



Sinergias educativas  
ISSN: 2661-6661  
compasacademico@icloud.com  
Grupo Compás  
Ecuador

## **Construcción de antecedentes del planeamiento estratégico prospectivo como una herramienta para el desarrollo nacional**

---

### **Building background to forward-looking strategic planning as a tool for national development**

Herbert Christian Córdova Solís

Contador Público, Magister en Gestión Pública, Docente Universitario, Universidad Nacional de Cañete, hcordova@undc.edu.pe, chris.cordovasolis@gmail.com, ORCID (0000-0001-5764-8164), Google académico (<https://scholar.google.com/citations?hl=en-US&user=8cT0WDYAAAAJ>)

## **Resumen**

El presente artículo aborda el desarrollo de alternativas respondiendo a necesidades de colectivos humanos, en especial a aquellos que construyen una visión a futuro. La sociedad tiene el apresuramiento de reducir la incertidumbre de los fenómenos que la afecten de forma positiva o negativa. Nuestro mundo cambia constantemente y el impacto que los fenómenos sociales generan es inevitable, por ello es necesario contar con planes ante contingencias en base a diferentes escenarios posibles y probables. Los objetivos se inspiran en realizar un trabajo de investigación que busca identificar al planeamiento estratégico prospectivo como una herramienta para el desarrollo nacional. La utilidad del planeamiento estratégico prospectivo en la gestión gubernamental, permite la toma de decisiones estratégicas. En ese sentido el planeamiento estratégico prospectivo puede usarse para construir escenarios que puedan ocurrir, y así desarrollar planes de acción oportunos sobre temas de interés público; estos planes predicen o anticipan el alcance y consecuencias de los fenómenos sociales y políticos.

**Palabras clave:** Plan, prospectiva, toma de decisiones, gestión.

## **Abstract**

This article addresses the development of alternatives responding to the needs of human groups, especially those who build a vision for the future. Society is in a hurry to reduce the uncertainty of the phenomena that affect it positively or negatively. Our world is constantly changing and the impact that social phenomena generate is inevitable, therefore it is necessary to have contingency plans based on different possible and probable scenarios. The objectives are inspired by carrying out a research work that seeks to identify prospective strategic planning as a tool for national development. The utility of prospective strategic planning in government management allows strategic decision making. In this sense, prospective strategic planning can be used to build scenarios that may occur, and this develop timely action plans on issues of public interest; these plans predict or anticipate the scope and consequences of social and political phenomena.

**Key words:** Plan, prospective, decision making, management.

## **Introducción**

El planeamiento estratégico es el proceso que nos permite identificar las oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, un servicio o en nuestra vida cotidiana. Usando técnicas, así como establecer formalmente planes y/o proyectos para prevalerse integralmente de esas oportunidades. En el campo de las organizaciones, utilizar el planeamiento estratégico contribuye en la formulación y ejecución de estrategias acorde a la filosofía institucional y respondiendo a las necesidades en las que se encuentre.

Un entorno donde observamos cambios significativos, rápidos y discontinuos lo definimos como un ambiente turbulento, en ese sentido el progreso y avance de la globalización impulsada esencialmente por el desarrollo tecnológico de las tecnologías de información y comunicación han fortalecido que la turbulencia desarrollada en un determinado país o economía pueda dispersarse de forma muy rápida al resto del mundo, causando impacto significativos a las condiciones económicas, políticas y sociales en la que se desarrollan las entidades y organizaciones (Suniaga et al., 2015). Así podemos entender que, como resultado de la globalización, es posible que nos podamos favorecer de mercados cada vez más amplios y abiertos en todo el mundo y tener considerable acceso a la tecnología y a los flujos de capital, además de beneficiarse de las importaciones más baratas y la apertura a los mercados de exportación más vastos. (Barros-Bastidas & Gebera, 2020)

En este sentido Toselli (2015), señala que quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo, pueden valerse del planeamiento como un instrumento que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos y la utilización de los recursos necesarios que desembocará en los resultados esperados. De esa forma garantizar la participación activa y la inclusión de todos los involucrados en esta actividad y realizando esfuerzos para generar sinergias.

El estudio de modelos y procedimientos de planificación estratégica revela la presencia de características comunes relacionadas con: la planeación, el diagnóstico (análisis interno y externo), la misión, la visión, los objetivos y las estrategias; que constituyen un proceder muy similar a la hora de formular el rumbo estratégico en diferentes contextos, incluido el de la Administración Pública. En estos modelos y técnicas, podemos distinguir la escasa integración de los componentes de la responsabilidad social, y se desarrolle un tratamiento muy somero a los grupos de interés, factor que debe considerarse desde las primeras etapas del planteamiento estratégico (Fonseca et al., 2014). Las organizaciones no pueden basar sus objetivos al gobierno de un país a la deriva, en un país sin un planeamiento estratégico; es por ello que se debe reconocer las políticas y direccionar los diferentes niveles de gestión de acuerdo a ellos.

Desde la perspectiva de Andia Valencia ((Aguirre et al., 2019)) hace referencia dentro de su investigación que el sector público es uno de los que utiliza como sustento de gestión a los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. Lo importante de todo plan estratégico son las modificaciones que se desean obtener en el futuro expresado en objetivos y metas; cuya propuesta determinan las funciones y actividades de toda institución pública; de allí la importancia del tema. La finalidad de este estudio es analizar en los planes institucionales los tres niveles de gobierno, la coherencia que existe en los objetivos estratégicos en cuanto a la cantidad y su calidad.

La prospectiva constituye una anticipación preactiva y proactiva para construir acciones presentes con la construcción de futuros posibles y deseables, prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Para tal caso, los gobiernos pueden ejecutar diversos estudios de previsión nacionales, de esa forma poder valorar el curso y el impacto de los cambios tecnológicos, sociales, políticos y sus implicancias para una política pública efectiva (Suarez-Guzman et al., 2020). Es por ello que esta herramienta administrativa denominada prospectiva, en esta coyuntura; obtiene una importancia relevante en el uso de la planificación estratégica para el desarrollo de una nación.

La idea de proponer una segmentación estratégica de las áreas problemáticas del proceso y la realización de un plan preliminar de mejoramiento y ajuste en los segmentos identificados. Además de tener en cuenta un proceso del enfoque integrado de prospectiva y de priorización de variables (Herrera et al., 2013) tendrían una repercusión en el sistema de planeamiento nacional. Esta propuesta y su realización tendría como resultado que un Estado sea más competitivo y obtenga como resultado el cierre de brechas.

La planificación estratégica y la estrategia no son lo mismo, son dos procesos diferentes que se complementan. La planeación estratégica se sustenta en idear y formular planes, ejecutarlos, hacer el seguimiento y evaluar los resultados de los mismos. Y en el caso de la estrategia es un proceso donde se definen los responsables, tiempos y el presupuesto. Para su desarrollo se requiere de un desarrollo lógico y concienzudo que logra la formación de los equipos en un propósito común. La definición de la estrategia componente de la definición del enfoque de la misma y en este particular las teorías son extensas y para cada una de estas podremos encontrar ventajas, desventajas y una serie de variaciones que dificultan la escogencia asertiva de un encuadre apropiado a la realidad de la entidad y su entorno según afirma Suniaga (2015). Demostrando así que la planificación estratégica sirve para formular y ejecutar las estrategias de una organización con la finalidad de insertarla en la misma, según su misión, en el contexto en el que se encuentre.

Por otra parte, Pineda Serna (2013) indica que los estudios de prospectiva se iniciaron solamente en la segunda mitad del siglo XX. Aunque, es difícil dictaminar el marco teórico sobre el que se sustentan, o el concepto sobre el que se construyeron. Por ende, la prospectiva, para entenderla, hay que verla más como una herramienta metodológica que usada de una forma adecuada permite estudiar posibles escenarios sobre los cuales concretar líneas estratégicas de movimiento y acción, y por lo tanto tomar decisiones que impacten efectivamente el área de investigación.

El proceso de modelamiento de macro entornos y de organizaciones individualizadas se aborda a partir de la dinamización acelerada en la vertiente tecnológica empresarial que, principalmente, produce una alta complejidad aunada a una elevada indeterminación, teniendo como resultado considerables niveles de incertidumbre (Hernández, 2019). Así, el bien transable preponderante es el conocimiento y este a la vez debe de orientarse a la búsqueda del valor agregado en productos y servicios con sustento en la innovación tecnológica.

Bajo estos planteamientos, Aguirre (2015) nos señala que la prospectiva es considerada una disciplina para el análisis de tendencias futuras, a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables a raíz de información de tendencias, mega tendencias, mercados y el entorno social; así se promueve el encuentro de la oferta

tecnológica y científica con las necesidades presentes y futuras de los mercados y del entorno social. Siendo estos escenarios descripciones consistentes y coherentes de futuros hipotéticos alternativos que reflejan diferentes perspectivas sobre el pasado, presente y futuros desarrollados, que pueden servir como base para la acción.

Cuando se aplica el concepto prospectivo, se facilita y también se promueve a que las organizaciones públicas y privadas no se enfoquen en visiones inmediatistas, cortoplacistas y de espontaneísmo, por ello se exhorta a planear el futuro, estableciendo prescripciones desde el presente. En la actualidad (siglo XXI), la prospectiva es más el producto de una buena planeación y evaluación de la dinámica organizacional, al tiempo que es una forma de generar procesos donde se aplica la participación en donde los diversos actores pueden incentivar nuevas estrategias para la mejora continua (Osorno Alzate & Benítez Góez, 2016). Verificando más aún que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) definen a la prospectiva como un conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el devenir de la economía y la sociedad con el objetivo de identificar alternativas emergentes que sin lugar a duda produzcan el incremento de los beneficios económicos o sociales. Considerando además que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Sobre este particular Miranda Muñoz (2013) señala que al realizar un análisis prospectivo se recomienda utilizar tres variables esenciales, estos son: los actores, los expertos y las leyes matemáticas de la probabilidad. Se concibe a los expertos como personas que conocen a cabalidad los respectivos problemas; los actores son quienes toman las decisiones claves con respecto del problema que se estudia; las leyes de la probabilidad son una herramienta que permite ordenar y manejar la opinión de los expertos. En este sentido, la prospectiva puede definirse como una tarea en esencia interactiva, de extracción sin sesgos y eficaz opinión experta sobre el devenir de uno o más fenómenos complejos.

Es importante recordar que conforme lo mencionado anteriormente, la prospectiva no busca “predecir” el futuro, sino más bien actuar sobre él, crear imágenes de futuros o inclusive anti futuros lo que se conoce como futuribles o escenarios futuribles; este desconocimiento de la prospectiva hace que muchas veces sea confundida con la charlatanería (Chung Pinzas, 2014). Señalando asimismo que los futuribles están emparentados con los futuros, por cuanto futuro tiene el significado de futuro deseable; y futuro es el concepto de futuro posible.

Por otra parte, como aportación Rivero (2020) nos menciona que, en el campo estratégico de las decisiones gubernamentales, la aplicación del saber evaluativo está en conflicto con una razón política referente a juegos de intereses que se colocan más allá de lo técnico. Aunque los postulados de la evaluación o de la razón gerencial hayan sido asumidos formalmente, tanto en Estados Unidos como en Europa, por los decisores públicos, el problema de estos no es siempre, ni mucho menos, la eficacia o la eficiencia de las políticas. Estas pautas, constantemente solicitadas, son dejadas de lado en la práctica por otros criterios (electorales, mediáticos, estratégicos). Además, la racionalidad evaluativa es considerada como una racionalidad técnica que está en una constante relación de tensión con la racionalidad política que se enfoca a ser hegemónica en el proceso de toma de decisiones en la gestión pública.

Es preciso mencionar que los estudios descriptivos, dan pase a la descomposición del todo en partes, para ello necesita del análisis que nos permita la interpretación y comprensión de la naturaleza actual de los fenómenos particulares, así, la investigación se apoya en la revisión

de documentos, entre los que resaltan textos y documentos científicos especializados en el área del objeto de estudio. Toda esta información, se valora como específica, detallada y de gran importancia para la organización, ella nos dirige a la toma de decisiones, y sin lugar a duda nos enmarca e indica el direccionamiento futuro de la agrupación, permitiendo realizar nuevamente el planteamiento de los procesos de planificación, organización, dirección y control. Estos aspectos serán abordados en los siguientes apartados del trabajo, desde el entorno empresarial y posteriormente en su fundamentación, así como en el espacio que hace referencia a la toma de decisiones (Salazar Vázquez et al., 2021). Es por ello que, la gestión pública involucra la planificación y la toma de decisiones con el objeto de satisfacer las necesidades de la sociedad. La toma de decisiones pasa por un proceso específico dependiendo del paradigma administrativo en el que se practique.

En ese sentido Del Espino Hidalgo y Navas Carrillo (2018) señalan que, la planificación estratégica local se identifica como una herramienta fundamental para alcanzar objetivos de sostenibilidad a escala urbana, reconocida a nivel internacional como una renovación con respecto al planeamiento tradicional, inicialmente asociada al fomento del desarrollo socioeconómico a escala local. Buscando así mejorar las condiciones de vida a través del cierre de brechas y la prestación óptima de servicios públicos a los ciudadanos.

En base a indagaciones y la visita a páginas gubernamentales de países de la región como Colombia, Brasil, Chile y Ecuador, se ha determinado que los estados tienen como pilar fundamental en su gestión nacional y pública al planeamiento estratégico, usando a la vez a la prospectiva en las distintas etapas y fases en su ejecución. Asimismo, se le considera como un instrumento técnico de gobierno y de gestión, muy necesario para el crecimiento sostenido y armónico de las naciones y además para fortalecer la gobernabilidad democrática de las mismas. Muchos de estos países han implementado sistemas como un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional. Los objetivos de estos sistemas antes mencionados orientan y definen métodos, procesos e instrumentos para articular e integrar en forma coherente la elaboración de planes estratégicos. Desarrollan además procesos y acciones estratégicas para el seguimiento y evaluación de la gestión de objetivos a mediano y largo plazo, también promueven planes estratégicos con visión prospectiva. Promocionan una visión de futuro compartida y concertada de los planes estratégicos, inclusive fomentan la cooperación interinstitucional y la articulación entre los actores estratégicos de dichos planes.

El planeamiento estratégico prospectivo tiene como punto de inicio el estudio del conocimiento integral de la realidad, realizando la identificación de las características, el diagnóstico de las variables, la selección de los indicadores y el análisis de brechas. También permite la identificación del futuro deseado, en base al reconocimiento de los riesgos, oportunidades, tendencias y megatendencias; además de la construcción de escenarios. Se continúa con el proceso de definición de los planes orientados a alcanzar los objetivos priorizados y lineamientos propuestos; incorporando la gestión del riesgo en todas sus actividades. Posteriormente el planeamiento estratégico prospectivo aplica el seguimiento y la evaluación de dichos planes en base a la mejora continua, existiendo dos componentes para ello: el monitoreo y el ajuste. Dado que se concibe que el planeamiento estratégico prospectivo es un proceso cíclico se realizan los cambios adecuadamente, se retroalimenta la información y se reinicia el proceso.

## **Materiales y métodos**

Esta exploración científica fue desarrollada mediante una indagación bibliométrica, descriptiva e introspectiva en base a artículos publicados sobre planeamiento estratégico prospectivo, a fin de llevar a cabo la descripción de la situación vigente de las temáticas de estudio. En esta investigación que aborda el planeamiento estratégico prospectivo como herramienta para el desarrollo nacional se han utilizado los siguientes materiales y métodos; con la finalidad de obtener la mayor información y lograr una revisión y análisis de la literatura del tema tratado.

Por lo anterior, la metodología usada en esta investigación han sido las revisiones sistemáticas de literatura científica enfocada al planeamiento estratégico prospectivo como: la planificación, la prospectiva, la toma de decisiones y la gestión; donde se intenta reunir todo el conocimiento de un área específica, destacando lo que se conoce acerca de un tema concreto, a través de los resultados sustraídos de diferentes estudios y ofrecer así sugerencias para la práctica e investigaciones futuras. En la revisión sistemática presentada en este artículo, se analizaron y se sintetizaron las evidencias encontradas en investigaciones en torno al planeamiento estratégico prospectivo.

Todos los artículos seleccionados en esta investigación son recuperados de las bases de datos académicas tales como: Scopus, Redalyc, Scielo, Dialnet y Scencedirect; utilizando las siguientes palabras clave: planificación, prospectiva, toma de decisiones y gestión. Asimismo, se eligieron estos descriptores antes mencionados, puesto que; son los que interesaban para el estudio. El proceso de búsqueda, así como los criterios de inclusión/exclusión contemplados se desarrollaron de la siguiente manera: realizando estrategias a través de una técnica de exploración bibliográfica haciéndose uso de descriptores (palabras clave) las cuales fueron utilizadas desde las bases de datos académicas. Se incluyeron fuentes en los idiomas: español e inglés.

En este estudio, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: artículos publicados en las bases mencionadas líneas arriba entre los años 2010 y julio 2021, y que estuvieran relacionadas con el planeamiento estratégico prospectivo. Sin utilizar publicaciones que no muestren información relevante para nuestro estudio.

Los artículos fueron registrados y organizados en un formato, con la finalidad de poder clasificarlas de acuerdo a la base de datos del cual fueron extraídos. Para esta investigación se ha usado la aplicación de información científica Mendeley, programa informático que nos permite gestionar información y citas, compartir referencias bibliográficas y documentos de investigación, además de encontrar nuevas referencias, documentos y colaboraciones en línea. El formato almacena información que consideramos relevante para el estudio, los cuales fueron: temática, año de publicación, título, autor, nombre de la revista científica, idioma y descripción del objetivo.

Para el análisis de la información recopilada de las bases académicas, se procedió a separar por grupos, es decir, agruparlos por medio de las preguntas claves, algunos sobre la construcción de escenarios, toma de decisiones, riesgos, oportunidades, tendencias y mega tendencias y acciones estratégicas.

## Resultados y discusión

En esta investigación se han podido comparar los estudios propuestos por Del Espino y Navas (2018) encontrando coincidencias en los planteamientos como los referidos al planeamiento estratégico; sin embargo, en esta investigación se han encontrado diferencias sustantivas, particularmente las referidas a la investigación donde se ha detectado un especial déficit en dos tipos de acciones. En primer lugar, las que se refieren a acciones de coordinación con las administraciones de rango superior, donde no hay una coordinación y toma de decisiones adecuada. En este sentido, las oportunidades de mejora son limitadas o escasas. Por otro lado, los planteamientos relacionados a cuestiones e indicadores tienen que ver con la gobernanza, estos planteamientos deben de ser objetivos y aspectos a tener en cuenta en futuras revisiones. En ese aspecto debemos prestar la debida importancia a que el planeamiento estratégico necesita preponderadamente del apoyo de la alta dirección o dirección política, con la finalidad que se internalice y se ejecuten los planes y estrategias.

Derivado de la revisión de la literatura permite ubicar los principales temas para la comprensión del planeamiento estratégico prospectivo, siendo estos constructos funcionales a las necesidades de todo especialista en prospectiva, al respecto, el siguiente cuadro contribuye en el dibujo teórico de la articulación sobre planeamiento prospectivo.

**Tabla 1**

Artículos relacionados al planeamiento estratégico prospectivo presentadas por diferentes autores en el periodo 2013 – 2021.

<b>Tema</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>
Planificación	Relevance of strategic planning to public management	Fonseca, Joao Hernández, Arialys Medina, León Nogueira, Dianelys	Detallar los procesos de diseño, integración, implementación y operación de los criterios y herramientas utilizadas, manifiesto en la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.
Planeamiento	El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de	Toselli, Claudia	La planificación estratégica podría definirse como un instrumento que permite gestionar el cambio y pensar el mejor futuro posible, considerando las características particulares del entorno donde se inserta,

	Argentina		así como también la participación y el consenso de los actores involucrados en dichos procesos.
Prospectiva	La prospectiva como herramienta para el estudio de la opinión pública	Miranda Muñoz, Fernando	Los estudios prospectivos es que los actores sociales construyen su propio futuro, por ello es fundamental conocer sus debilidades y fuerzas. Las diversas propuestas teóricas permiten construir un determinado modelo de prospectiva que utilice técnicas y métodos cualitativos, además de tener un fundamento matemático en el software que es utilizado para el procesamiento de la información que se basa mucho en la probabilidad.
Toma de decisiones	Gubernamentalidad liberal, evaluación y verdad: Sobre el uso político del conocimiento técnico	Rivero Recuenco, Ángel	La evaluación de intervenciones públicas constituye una disciplina técnica cuya finalidad es informar la toma de decisiones gubernamentales. Por ello, resulta especialmente relevante para analizar el problema del uso político del conocimiento.
Gestión	La planificación estratégica en la Venezuela turbulenta	Suniaga, Juan Del Canto, Ero Fernández, Vidigal Mendes, Edilberto	La gente es la base fundamental del proceso estratégico y que para garantizar el éxito del mismo debemos gestionar sus competencias, motivación y desarrollo como el elemento catalizador más importante de la concreción de la estrategia.

Construcción de escenarios	A prospective study to the year 2032 of the plantain value chain, an approach towards academic programs in the agroindustrial sector	Suarez-Guzman, Lina M. Escobar-Marulanda, Natalia M. Zartha-Sossa, Jhon W.	La prospectiva constituye una anticipación pre activa y proactiva para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables, prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.
Riesgo	Strategic intelligence: A system to manage innovation	Aguirre, Joao	Resaltar que en esta dirección se han realizado una gran variedad de estudios en diversas áreas del conocimiento, donde se analizan los factores de riesgo, tendencias, desempeño, estudios comparativos, propuestas de políticas, cuidados y prevenciones, y análisis de tecnologías, entre otros.
Oportunidades	Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia	Herrera, Beatriz Sánchez Iván Alonso Montoya, R. Luz Alexandra Montoya, R.	La metodología seleccionada es un proceso sistémico adaptado de dicha propuesta, el cual se realizó así: en una primera etapa, con la precisión de los factores de cambio; en una segunda, con la identificación de variables estratégicas; en una tercera, con el diseño de escenarios para, finalmente, proponer la construcción de estrategias para alcanzar el “escenario apuesta”.
Tendencias	Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de	Pineda Serna, Leonardo	Una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del

	investigación colombianos		desarrollo científico y tecnológico en la sociedad. Con ello se facilita el encuentro entre la oferta científica y tecnológica con las necesidades presentes y futuras de los mercados y de la sociedad.
Megatendencias	Planeamiento Estratégico Prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC	Hernández, Cristian	El modelamiento de macro entornos y de organizaciones individualizadas se aborda a partir de la dinamización acelerada en el aspecto tecnológico empresarial que, principalmente, genera una alta complejidad aunada a una elevada indeterminación, dando como resultando considerables niveles de incertidumbre.
Acciones estratégicas	Retrospectiva del concepto prospectiva	Osorno Alzate, Diana Milena Benítez Góez, Ángela María	La aplicación del concepto prospectiva ha facilitado y promovido que las organizaciones públicas y privadas no caigan en visiones inmediatistas, cortoplacistas y de espontaneísmo, por lo cual se hace una exhortación a planear el devenir, estableciendo prescripciones desde el presente.
Planes estratégicos	Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público	Andía Valencia, Walter	La esencia de todo plan estratégico son los cambios que se desean lograr en el futuro expresado en objetivos; cuya propuesta determinan el accionar de toda institución pública; de allí la importancia del tema.

**Fuente:** Elaboración propia

En la línea de tiempo comprendida entre el 2013 y el 2021, se ha desarrollado la producción bibliográfica, especialmente en artículos de revistas científicas por parte de investigadores, quienes han dejado sus principales aportes en esta línea de investigación. Es así como, plantean que la prospectiva estratégica analiza al futuro como una realidad diversa y múltiple, a la vez invita a razonar de manera una forma diferente y no interpretar la realidad de una forma lineal.

A propósito, se realizó la comparación del estudio y la propuesta de Miranda Muñoz (2013) coincidiendo en los planteamientos referidos a la prospectiva; sin embargo, en esta investigación se han encontrado disimilitudes, referido a que el autor considera en los estudios prospectivos a los actores sociales como constructores de su propio futuro, por el cual esta característica es fundamental conocer sus debilidades y fuerzas. Señala además que las diversas propuestas teóricas permiten construir un determinado modelo de prospectiva que utilice técnicas y métodos cualitativos, esta construcción es utilizada para el procesamiento de la información que se basa mucho en la probabilidad. En ese sentido, podemos señalar que los actores sociales deben de construir un futuro deseado común ya que la prospectiva se realiza en el diseño de un plan a mediano o largo plazo.

En esta investigación se revisaron definiciones de los modelos de prospectiva estratégica propuestos por autores como: Michel Godet en su investigación Modelo de Escenarios, Francisco Mojica con su Modelo Básico - Modelo Avanzado y además se consideraron a los investigadores mencionados en la Tabla 1 en la propuesta de modelos y técnicas. Los modelos de la prospectiva estratégica proponen estrategias y actividades que se sostiene en la construcción de posibles escenarios con procesos que se ejecutan con la ayuda de herramientas de análisis que permiten comprender el entorno de la organización.

Como se ha expresado a lo largo de la discusión, son importantes las observaciones identificadas a través de la comparación de la literatura de la información proporcionada por los estudios que se han revisado durante la investigación; no obstante, dentro del proceso de investigación documental; no se tuvo un acceso integro a la información relacionada con el término desarrollo nacional. A pesar de ello se ha dirigido la conceptualización con el objetivo de desarrollar la importancia del planeamiento estratégico prospectivo como una herramienta eficaz para el desarrollo de una nación, así como la clasificación de técnicas a fin de que puedan ser utilizadas dentro de otras latitudes.

La investigación tuvo un arco temporal de enero 2021 a julio 2021, sin embargo; queda pendiente realizar una investigación más amplia que contribuya a revisar la literatura de forma integral, los datos estadísticos, o estrechar entrevistas a los funcionarios del sector para lograr una mayor amplitud en la explicación del fenómeno.

Los procesos de una política de modernización de la gestión pública para el desarrollo nacional son actividades importantes para el país, sin embargo; la planificación contemporánea está pensada como la articulación en redes de propósitos y metas que vayan recogiendo y concertando iniciativas públicas y privadas. El logro de los objetivos nacionales requiere acelerar la reforma del Estado con el fin de alcanzar una gestión pública eficiente que facilite la gobernabilidad y llegue a todos los sectores de la sociedad y rincones del país, que respete y haga respetar los derechos fundamentales, asegure la erradicación de la pobreza, que garantice el acceso a los servicios básicos y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes; para lograrlo se propone la implementación integral en las entidades públicas del planeamiento estratégico prospectivo.

Un error fundamental en los procesos de planeamiento estratégico es intentar predecir el futuro con herramientas cada vez más sofisticadas que tienen la intención de reducir la incertidumbre asumiendo, regularmente, que el futuro va a continuar comportándose como en el pasado. La consecuencia de esta forma de prever el futuro es que en contextos de cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos o de otra índole, ante cualquier modificación del sistema siempre sorprenderá a los gestores públicos, obligándolos a responder de forma reactiva o, peor aún, a no reaccionar.

## **Conclusión**

Se concluye que, a través de la revisión sistemática, se muestra un amplio panorama de diversos conceptos y definiciones sobre: planificación, prospectiva, toma de decisiones y gestión; dicha información se analizó y se plasmó en esta investigación para identificar estos aspectos importantes para la gestión nacional y pública. Por lo tanto, el uso del enfoque prospectivo debe convertirse en un factor importante de la gestión estratégica en las instituciones y no solo debe ser un esfuerzo temporal (proyecto). Esta disciplina contribuye a crear una cultura institucional del planeamiento estratégico prospectivo.

Prestando atención a las consideraciones planteadas es imprescindible producir nuevos conceptos prácticos interdisciplinarios e indicadores que normen, conduzcan y evalúen el proceso de planificación y gestión de una forma integral, atendiendo para ello a variables económicas, sociales y ambientales. En ese sentido, como todo el proceso depende de un conjunto de decisiones económicas y políticas, se requiere urgentemente de un trabajo teórico que conduzca a la elaboración de nuevas estrategias conceptuales (con metodologías y técnicas factibles en función de los recursos disponibles) que apoyen las prácticas sociales orientadas a construir la racionalidad ambiental y que permita alcanzar los propósitos del desarrollo sustentable e igualitario que los países y sus ciudadanos merecen.

Podemos concluir en que la aprobación del inicio del proceso de planeamiento estratégico sectorial deberá realizarse oficialmente a través de los mecanismos legales que cada entidad seleccione. El proceso de planeamiento estratégico prospectivo también requiere de una etapa preparatoria para un adecuado inicio y desarrollo del mismo. Además, reconocer todas las variables del tema central del sector en estudio es una tarea que se debe de realizar con una amplia participación a fin de reducir el riesgo de cometer sesgos. El planeamiento estratégico prospectivo es un proceso continuo de la gestión en la que los actores se empoderan de una situación en particular para generar cambios; por esto, es muy importante identificar a los actores que se encuentran actualmente relacionados con las variables estratégicas para determinar con quiénes se deberá trabajar para alcanzar los objetivos y sobre quiénes se verán reflejados los resultados.

El análisis de riesgos y oportunidades nos da la posibilidad de tener información que servirá para la mejor elección del escenario apuesta, así también, nos permitirá diseñar procesos posteriores para hacerles seguimiento. Se espera que a la culminación de este trabajo de investigación permita otorgar un enfoque distinto en cuanto al planeamiento estratégico prospectivo, para que en base a ello se desarrollen futuros estudios que mejoren a esta investigación y colabore la misma con el conocimiento

## Referencias

- Aguirre, J. (2015). Strategic intelligence: A system to manage innovation. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Chung Pinzás, A. R. (2014). Cientificidad de la prospectiva: discusiones sobre su objeto de estudio. *Industrial Data*, 15(2), 116. <https://doi.org/10.15381/idata.v15i2.6382>
- Del Espino Hidalgo, B., & Navas Carrillo, D. (2018). Planeamiento estratégico local y evaluación del Desarrollo Urbano Sostenible Integrado en ciudades medias. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 143–163. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i20.10481>
- Barros-Bastidas, C., & Gebera, O. T. (2020). Training in research and its incidence in the scientific production of teachers in education of a public university of Ecuador. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 50(2), 167–185. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13952>
- Fonseca, J., Hernández, A., Medina, L., & Nogueira, D. (2014). Relevance of strategic planning to public management. *Relevancia de La Planificacion Estrategica En La Gestion Publica*. <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>
- Hernández, C. (2019). Planeamiento Estratégico Prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18((1)). [https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2127](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2127)
- Herrera, B. S., Iván Alonso Montoya, R., & Luz Alexandra Montoya, R. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43–54.
- Miranda Muñoz, F. (2013). La prospectiva como herramienta para el estudio de la opinión pública. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 10. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2011.10.41787>
- Osorno Alzate, D. M., & Benítez Góez, Á. M. (2016). Retrospectiva del concepto prospectiva. *Punto de Vista*, 6(10), 63–72. <https://doi.org/10.15765/pdv.v6i10.758>
- Pineda Serna, L. (2013). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA PROPUESTA PARA LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN COLOMBIANOS. *Investigación & Desarrollo*, 21, 289–311.
- Rivero Recuenco, Á. (2020). Gubernamentalidad liberal, evaluación y verdad: Sobre el uso político del conocimiento técnico. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 49, 15. <https://doi.org/10.5944/empiria.49.2021.29230>
- Salazar Vázquez, F. I., Gonzalez Urgiles, J. H., Sanchez Salazar, P. M., & Sanmartin Gonzalez, J. F. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *Sapientiae*, 6(2), 157–168. <https://doi.org/10.37293/sapientiae62.03>

- Suarez-Guzman, L. M., Escobar-Marulanda, N. M., & Zartha-Sossa, J. W. (2020). A prospective study to the year 2032 of the plantain value chain, an approach towards academic programs in the agroindustrial sector. *Informacion Tecnologica*, 31(6), 95–104. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600095>
- Suniaga, J., Del Canto, E., Fernández, V., & Mendes, E. (2015). La planificación estratégica en la Venezuela turbulenta. *Gestión Joven*, 14, 120.
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*, 17, 63. <https://doi.org/10.18601/01207555.n17.04>