



CAPÍTULO 1

**Una mirada  
conceptual sobre  
la prospectiva**



# Una mirada conceptual sobre la prospectiva

Olga Judit García Molano  
Franci Yolima Zárate Solano  
Nohora Elisabeth Alfonso Bernal

El ser humano continuamente reflexiona acerca del futuro, buscando anticipar lo que pueda ocurrir. En este camino por explicar el comportamiento futuro de fenómenos complejos han surgido exponentes del tema en varios puntos geográficos. Desde diversos enfoques y métodos han informado un fundamento teórico y metodológico al tema. En tal sentido, como lo exponen Medina y Ortegón (2006):

Los estudios de futuro se sitúan en la realidad confrontando las imágenes de futuro con datos, buscando esclarecer diferentes alternativas futuras para conocer sus posibles repercusiones de la acción presente. Es decir, se basan en la creencia de que es factible conocer inteligentemente futuros alternativos para seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente. Así pues, los estudios del futuro surgen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir. (p. 125)

Por tanto, se retoma aquí a Medina (2003), quien ha elaborado la evolución cronológica sobre el tema de futuro a través de diferentes exponentes y épocas, como se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1.** Cronología y enfoques sobre el futuro

Cronología y enfoques sobre el futuro	
1907	S. C. Gillian (norteamericano, especialista en ciencias sociales y autor de investigaciones sobre los procesos de innovación y de la predicción) sugiere que se llame <i>melontología</i> al estudio de las civilizaciones futuras (de la palabra griega que describe los eventos futuros por oposición a arqueología)
1943	El especialista de ciencias políticas alemán Ossip K. Flechtheim (Director del instituto de investigaciones sobre el futuro de Berlín) propone <i>futureology</i> para significar la búsqueda de una lógica del futuro en el mismo sentido en que la historia busca la lógica del pasado
1957	Gaston Berger, crea <i>prospectiva</i> (anticipación para iluminar la acción presente) en oposición a la palabra retrospectiva, para llamar la atención sobre la necesidad de mirar adelante cuando se toman las decisiones, especialmente aquellas de alto impacto para la sociedad
1966	Se funda la World Future Society, asociación básicamente norteamericana y sin ánimo de lucro, a fin de contribuir a la toma de conciencia de la necesidad de estudiar el futuro

1967	Bertrand de Jouvenel (periodista y cientista político francés, fundador de la Asociación Internacional Futuribles) objeta a Flechtheim la posibilidad de que exista una ciencia del futuro y en su lugar propone <i>futuribles</i> para designar el estudio de los futuros posibles. Igualmente, Daniell Bell (sociólogo norteamericano) utiliza la voz <i>prognosis</i> y Erich Jantsch usa <i>technological forecasting</i> en un estudio para la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OCDE)
1971	Fred Polak, holandés y director del Instituto Holandés para la Exploración del Futuro, propone <i>prognostics</i> (del griego “saber por anticipado” o “saber antes”), que no tuvo éxito en Europa Occidental ni en los Estados Unidos, pero sí en Europa del Este, tal vez debido a su afinidad con la cultura griega en lugar de la romana
1973	Bajo el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (Unesco) nace oficialmente la World Futures Studies Federation (WFSF), proceso preparado con las conferencias de “Mankind 2000” (Oslo, 1968) y Kyoto (1970). Fue liderado por Johan Galtung, Robert Jungk, James Wellesley-Wesley, John McHale, Hidetoshi Kato, Bestuzhev-Lada, Eleonora Masini y otros. La WFSF nace con énfasis humanista, tratando de unir futuristas y profesionales de todo el mundo. Bertrand de Jouvenel fue su primer presidente
1974	El secretario sueco para los Estudios del futuro propone <i>futures studies</i> en lugar de <i>futures research</i> , para subrayar que este campo no pertenece solamente a los especialistas del futuro
1975	Otros nombres sugeridos son <i>future analysis</i> , <i>futurics</i> , <i>futures field</i> , <i>probabilistics</i> , <i>forward studies</i> , <i>future planning</i> , <i>futureography</i> , <i>antrospectrunity</i> , <i>projective research</i> , <i>short- and long-range planning</i> , <i>projections</i> , <i>predictive studies</i> , <i>futury</i> (como correspondiente a <i>history</i> ), <i>futory</i> (como <i>future</i> más <i>history</i> ), <i>alternative analysis</i> , <i>options analysis</i> , <i>decision option analysis</i> , <i>alternative in futures</i> , <i>prospectivism</i> , <i>futory</i> (por historia futura), <i>futurist</i> o <i>futuristic studies</i>
1985	A mediados de los años 1980 se propone el termino <i>foresight</i> , ligado a la identificación de nuevas tecnologías, práctica efectuada por las corporaciones y los sistemas nacionales de innovación. Entendida como actitud humana, también es usado en Australia y Estados Unidos en el contexto educativo

*Nota.* Elaboración propia a partir de Medina (2003).

Asimismo, a partir de los años 1990 hasta la fecha los estudios de prospectiva se dirigen a amalgamar la planeación estratégica con los estudios de futuro; a través de autores como los franceses Michael Godet, Philippe Durance, Mark Giget y el colombiano Francisco Mojica, entre otros. En tal sentido, Godet y Durance (2009) proponen la prospectiva estratégica, enfocada en “poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios” (p. 29). Estos últimos son definidos por los mismos autores como una combinación de hipótesis, las cuales deben reunir características como pertinencia, coherencia, similitud, entre otras.

De otra parte, para autores como Casanueva et al. (2022) en el siglo XXI la prospectiva se centra en interpretar las megatendencias y las dinámicas de la nueva globalización, para edificar escenarios a partir de la prospectiva estratégica. En la evolución cronológica de los estudios del futuro también se han dado debates en torno al término, así como de algunos conceptos, ya que varía dependiendo el país, idioma, escuela, tendencias, entre otras.

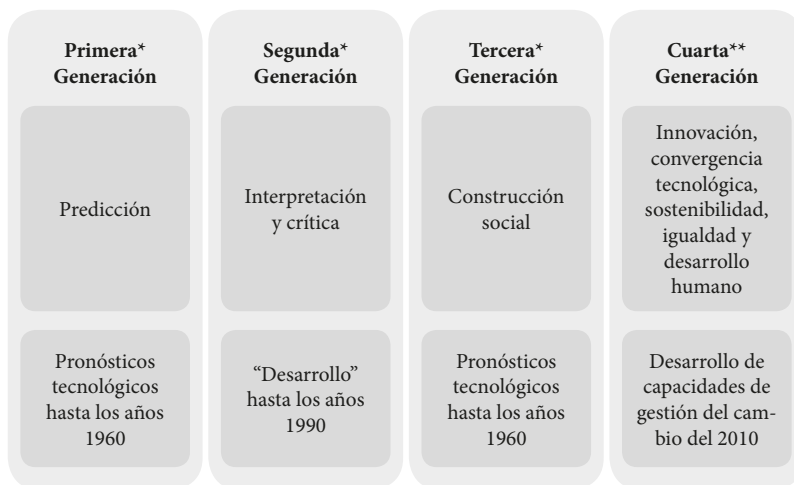
Para esta investigación nos centramos en el concepto *prospectiva* desde el planteamiento de Medina et al. (2014):

La prospectiva es una disciplina emergente de las ciencias sociales, apoyada en una comunidad proveniente del sector público, privado, académico y social, que comparte una serie de metodologías, prácticas, valores, derechos y responsabilidades para la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas y la generación de respuestas sociales e institucionales frente a sus grandes desafíos. (p. 56)

Según Fernández (2012) el concepto *prospectiva* “comenzó a utilizarse para describir una serie de enfoques e instrumentos que intentaban mejorar la capacidad de decisión de los agentes públicos y privados para afrontar los retos que depara el futuro” (p. 7). Por tanto, constituye un pensamiento de futuro con componentes y estrategias esenciales para una organización o territorio en el que no solo reaccione frente a las circunstancias; sino que lidere, anticipe y sea proactivo, con el fin de planificar y tener visión. Más concretamente, la prospectiva es un ejercicio en el que se plantean al menos cinco interrogantes fundamentales: ¿qué cambia?, ¿qué puede cambiar?, ¿qué debe cambiar?, ¿quién puede hacer los cambios? y ¿cuáles son las implicaciones de esos cambios? (Masini y Medina, 2000, como se citó en Medina y Ortegón, 2006, p. 162).

En ese marco, la evolución del concepto prospectiva, a partir de autores como Miles y Keenan (2004, como se citó en Medina y Ortegón, 2006), proponen tres generaciones. Estas son complementadas por Medina (2012, como se citó en Máttar y Cuervo, 2016) con una cuarta generación presentada en la figura 1.

**Figura 1.** Generaciones de la prospectiva



*Nota.* Elaboración propia a partir de \*Medina y Ortegón (2006, p. 95) y \*\*Máttar y Cuervo (2016, p. 198).

En la *primera generación* los estudios sobre la construcción de escenarios futuros comenzaron a desarrollarse en los Estados Unidos en la década de 1920. Sin embargo, los graves problemas económicos que experimentó ese país hacia 1929 y el impacto de la Segunda Guerra Mundial frenaron los pronósticos que se venían dando. Cuando finalizó la guerra, en 1945 Japón inició la búsqueda de metodologías que le permitieran reactivar su industria y utilizó la prospectiva como estrategia para la planificación, que trajo consigo resultados exitosos. También Estados Unidos fue pionero en estos estudios con autores como Herman Kahn –primero en hablar de las previsiones a largo plazo–, Olaf Helmer –inventor del método Delphi– y Joseph Daddario –padre de la evaluación tecnológica– (Medina y Ortegón, 2006).

Por otra parte, el gran referente de la *segunda generación* es Gastón Berger cuando en 1950 bautiza esta disciplina con el nombre de prospectiva, palabra que toma del verbo latino *prospicere* que significa “ver hacia adelante” y la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger, 1955, como se citó en Godet, 2007, p. 45). En esta generación dicha disciplina empezaba a tener un amplio fundamento teórico y procedimental gracias a estudios realizados en Europa y Estados Unidos. A partir de lo anterior, se fundamentaba la comprensión e interpretación del cambio social.

En la *tercera generación* surge también la prospectiva territorial. Por ejemplo, para Gabiña (1999) significa “conciliar una ordenación del territorio recogiendo herencias y desequilibrios del pasado intentando corregirlos en consonancia con las apuestas del futuro y la trayectoria que un escenario deseable nos marca y establece involucrar al futuro como causa final del presente” (p. 18). Es decir, debe favorecer la construcción del futuro a través del presente y facilitar la tarea a quienes ejercen su causalidad eficiente: en los actores es donde reside la responsabilidad de construir el porvenir.

La *cuarta generación* de la prospectiva implicó el despliegue de la imaginación y la capacidad social, técnica y política de los territorios, países, sectores y áreas de investigación en el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Además, esta generación se basa en una “función cognitiva esencial que busca comprender las transformaciones sociales y los factores de cambio que influyen en el presente, que muchas veces no logramos entender mediante nuestro sentido común” (Máttar y Cuervo, 2016, p. 198).

En adición, en la evolución de los estudios sobre prospectiva se identifican dos escuelas: la determinista y la voluntarista. La primera surge en el contexto de los Estados Unidos como factor determinante de la planeación a largo plazo. Medina y Ortegón (2006) la caracterizan como “formal, por su base matemática y la utilización de métodos cuantitativos. Su interés central radica en el desarrollo tecnológico y las aplicaciones militares, en el desarrollo de mercados y los procesos de innovación” (p. 213).

La escuela determinista se basa en las fuerzas tendenciales de los fenómenos que se estudian; si estos muestran tendencias fuertes se impondrían a pesar de las decisiones humanas, situación que se aplica desde los campos de la tecnología. Al respecto, Mojica (2005) indica: “Para el pronóstico o ‘forecasting’ existe un solo futuro que puede ser detectado mediante los paneles de expertos y la extrapolación de las tendencias” (como se citó en Medina y Ortegón,

2006, p. 132). Entonces, el porvenir es visto como una realidad lineal que proviene del pasado y su técnica más utilizada es el método Delphi.

Por su lado, derivada de la filosofía francesa, la escuela voluntarista conlleva la elección o toma de decisión como acto de voluntad. Mojica (2010) plantea: “en realidad no existe un solo futuro sino muchos futuros, además del ‘futuro probable’, hay otros futuros posibles ‘futuribles’, palabra que es la asociación de los vocablos futuros y posibles” (p. 9). Esta escuela desarrolla la prospectiva estratégica, en donde el futuro no es único ni lineal, sino múltiple e incierto. En adición, sus herramientas más utilizadas son esquemas matriciales como el árbol de competencias de Marc Giget; la matriz de cambio; el análisis estructural de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC); el método Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR) de Michael Godet y el análisis estructural de Francisco Mojica. La tabla 2 presenta la aplicación, efectos y usos de la prospectiva.

**Tabla 2.** Escuelas de la prospectiva, aplicación y efectos

Escuela	Espacio en los que aplica	Efectos	Más usado en
Determinista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de tendencias y factores de cambio</li> <li>- Pronósticos</li> <li>- Desarrollo tecnológico</li> <li>- Recomendaciones de política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas políticas y/o estrategias</li> <li>- Nuevos posicionamientos</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Previsiones económicas</li> <li>- Nuevos paradigmas (visiones, retos, desafíos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Unidos</li> <li>- Japón</li> <li>- India</li> </ul>
Voluntarista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo territorial</li> <li>- Sostenibilidad</li> <li>- Social</li> <li>- Previsión humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a generar políticas públicas</li> <li>- Mejorar la competitividad territorial y la sustentabilidad del territorio</li> <li>- Promover sinergia y cooperación entre los actores y las redes sociales</li> <li>- Desarrollar una visión del mundo sistémica y dinámica. Construcción colectiva del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Francia</li> <li>- España</li> <li>- Australia</li> <li>- América Latina</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir de Medina y Ortegón (2006).

**Tabla 3.** Modelos prospectivos

Autor	Modelo	Metodología
Michael Godet	Modelo de escenarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de la base</li> <li>2. Identificación del campo de los posibles escenarios para reducir la incertidumbre</li> <li>3. Elaboración de los escenarios</li> </ol>
Francisco Mojica	Modelo básico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de factores de cambio</li> <li>2. Priorización de factores de cambio</li> <li>3. Diseño de los escenarios</li> <li>4. Determinación de las estrategias</li> </ol>
Francisco Mojica	Modelo avanzado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indagación proveniente de fuentes secundarias: estado del arte y vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva</li> <li>2. Información y análisis aportado por las fuentes primarias: selección de factores de cambio, precisión de variables estratégicas o clave, poder y estrategias de los actores sociales, diseño de escenarios de futuro y elección de estrategias</li> </ol>
Voros Joseph	Métodos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolutivos retoma los cambios a través del tiempo</li> <li>2. Revolucionarios plantea el futuro sin cambios</li> </ol>
Medina Javier	MEYEP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprensión del problema y diagnósticos</li> <li>2. Elaboración y selección de variables e indicadores</li> <li>3. Construcción del escenario óptimo</li> <li>4. Construcción de un escenario tendencial y primeros mapas de riesgos y oportunidades</li> <li>5. Elaboración de escenarios exploratorios e incorporación de hechos portadores de futuro</li> <li>6. Selección de escenario apuesta y de las acciones necesarias para lograrlo</li> <li>7. Diseño de rutas estratégicas y elaboración del plan</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia a partir de Barahona et al. (2019).



En ese sentido, la prospectiva “se constituye en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios de futuro, el análisis de las políticas públicas y la planificación estratégica y se nutre de estas disciplinas que a su vez se encuentran en pleno desarrollo” (Medina et al., 2014, p. 142). En concordancia, Godet y Durance (2009) exponen que la prospectiva territorial “obedece a las leyes de la prospectiva estratégica aplicadas a un objeto en particular: los territorios” (p. 78), dado que los territorios cuentan con dinámicas propias del contexto y con actores específicos en cada actividad que se desarrolla.

Por tanto, la prospectiva estratégica de los territorios para Godet y Durance (2009) debe proyectarse a la creación e implementación de proyectos territoriales que desarrollen una mirada de futuro, un direccionamiento estratégico y finalmente un enfoque participativo. Asimismo, donde los actores del territorio se involucren de manera proactiva, buscando la mejor visión de futuro para un destino en específico. Lo anterior, se construye a través de diferentes metodologías que se expresan como modelos prospectivos. Su propósito consiste en establecer un futuro posible a partir de las condiciones actuales del contexto, para realizar una toma de decisiones asertiva.

En este contexto surge la prospectiva territorial en los años 1960. Específicamente, en Francia se consideraba el territorio como un espacio de la nación en donde se planificaba para solucionar temas de desequilibrio en las funciones del Estado. Este concepto evoluciona a partir de la visión que se tenía del territorio; según Medina y Ortégón (2006) temas como “la competitividad territorial, el desarrollo sostenible, la gobernanza urbana y la gestión de las relaciones entre lo local y lo global han puesto en el centro del interés conceptos como autoorganización, decisión pública e inteligencia colectiva” (p. 138). Así, se definió como un soporte para el desarrollo de las comunidades. En los años 1990 el concepto cambia dado que el Estado como actor tiene que influir en decisiones demográficas, ambientales, urbanísticas, económicas y culturales. Por otra parte, para Fernández Güell (2006) la prospectiva territorial se define como:

Una tentativa sistemática para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tendencias emergentes, que previsiblemente producirán las mayores transformaciones en la ciudad y en el territorio, y a partir de las cuales se formulará una visión del futuro modelo territorial compartida con el mayor número de agentes sociales. (p. 18)

De la misma manera, Salas (2013) expone las ventajas de asumir estudios prospectivos para el ordenamiento territorial. En este sentido:

La ordenación del territorio da un paso adelante y se convierte en un proceso de diseño de estrategias y de gestión multidimensional, multitemporal y multiescalar para responder, desde el territorio, a los requerimientos de la calidad de vida, al considerar la diversidad de factores involucrados en la configuración territorial; multitemporal al trabajar con el pasado y el presente, para crear futuro, y multiescalar al incorporar el estudio de la influencia de factores externos en dicha configuración. (p. 59)

Es así como la prospectiva territorial comprende cinco elementos que la caracterizan, como se presenta en la figura 2.

**Figura 2.** Elementos de la prospectiva territorial



*Nota.* Elaboración propia a partir de Fernández Güell (2011).

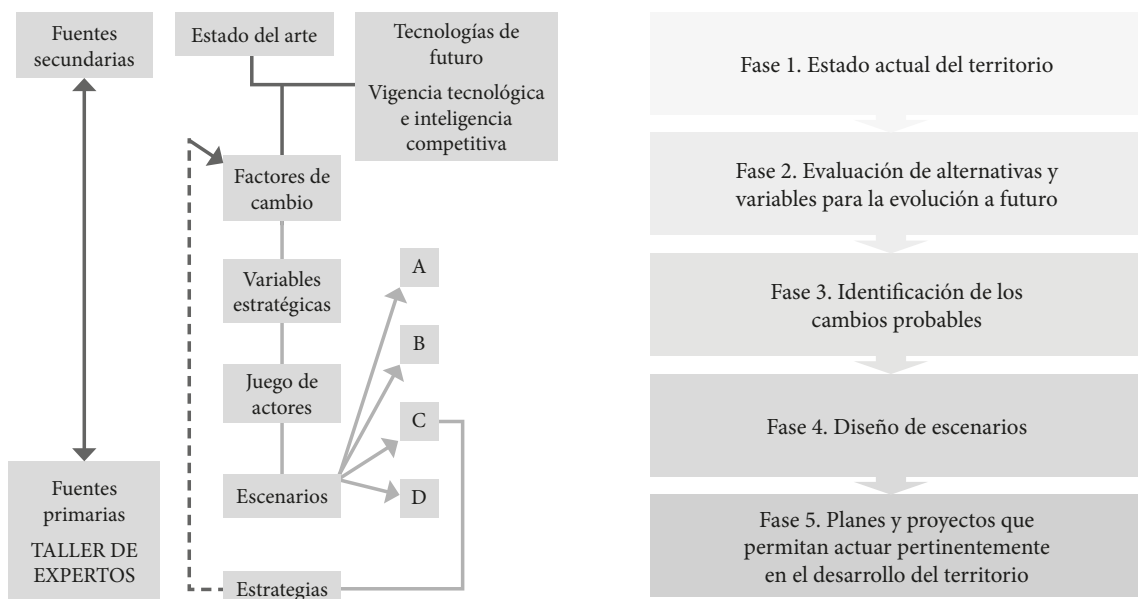
De igual manera, una visión de territorio se construye a partir de estrategias orientadas y acordes con las necesidades de la sociedad local, que deben trascender para el beneficio colectivo. En este sentido, Gabiña (1999) propone un proceso para alcanzar los objetivos y lo define en cinco fases del plan prospectivo territorial. Primero se evalúa el estado actual del territorio; segundo, se valoran alternativas y variables para la evolución a futuro; tercero, se identifican los cambios probables; cuarto, se plantean escenarios y, quinto, se proponen planes y proyectos que permitan actuar pertinentemente en el desarrollo del territorio.

Por tanto, la prospectiva territorial “resulta un enfoque apropiado para reflexionar estratégicamente sobre el futuro en los territorios urbanos y, al mismo tiempo, como un instrumento capaz de reforzar los procesos de planificación” (Fernández Güell, 2011, p. 11), en un municipio con vocación turística como Villa de Leyva. Por esto lo expresado por Fernández (2012), quien retoma la importancia de realizar estudios prospectivos en destinos turísticos:

El turismo genera importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio de acogida. En este sentido, la prospectiva se configura como un potente instrumento para mejorar la gobernanza de un territorio, porque descansa en procesos participativos en los que pueden intervenir operadores turísticos, agentes decisores públicos, agentes socioeconómicos locales y la ciudadanía en general. (p. 32)

Para desarrollar el estudio prospectivo de la actividad turística se partió de los modelos de mayor complejidad, propuesto por Mojica (2008) y el modelo de prospectiva del territorio expuesto por Gaviña (1999), presentados en la figura 3. Sobre estos se plantea un modelo específico para el contexto de Villa de Leyva (figura 4).

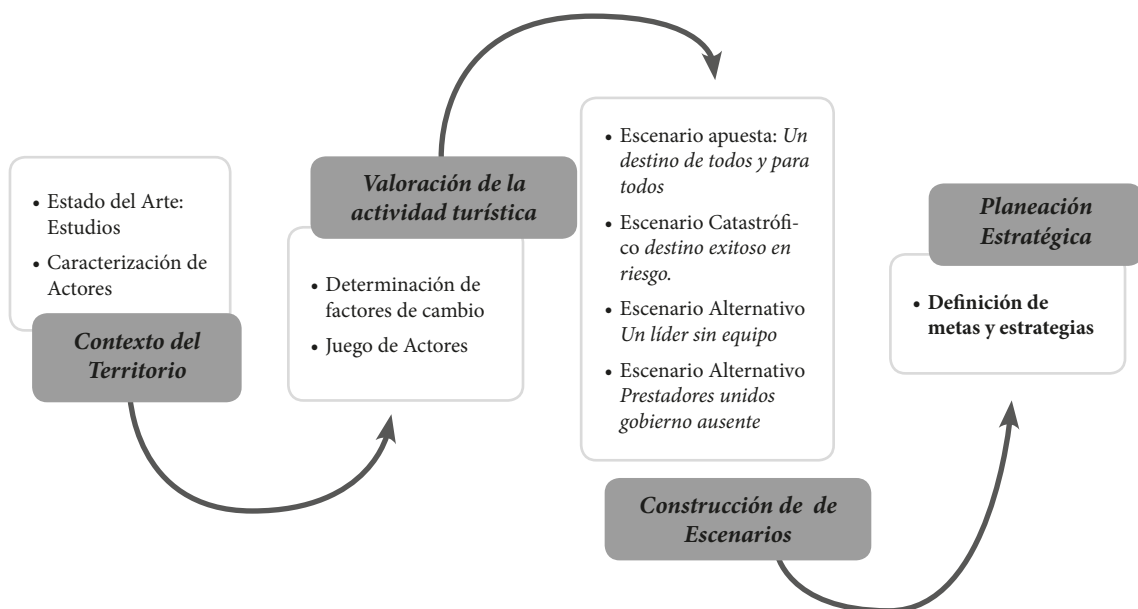
**Figura 3.** Modelos prospectivos de Mojica (2008) y Gaviña (1999)



Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica (Mojica, 2008)

Modelo de Prospectiva del Territorio (Gaviña, 1999)

**Figura 4.** Modelo prospectivo para el territorio de Villa de Leyva



Definido el modelo prospectivo a desarrollar a través de la prospectiva territorial en Villa de Leyva, se establece la metodología en momentos, actividades y resultados, como se presenta en la tabla 4.

**Tabla 4.** Metodología aplicada al estudio prospectivo de la actividad turística en Villa de Leyva

Momentos	Actividades	Descripción y resultados
1. Contextualización del territorio	Estado del arte	El estado del arte da cuenta de las problemáticas y las posibles soluciones que han abordado investigaciones sobre Villa de Leyva como destino turístico
	Caracterización de actores	Identifica a los actores que interactúan con la actividad turística en aspectos como: tipología, formalidad, ubicación, servicios, entre otros
2. Valoración de la actividad turística desde los actores y estado del arte	Determinación de factores de cambio	<p><b>Taller 1.</b> Análisis de selección de factores de cambio: contó con la participación de actores de la actividad turística del municipio. Allí se contrastó el diagnóstico planteado en el contexto y se elaboró el árbol de problemas y árbol de objetivos</p> <p><b>Taller 2.</b> Factores de cambio: con la participación de un grupo de expertos y la aplicación del Método MICMAC<sup>1</sup> se calificaron las variables y se identificaron los factores de cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad y baja calidad en la prestación del servicio</li> <li>- Sobreoferta de prestadores de servicios turísticos foráneos</li> <li>- Insuficiente infraestructura (servicios públicos, hospitales, conectividad)</li> <li>- Encarecimiento del costo de vida en el municipio</li> <li>- Falta de regulación de precios en la actividad turística</li> <li>- Baja gestión institucional</li> <li>- Falta de apropiación del territorio</li> <li>- Conflicto de intereses entre los actores</li> </ul>
	Juego de actores	<p><b>Taller 3.</b> Relaciones de poder entre los actores: tuvo como propósito valorar las convergencias, divergencias y tensiones a partir del Método MACTOR<sup>2</sup></p> <p>El resultado fue la identificación los actores dominantes, actores de enlace, actores autónomos y actores dominados de Villa de Leyva</p>

1 Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación permite identificar variables clave en un estudio.

2 La Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones permite identificar la dependencia e influencia de los actores sobre las variables, determinantes a la hora de construir un futuro acorde con sus expectativas.

---

3. Construcción de escenarios <sup>3</sup>	Identificación y descripción de los cuatro escenarios	<b>Taller 4.</b> Construcción de escenarios Escenario apuesta: <i>Un destino de todos y para todos</i> Escenario catastrófico: <i>destino exitoso en riesgo</i> Escenario alternativo: <i>Un líder sin equipo</i> Escenario alternativo: <i>Prestadores unidos, gobierno ausente</i>
4.Planeación estratégica	Definición de metas y estrategias	<b>Taller 5</b> Realización de matriz estratégica a 2032: se presentan las metas y estrategias para lograr el escenario apuesta

---

---

3 A partir de la metodología de los ejes de Peter Schwartz.

## Referencias

- Barahona, A. Sanguña, C. Murillo, A. y Pantoja L. (2019). Modelos Prospectivos: análisis teóricos, revisión de literatura de estudios desarrollados por Godet y Mojica. *Revista Electrónica TAMBARA*, (8)47, 655-669. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ModelProspec\\_godetMojica\\_Sangu%C3%B1a\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ModelProspec_godetMojica_Sangu%C3%B1a_FINAL.pdf)
- Casanueva, H., Aqueveque, M. y Zugasti, I. (2022). *Prospectiva del siglo XXI, entender las mega-tendencias y la nueva globalización, para construir futuros desde la Prospectiva Estratégica*. Panorámica. <https://www.panoramical.eu/mercados/libro-prospectiva-del-siglo-xxi/>.
- Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Editorial Reverté.
- Fernández Güell, J. M. (2011). Recuperación de los estudios del futuro a través de la prospectiva territorial. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 43(167), 11-32. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76032>
- Fernández Güell, J. M. (2012). Oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo. *Estudios Turísticos*, 192, 7-33. [http://oa.upm.es/16723/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_136283.pdf](http://oa.upm.es/16723/1/INVE_MEM_2012_136283.pdf).
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto de futuro*. Editorial ALFAOMEGA.
- Godet, M. y Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Cuaderno de investigación*, 10. <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>.
- Máttar, J. y Cuervo, M. (Comp.). (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2013-2016*. Naciones Unidas, CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40623/4/S1600345\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40623/4/S1600345_es.pdf).
- Mojica, F. (2010). El futuro la prospectiva estrategia en América Latina. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 9-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.07.008>
- Medina J. (2003). *Visión compartida de futuro*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://programaeditorial.univalle.edu.co/gpd-vision-compartida-de-futuro-9789586702448-631a35adb9de0.html>
- Medina, J., Becerra, S. y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf).

Medina, J. y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Salas, M. A. (2013). *Prospectiva Territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica*. Universidad de los Andes Venezuela. <https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/donacion/2013SalasBourgoinProspectivaTerritorial.pdf>.