectiva en la escuela francesa, muchos de los fundadores como divulgadores la han definido de varias maneras sin alejarse de la idea central y es que se basa en el futuro como un tiempo y espacio en el cual hay varias posibilidades para el presente. Como se citó en el marco teórico, Gaston Berger, uno de los pioneros del concepto cataloga a la prospectiva como ciencia puesto que integra a conocimientos o estudios de manera sistémica acerca del futuro, en relación a esto, Ben Martin la denomina como un proceso de investigación en el que necesariamente la información obtenida con base al futuro es sistemática.

Bertrand de Jouvenel, otro de los pioneros se refiere al concepto como un arte puesto que el hecho de hablar de la existencia de futuros puede ser, como no puede ser cierto según la percepción de los individuos. Autores como Michel Godet y Francisco Mojica mencionan que la prospectiva es una disciplina si se refiere al estudio como un campo de profesión.

En cuanto a Forecasting y Foresight los autores se refieren al concepto como un análisis, una herramienta y también como una ciencia, en esta parte los autores de la escuela francesa como los de la escuela anglosajona coinciden en la denominación que se le da al concepto mas no en el enfoque que se tiene sobre el futuro el cual consiste en ver al futuro como único y que basa sus estudios en referencias como el pasado.

Para entender a la prospectiva estratégica es necesario analizar dos herramientas que de la misma manera interactúan con el futuro, la primera conocida como forecasting que para Pinzas (2009) es "la primera herramienta para pronosticar el futuro; básicamente trabajan con otras herramientas matemáticas y estadísticas y está condicionado a la evolución estadística de las tendencias" (págs. 27-31), la segunda llamada foresight o escuela anglosajona es definida como una evolución del forecasting, ya que, aunque conserve gran parte de sus principios, el foresight analiza tendencias del futuro teniendo en cuenta la opinión de expertos quien deberá ser un conocedor de la materia o una persona con vasta experiencia dentro de la organización.

De acuerdo a la comparación que (Godet, 1986) hace en su publicación *Introduction to la prospective* menciona que la prospectiva "no es ni pronostico ni futurología. Es una forma de pensar basada en la acción y en la no predeterminación utilizando métodos específicos como escenarios" (pág. 135). En esta publicación el autor también acota que para realizar un trabajo de prospectiva sin importar su enfoque o campo de aplicación, es necesario analizar las siete ideas claves que consisten en:

- Aclarar las acciones en el presente con luz al futuro;
- Explorar los futuros que son múltiples e inciertos;
- Adoptar un enfoque global y sistémico;
- Considerar a los factores cualitativos y las estrategias de los actores;
- Recordad siempre que la información y las previsiones no son neutrales;
- Optar por una pluralidad y complementariedad en los enfoques; y
- Cuestionar ideas preconcebidas sobre pronósticos y pronosticadores.

Estas ideas pueden considerarse la base de aplicación para cualquier enfoque de prospectiva, pueden ser empresas industriales, tecnológicas, etc. Que prefieren ver al futuro como un abanico de posibilidades para las cuales deberán ser muy cuidadosos de las acciones a realizar en el presente.

Predecir un futuro inevitable

El forecasting es una herramienta que utilizan las empresas para poder predecir lo que puede suceder ya sea con un producto o servicio y por consiguiente la vida de la organización. Se recopila la mayor información posible para obtener cifras que sean las más cercanas a la realidad; una tabla histórica basada en los comportamientos de los últimos años, datos actuales, visión y datos futuros son componentes esenciales para aplicar esta herramienta. Como resultado la evolución estadística puede demostrar que el futuro se puede predecir, es inevitable, que está condicionado y es uno solo.

Por lo tanto, la organización puede crear modelos para poder apoyarse y funcionar en base a este, teniendo en cuenta dos tiempos; el pasado y el futuro donde el resultado de la predicción se muestra de forma lineal continuando una tendencia observada en el pasado. Es por eso que existe el principio de a mayor información menor incertidumbre.

Existen críticas a esta herramienta por parte de Van Vught (1987) quien menciona que no siempre el futuro es la continuidad del pasado y que las bases que se recopilan no puede predecir un futuro porque se cree que tiene la mayor probabilidad de ocurrencia, esta intuición puede ser muchas veces subjetiva.

Una tendencia al futuro

La previsión del futuro es conocido como foresight, el cual es la evolución del forecasting que permite ver desde lejos el futuro, pero sin tener las herramientas e información necesaria para una acertada realidad, en esta herramienta aparece la opinión de expertos los cuales revelan lo que podría suceder basándose desde el pasado, pero por el dinamismo de diferentes actores externos e internos que no siempre permanecen constantes no es tan fiable aplicarla. Cabe recalcar que la previsión y los escenarios no son sinónimos, su diferencia es que los escenarios son situaciones que no han sucedido aún y la empresa debe estar preparada para diferentes desenlaces, además conocer estos escenarios orientan a tomar decisiones estratégicas para no ser sorprendida por el futuro.

Cuando se habla de previsión estratégica o strategic foresight se tienen varias herramientas para dar funcionalidad al concepto como por ejemplo; el Análisis estructural que permite identificar preguntas clave acerca del futuro; Análisis de expertos que incluye al método Delphi y el ábaco de Reigner muy apropiados para asignar probabilidades y cumplir con el

principio del foresight que es menos incertidumbre y más información; análisis multi-criterio para conocer y evaluar opciones estratégicas; y el análisis morfológico que como bien lo señala el autor Philippe Durance (2010) considera ampliamente el campo de posibilidades para construir escenarios, ha ganado popularidad en los últimos años para la previsión económica aunque por los años 80 haya servido de herramienta para el pronóstico tecnológico.

La utilización de diferentes herramientas para determinar un futuro junto con la opinión de expertos permite estar preparados frente a un futuro incierto ya que en este proceso se puede construir visiones para un solo futuro posible.

El presente de hoy es el futuro construido de ayer

El diseño del mejor futuro (escenario- apuesta) y los objetivos van a determinar estrategias que se deben seguir, esta unión entre prospectiva (futuro) y la estrategia hace que la prospectiva estratégica se desenvuelva mejor en escenarios de turbulencia donde interactúan la ciencia, tecnología y sociedad.

La prospectiva estratégica refleja mejoras en la organización por ser un soporte en la toma de decisiones como lo menciona Astigarraga (2016) señalan que las organizaciones “tratarían de por un lado “explorar el futuro” y por otro, crear, construir o dar forma al futuro” (pág. 21)

Tabla 1. Cuadro resumen de forecasting, foresight y prospectiva estratégica (según Pinzas).

Forecasting	Foresight	Prospectiva estratégica
1. Se basa en tendencias	1. Se basa en tendencias.	1. Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos.
2. Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas.	2. Estudia su evolución por la opinión de expertos.	2. Estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativas.
3. El futuro es uno e inevitable.	3. El futuro es uno, debemos prepararnos para él.	3. No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro.
4. El futuro está condicionado por la evolución estadística.	4. El futuro se analiza con la opinión de expertos.	4. Los escenarios futuribles se determinan por relaciones.

Fuente: Pinzas A. (Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico, 2009).

Convergencias

En cuanto a los conceptos de prospectiva, forecasting y foresight la principal semejanza recae sobre su finalidad acerca del futuro. Tanto foresight como forecasting comparten similitud con

prospectiva en cuanto a cómo sus autores los referencian ya sea como ciencia, herramienta o metodología, así mismo, estos utilizan herramientas para poner en acción sus enfoques.

Es necesario recalcar que el estudio de cada uno de ellos hace que puedan llegar a complementarse, ya que, si no se tiene información, ni se indaga la evolución futura no es posible elegir situaciones del mañana, todo esto desemboca en el desarrollo de la prospectiva estratégica incluyendo los elementos propios de forecasting y foresight como es el método Delphi, entrevista a expertos, MICMAC, entre otras herramientas que sirven de apoyo para la creación de nuevas estrategias que permitan afrontar los futuros posibles de una organización.

La prospectiva es un rango de futuribles, es decir, que los escenarios no son tan improbables dado el peso del determinismo. Por esta razón Godet (1986) dice que "cada escenario de la prospectiva, se puede evaluar y cuantificar y así convertirse en un pronóstico" (pág. 135). Es en esta parte que también se puede notar que las tres acepciones se complementan entre si y utilizar a esta metodología para poner en práctica dentro de las organizaciones sin importar el mercado al que se indica.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente artículo permite resaltar que un futuro único no es suficiente para una persona u organización, la prospectiva estratégica señala que es necesario analizar futuros posibles y deseados, en este punto, lo deseado y cómo lograrlo recae en las estrategias, es decir el futuro se construye.

La prospectiva estratégica para una organización permite finalmente estar preparado para cada escenario futurible y de esta forma, generar estrategias y acciones presentes permitiendo que la misma funcione de mejor manera.

Así pues, el forecasting y el futuro inevitable al que hace referencia no es idóneo para una empresa, ya que la recopilación de sus datos obtenidos a través de un proceso recae en el pronóstico de un único futuro, es decir no trabaja el presente, explicando que una organización tendrá menos incertidumbre mientras más datos históricos recopile, generando suposiciones de una sola vía.

Por otro lado, el foresight realiza una revisión de pasado y previsión del futuro, su proceso es similar al forecasting agregando el análisis de expertos que interpretan los datos pasados recopilados por la organización y los enfoca al futuro con la aparición de nuevas tendencias y su evolución, permitiendo afrontar el futuro esperado con acciones específicas por parte de la organización.

Si bien es cierto, el foresight es visto como una evolución del forecasting, la diferencia es única (la opinión de expertos) y ninguna de las dos herramientas permite a la organización prepararse para futuros que no están previstos, culminando en un solo futuro que puede, como no puede suceder.

En este apartado se expone las diferentes formas de analizar el futuro y sus diferentes características; es aquí donde se presenta la duda sobre ¿Cuál es la metodología más adecuada

para una organización? Para el equipo de trabajo la respuesta se basa en la facilidad de aplicación y entendimiento de la herramienta.

Con la finalidad de responder la pregunta planteada anteriormente se resaltan características encontradas en el desarrollo del presente trabajo que complementa a la Tabla 1.

Tabla 2. Cuadro complementario de forecasting, foresight y prospectiva estratégica.

Forecasting	Foresight	Prospectiva estratégica
1. Forecasting es diseñado para pronosticar.	1. Diseñado para preveer el futuro.	1. Diseñada para construir el futuro.
2. Menos incertidumbre y más información.	2. Menos incertidumbre y más información	2. Más incertidumbre y menos información.
3. Ligado a la tecnología y sus avances.	3. Ligado factor civil y social.	3. Ligado a la empresa, organización y país.
4. Aplicable corto plazo	4. Aplicable corto plazo	4. Aplicable a largo plazo

Fuente: Elaboración de los autores.

La respuesta recae en la prospectiva estratégica, debido a que se debe entender que el futuro de una organización es fruto del esfuerzo diario, es decir, el pasado ya está escrito y lo único que se puede hacer es moldear el futuro en base a las necesidades de la organización, consecuentemente solo estudiar el pasado e intentar asegurar un futuro único no basta, incluso si se tiene la opinión de expertos, ya que, como se ha analizado durante todo el artículo de revisión el uso de múltiples opciones de un futuro es necesario y aunque este genere incluso más incertidumbre del que producen las otras concepciones del futuro, el uso de la prospectiva estratégica permite a la organización estar tranquila en un ambiente de incertidumbre con poca información acerca del futuro, debido a que se lleva a cabo acciones con estrategias establecidas que nos permiten enfocarnos en cómo enfrentar los futuribles.

Finalmente se puede mencionar que tanto el forecasting y foresight y sus metodologías son complementarios a la prospectiva estratégica, aunque expresen un punto de vista diferente y recayendo en que prospectiva estratégica como temas separados (prospectiva y estrategia) no existirían pues lo que se planea en un futuro no tiene sentido si no se lo construye. En la actualidad tanto la prospectiva estratégica como el forecasting y el foresight son aplicados a diferentes campos como en los negocios, en la tecnología y en el aspecto político, muchas de las herramientas que nacieron con cada uno de estas acepciones ahora se complementan para generar acciones en el presente y aprovechar de los diferentes escenarios en el futuro.

6. CONCLUSIONES

El uso de herramientas que permitan obtener un pronóstico o previsión del futuro aplicada a empresas permite tener una visión sobre lo que posiblemente ocurra y de esta manera la organización tiende a prepararse con medidas necesarias para su llegada.

Las definiciones y conceptos que Michel Godet ha aportado a la prospectiva estratégica son los más reconocidos, debido a que es un personaje que trascendió desde los comienzos de la escuela francesa hasta la actualidad, generando nuevos conocimientos y argumentos referentes al tema.

El foresight es llamado como una evolución del forecasting o escuela anglosajona, pero este último es el más reconocido e implementado en organizaciones debido a que no se han generado hallazgos y resultados actuales de la aplicación de foresight.

La prospectiva estratégica genera una ruptura entre información e incertidumbre, ya que los datos recopilados son básicos, los mismos que originan mayor incertidumbre, por esta razón su gestión debe ser inteligente, creativa e innovadora, de esta forma crea varias líneas de futuros posibles y genera estrategias para construir el futuro sin repetir el presente.

Al vivir en un mundo globalizado y en constante cambio, el forecasting, con su pronóstico el cual mira hacia atrás y toma una muestra representativa para proyectarlo al futuro recae en el típico error cometido por organizaciones debido a que proyecta un futuro basado en el pasado y no explora futuros posibles que quedan por explorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: Orígenes conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13-29. Obtenido de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf
- Berger, G. (1967). *Etapas de la prospective*. París: PUF.
- Durance, P. (Noviembre de 2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(9), 1488-1492. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.007>
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective. Seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 135 - 136. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0016328786900947>
- Godet, M. (1993). *De l'anticipation à l'action Manuel de prospective et de stratégie*. Paris: Dunod. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

- Godet, M. (2005). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris: Librairie des Arts et Métiers. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M. (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 7. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162510001290>
- Jouvenel, B. D. (1967). *The art of conjecture*. Michigan: Basic Books.
- Martin, B. (1995). Foresight in Science and Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139 -178. doi:<https://doi.org/10.1080/09537329508524202>
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Redalyc*, 46(84), 92-95. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>
- Mojica, J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Redalyc*, 14(1), 122. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Mojica, J. (2008). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al Futuro. *Universidad de Externado de Colombia*, 1(1), 4. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5696097/1-forecasting-y-prospectiva-dos-alternativas-complementar>
- Pineda, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Scielo*, 21(1), 294. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-32612013000100010&script=sci_abstract&tlng=pt
- Pinzás, A. C. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Redalyc*, 12(2), 27-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/816/81620150004/>
- Ractliffe, & SIRR. (2003). Futures Thinking for the Built and Human Environment: The Prospective Process Through Scenario Thinking for the Built and Human Environment. *Futures Academy*, 14. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228922200_The_prospective_process_through_scenario_thinking_for_the_built_and_human_environment_a_tool_for_exploring_urban_futures
- Ratcliffe, J. (2006). Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through. *Emerald group*, 8(1), 15. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14636680610647138>
- Rodríguez, C. M. (Enero-junio de 2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Redalyc*, 46(84), 89-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

- Uranga, W. (2007). Soñar futuros para construir el presente La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo. *Scielo*, 12(14), 14. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762007000100003
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2009). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(9), 13. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162509002091>
- Vught, F. V. (1987). Pitfalls of forecasting: Fundamental problems for the methodology of forecasting from the philosophy of science. *Futures*, 19(2), 184 - 196. doi:[https://doi.org/10.1016/0016-3287\(87\)90050-4](https://doi.org/10.1016/0016-3287(87)90050-4)
- Wayland, R. (2015). Strategic foresight in a changing world. *Emerald group*, 17(5), 18. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/FS-03-2015-0016?journalCode=fs>