

THEORETICAL APPROACH ON PROSPECTIVE MANAGEMENT

APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE GERENCIA PROSPECTIVA



Arroyave Palacio, Julian

RESUMEN

El objetivo fue desarrollar una aproximación teórica sobre la gerencia prospectiva con base en la aplicabilidad y adaptabilidad de métodos prospectivos, a partir de los referentes conceptuales expresados en la literatura actual. Bajo un enfoque cualitativo y el método hermenéutico, se analizó una muestra de 10 artículos científicos. Como resultado, se obtuvo una construcción teórica sobre gerencia prospectiva enmarcada en un enfoque gerencial vinculado a la empresa con visión del futuro posible en situaciones complejas bajo incertidumbre; esta se encuentra epistemológicamente fundamentada en el uso del conocimiento para la toma de decisiones informadas y la reducción de la incertidumbre.

Palabras clave: Aproximación teórica, Gerencia prospectiva, Métodos prospectivos.

ABSTRACT

The objective was to develop a theoretical approach to prospective management based on the applicability and adaptability of prospective methods, drawing on the conceptual references expressed in the current literature. Using a qualitative approach and the hermeneutic method, a sample of 10 scientific articles was analyzed. As a result, a theoretical construct on prospective management was obtained, framed within a managerial approach linked to the company with a vision of a possible future in complex situations under uncertainty; this is epistemologically based on the use of knowledge for informed decision-making and the reduction of uncertainty.

Key words: Theoretical approach, Prospective management, Prospective methods.

Fecha de recepción: 29-10-2025

Fecha de aprobación: 13-01-2026

Fecha de publicación online: 13-01-2026

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18237522>

¹ Colombia. Profesional en Negocios Internacionales. University of Wollongong (Australia). Especialista en Estudios Políticos. Universidad Eafit. Afiliación institucional: Htres / H3 (B Corp). Código Correo electrónico: julian@htres.com.co ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6571-870X>

INTRODUCCIÓN

La corriente prospectiva ha evolucionado hacia dos grandes rutas gerenciales enmarcadas en la opción de seguir el clásico concepto de la reacción y la opción de aplicar al concepto contemporáneo de la anticipación para la construcción de escenarios futuros (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL, 2014); obligando a los líderes a explorar estrategias, desarrollar habilidades para evitar depender del pasado, asumir el reto de crear nuevas realidades, vencer dilemas y complejidades empresariales (Camus, 2025).

Frente a este panorama, los dilemas de la gerencia prospectiva giran en torno a la falta de visión a largo plazo, la carencia de métodos para la construcción de futuros deseables y la ausencia de habilidades para precisar resultados con base a escenarios presentes (Amijos, Ortega, Simbaña y Santillán, 2019); la resistencia al cambio, falta de decisiones, la ausencia de técnicas para gestionar la incertidumbre y de enfoques gerenciales estratégicos sostenibles para beneficiar a los grupos de interés (Orejuela y Beltrán, 2020)

En ausencia de un enfoque gerencial prospectivo los gerentes optan por ver el cambio como un asunto temporal haciéndose resistentes a las turbulencias que generan complejidad (Majano, 2025) requiriéndose aprendizajes estratégicos; para demostrar agilidad de previsión y adaptación (Álvarez y Camio, 2025) capacidad de anticipación al cambio, destrezas en la planificación de acciones a largo plazo, actitudes de liderazgo e innovación, análisis, seguimiento por las tendencias de crecimiento, competitividad (Pérez, 2025) y rentabilidad (Acosta, 2024); con aplicabilidad en la toma de decisiones (Mancheno, Rodríguez y Robalino, 2025).

La teórica actual en la que descansa la problemática descrita hasta el momento revela que existen controversias en el paradigma de la corriente prospectiva respecto de los métodos para construir escenarios futuros múltiples posibles, alcanzar el robustecimiento de la toma de decisiones, establecer las formas de gestionar las complejidades del entorno actual e identificar áreas de mejora; por tanto, la exigencia de trascender la clásica gerencia reaccionaria por una visión anticipatoria, adaptativa y constructiva frente a la creciente incertidumbre vivida en el contexto empresarial.

En tal sentido, la interrogante de investigación se asume para conocer: ¿De qué forma los referentes conceptuales expresados en la bibliografía digital actual facilitan una construcción teórica sobre gerencia prospectiva con base en la aplicabilidad y adaptabilidad de métodos prospectivos? Con el propósito de desarrollar una aproximación teórica sobre la gerencia prospectiva con base en la

aplicabilidad y adaptabilidad de métodos prospectivos a partir de los referentes conceptuales expresados en la literatura actual.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GERENCIA PROSPECTIVA

La gerencia prospectiva aplica para la construcción de posibles escenarios futuros, usando métodos *MicMac* para la identificación de variables clave, *Mactor* para las estrategias de los actores y Análisis Morfológico para construir escenarios y minimizar la incertidumbre (Amijos et al., 2019). Según Orejuela y Beltrán (2020), es el método para la toma de decisiones que tiene por finalidad la planeación estratégica y la optimización de los recursos naturales, la reducción del impacto ambiental y la preservación de la vida en el planeta.

De acuerdo con Mancheno, Rodríguez y Robalino (2025), la gerencia prospectiva es una herramienta estratégica clave de planificación apoyada en el enfoque basado en la toma de decisiones y su aplicabilidad,; que usa el método de análisis de impacto cruzado con la finalidad de anticiparse a la crisis y gestionar la incertidumbre con eficacia, teniendo como propósito la planeación estratégica, en tanto la visión de futuro del gerente se concentra en prevenir tendencias y alcanzar la competitividad. En términos de Acosta (2024), la gerencia prospectiva es asumida por el gerente como agente de cambios; se considera el proceso que promueve el aprendizaje organizacional y la planificación estratégica como ejes de sostenibilidad, impulsa la difusión de una cultura de innovación tecnológica con apoyo de expertos para conseguir ventajas competitivas y rentabilidad empresarial.

Por su parte, Mediomundo (2022) la gerencia prospectiva se concreta a través del liderazgo gerencial por ser el método que permite anticipar, planificar y trazar objetivos mediante estrategias concretas hacia un mundo de posibilidades. Lora y Prieto (2021) definen la gerencia prospectiva como la gerencia moderna para la toma de decisiones utilizando alternativas estratégicas de carácter contingencial para definir políticas gubernamentales en momentos de crisis; cuya misión fundamental es el análisis del entorno y el estudio de la incertidumbre sobre la base del planeamiento estratégico con el fin de impulsar el desarrollo económico y social de las regiones; es decir, una adecuada organización territorial (Camus, 2025).

Conforme al señalamiento de Álvarez y Camio (2025), el método prospectivo en la gestión de la empresa moderna permite hacer frente a entornos de incertidumbre mediante un rol gerencial que proyecta capacidad de previsión, adaptación y aprendizaje. Del mismo modo, Pérez (2025) es un enfoque de liderazgo emprendedor con pensamiento prospectivo basado en la co-colaboración humana que persigue la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones a largo plazo. El método de análisis prospectivo *Delphi* y el método de construcción de escenarios son herramientas básicas implementadas en gerencia prospectiva, el

primero para encontrar ideas, formas, opiniones y realizar pronósticos de futuro y el segundo para “dibujar escenarios sin alternativas de respuestas, donde solo se puede comprender lo que puede ocurrir, no lo que va a ocurrir o lo que la gente quiere que ocurra” (p. 56).

De forma particular, Majano (2025) la gerencia prospectiva es una perspectiva holística y multidimensional de la empresa apoyada en la teoría del escenario futuro gerencial; que usa como método de construcción el pensamiento complejo, la mirada puesta en la reflexión, comprensión y abordaje de los desafíos impuestos, teniendo como propósitos de mejora el conocimiento, las tecnologías, el potencial humano y la responsabilidad social.

A partir de lo descrito, se comprende que la gerencia prospectiva más que una disciplina reaccionaria, es una disciplina futurista que en el presente viene agrupando una diversidad de enfoques gerenciales que no se reduce a una única concepción: sino que asume una concepción complementaria de elementos y métodos prospectivos invirtiendo con ello la lógica de la planificación tradicional por una planificación estratégica con la finalidad de anticipar cambios, crear escenarios alternativos para el manejo de la incertidumbre y la toma de decisiones anticipadas visionando el futuro deseable.

MATERIALES Y MÉTODO

La investigación se orienta desde el enfoque cualitativo con apoyo del método hermenéutico siguiendo lo planteado por Miranda y Ortiz (2020) al describir que este enfoque admite la coexistencia de varias perspectivas y la pluralidad de visiones que se articulan en la comunicación para interpretar los fenómenos. A través del método hermenéutico el investigador tiene acceso al conocimiento de las construcciones discursivas de uno o varios autores con el propósito de comprender su significado para confrontar el o los fenómenos en el juicio reflexivo y pasar a la construcción del nuevo saber.

Para hacer efectivo el procedimiento metodológico hermenéutico se realizó una búsqueda de 20 artículos científicos digitalizados en revistas indexadas implementando como criterio de inclusión el descriptor gerencia prospectiva en periodos de publicación 2019-2025 en base de datos Scopus, Web of Science, Latindex y Redalyc seleccionando una muestra teórica de 10 artículos científicos en idioma español. La estrategia de búsqueda y ecuaciones en bases de datos fueron las siguientes:

1. En Scopus / Web of Science (WoS): (TITLE-ABS-KEY("gerencia prospectiva") OR TITLE-ABS-KEY("prospective management")) AND (LIMIT-TO(PUBYEAR, 2024) OR ... OR LIMIT-TO(PUBYEAR, 2019)) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE, "Spanish"))

2. En Redalyc / Latindex / SciELO: "gerencia prospectiva" AND "métodos prospectivos" AND (hermenéutica OR cualitativo)

Como técnica de recolección de datos se realizó una ficha documental con base en el registro de los datos de diferentes autores y nociones conceptuales a consideración de Reyes y Carmona (2020), es una técnica que admite el registro de datos ya existentes procedentes de distintas fuentes y que proporciona una visión panorámica, sistemática y lógica sobre una determinada categoría. El procesamiento de los datos se realizó desde una exhaustiva revisión, confrontación y reflexión para la nueva construcción teórica.

RESULTADOS

Conforme a la interrogante de la investigación los referentes conceptuales expresados en la bibliografía digital actual ofrecen respuestas teóricas que evidencian una variedad de métodos prospectivos para la aplicabilidad de la gerencia prospectiva (Ver cuadro1) revelando beneficios, áreas de mejora, roles y enfoque gerencial:

Cuadro 1. Métodos prospectivos para la aplicabilidad de la gerencia prospectiva actual: beneficios, áreas de mejora, roles y enfoque gerencial

Método Prospectivo	Beneficios	Áreas de Mejora	Rol / Roles	Enfoque Gerencial
MicMac: para identificar variables clave. Factor: para las estrategias de los actores. Análisis Morfológico: para construir escenarios futuros con base a escenarios presentes. Amijos et al (2019)	Toma de Decisiones	Desarrollo de un pensamiento colectivo	- Intuir el cambio con mentalidad futurista a largo plazo - Proyectar estrategias para el futuro	Análisis de sistemas
Construcción de Escenarios: para minimizar la incertidumbre. Orejuela y Beltrán (2020)	Anticipación al futuro	- Planeación estratégica - Optimización de recursos naturales - Reducción del impacto ambiental - Preservación de la vida en el planeta	- Beneficiar los grupos de interés - Incorporar las habilidades humanas	Sostenibilidad para la productividad, competitividad e inclusión social
Estrategias de Carácter Contingencial: basadas en la planificación prospectiva estratégica para tomar mejores decisiones Lora y Prieto (2021)	- Definir la política gubernamental en el momento de crisis - Desarrollo y organización del territorio	Planeamiento estratégico del desarrollo económico y social de las regiones	- Análisis del entorno - Estudio de la incertidumbre y mejora de la calidad de vida de la población en el ejercicio de las competencias administrativas.	Gerencia moderna: desarrollo económico social-ambiental

Fuente: Elaboración propia (2025).

Cuadro 1. Continuación.

Método Prospectivo	Beneficios	Áreas de Mejora	Rol / Roles	Enfoque Gerencial
Estrategias de Carácter Contingencial: basadas en la planificación prospectiva estratégica para tomar mejores decisiones Lora Y Prieto (2021)	- Definir la política gubernamental en el momento de crisis - Desarrollo y organización del territorio	Planeamiento estratégico del desarrollo económico y social de las regiones	- Análisis del entorno - Estudio de la incertidumbre y mejora de la calidad de vida de la población en el ejercicio de las competencias administrativas.	Gerencia moderna: desarrollo económico social-ambiental
Liderazgo Gerencial: para anticiparse a los futuros inciertos. Mediomundo (2022)	La toma de decisiones	Planificación y Trazado de objetivos mediante planes estratégicos concretos.	Visionar un mundo de probabilidades.	Liderazgo prospectivo
Aprendizaje Organizacional: como ventaja competitiva sostenible Acosta (2024)	Supervivencia empresarial	Planeación estratégica	- Crear un espacio abierto, flexible y constructivo. - Conocer información relevante y a tiempo sobre el entorno, tendencias y tecnologías. - Difundir una cultura de innovación con apoyo de expertos.	Constructivo
Análisis de Impacto Cruzado Delphi: para realizar pronósticos de futuro. Mancheno, Rodríguez Y Robalino (2025)	- Anticiparse a la crisis. - Gestionar la incertidumbre con eficacia.	Planeación estratégica	Prevenir tendencias	Basado en la toma de decisiones y su aplicabilidad.
Análisis de Impacto Cruzado Delphi: para realizar pronósticos de futuro. Mancheno, Rodríguez Y Robalino (2025)	- Anticiparse a la crisis. - Gestionar la incertidumbre con eficacia.	Planeación estratégica	Prevenir tendencias	Basado en la toma de decisiones y su aplicabilidad.
Agilidad Estratégica: para hacer frente a entornos bajo incertidumbre Álvarez Y Camio (2025)	Complementariedad entre los ejercicios prospectivos y de agilidad estratégica	Desarrollar la capacidad de previsión	Adaptación y aprendizaje para hacer frente a entornos inciertos	Complementariedad
Análisis prospectivo Delphi: para crear el futuro de la organización. Pérez (2025)	Anticipación a los cambios y tendencias con colaboración humana	- Toma de decisiones estratégicas - Planificación de acciones a largo plazo - Impulso del crecimiento y la competitividad.	- Adaptabilidad, agilidad y flexibilidad ante los cambios. - Innovación y creatividad. - Liderazgo empresarial. - Realizar pronósticos del futuro	- Pensamiento prospectivo y constructivo. - Liderazgo emprendedor.
Pensamiento Complejo: desde una perspectiva holística y multidimensional de la empresa. Majano (2025)	Interrelación de diversas variables y la naturaleza dinámica y fluctuante de los entornos para la adaptación, innovación y sostenibilidad.	Visión sistémica sobre la tecnología, el uso del conocimiento, el potencial humano y la responsabilidad social.	Liderar organizaciones exitosas	Teoría del escenario futuro gerencial (Repensar la gestión empresarial)

Fuente: Elaboración propia (2025).

DISCUSIÓN

De la muestra teórica, nueve (09) de los diez (10) artículos científicos revelaron como sugerencia la aplicabilidad de una variedad de métodos prospectivos con

prevalencia de cinco (05 artículos) con aplicabilidad del *método construcción de escenarios futuros* de los cuales dos (02) coincidieron en indicar el *método Delphi* para el análisis prospectivo. Mientras que dos (02) artículos sugieren la aplicabilidad del *método toma de decisiones* y tres (03) casos lo hicieron destacando la aplicabilidad del *método planificación estratégica*, mientras que el resto de los autores concibieron estos dos métodos prospectivos en posiciones de beneficios y áreas de mejora con énfasis del enfoque gerencial constructivo.

Con una menor prevalencia un (1) artículo científico respaldó *el liderazgo gerencial* como método prospectivo y en similar postura el método prospectivo *pensamiento complejo*. Por otra parte, el manejo de la incertidumbre y la capacidad de previsión ocuparon posiciones de beneficios y áreas de mejora en el ejercicio de roles de liderazgo, adaptabilidad, intuición del cambio e innovación. Un artículo científico se afianzó en áreas de mejora en beneficio de los grupos de interés empresarial y solo un artículo científico lo hizo en áreas de mejora relacionadas con el desarrollo económico, social y ambiental con beneficio gubernamental.

A partir de estos hallazgos, puede comprenderse que los referentes conceptuales expresados en la bibliografía digital actual no proporcionaron una única construcción teórica sobre gerencia prospectiva con base en la aplicabilidad y adaptabilidad de métodos prospectivos, haciéndose necesario la siguiente aproximación teórica sobre gerencia prospectiva (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Aproximación Teórica sobre Gerencia Prospectiva

Gerencia Prospectiva (Definición)	Base Epistemológica de la Gerencia Prospectiva	Adaptabilidad de los Métodos Prospectivos	Aplicabilidad de los Métodos Prospectivos
Se concibe como una disciplina moderna que supera la capacidad reaccionaria de la empresa posicionándose de una visión anticipatoria para pronosticar el futuro implementando métodos de planeación prospectivos basados para el análisis situacional, la recolección de información de datos (análisis de variables clave) la previsión de tendencias y la toma de decisiones informadas para construir el futuro de las empresas en situaciones complejas bajo incertidumbre.	Como disciplina la gerencia prospectiva es la encargada de estudiar el futuro de la empresa para más que predecirlo, comprenderlo e influir en el desde las decisiones del presente. Utiliza el conocimiento para reflexionar sobre las decisiones en correspondencia con el método de aplicabilidad prospectiva que requiere validar, por lo que se considera una ciencia experimental y multidisciplinar, constructiva, cognitiva y social. Implementa estrategias de planificación e instrumentos de observación para detectar indicios de cambios e identificar la interconexión de variables y factores clave para facilitar la toma de decisiones informadas persiguiendo la reducción de la incertidumbre. Filosóficamente busca la adaptabilidad, supervivencia y sostenibilidad de la empresa.	La adaptabilidad se concibe como un principio gerencial que radica en el uso de métodos prospectivos para la toma de decisiones proactivas en la construcción del futuro deseable de la empresa. Se fortalece de unos subprincipios gerenciales como la flexibilidad y planeación estratégica, aprendizaje organizacional continuo y la gestión de la incertidumbre	La aplicabilidad se concibe como un principio gerencial que radica en el uso de métodos prospectivos (mediante combinación de información y datos de expertos y la experimentación de estrategias) apoyándose en decisiones más informadas para construir soluciones ante situaciones complejas, anticipar tendencias, planificar respuestas eficaces y efectivas, gestionar cambios y construir el futuro deseado.

Fuente: Elaboración propia (2025).

CONCLUSIONES

Los referentes conceptuales expresados en la bibliografía digital actual no proporcionaron una única construcción teórica sobre gerencia prospectiva con base en la aplicabilidad y adaptabilidad de métodos prospectivos, por lo que se hizo necesario elaborar una aproximación teórica sobre gerencia prospectiva desde cuatro aspectos fundamentales: la definición, las bases epistemológicas de la gerencia prospectiva, la adaptabilidad y aplicabilidad de los métodos prospectivos.

La definición de gerencia prospectiva se enmarcó en un enfoque gerencial directamente vinculado a la empresa con una visión anticipatoria respecto de la construcción del futuro posible en situaciones complejas bajo incertidumbre. Las bases epistemológicas se fundamentaron en el uso del conocimiento y la reflexión para la toma de decisiones informadas y la reducción de la incertidumbre cuya filosofía está planteada para alcanzar adaptabilidad, supervivencia y sostenibilidad empresarial. La adaptabilidad y aplicabilidad de los métodos prospectivos se consideraron principios gerenciales para gestionar la incertidumbre, el cambio y construir el futuro deseable.

FINANCIAMIENTO

Este trabajo no fue financiado.

CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara no tener conflictos de intereses financieros ni personales que puedan influir inapropiadamente en el desarrollo de este artículo.

REFERENCIAS

- Acosta, M. (2025). Prospectiva Estratégica, Aprendizaje Organizacional e Innovación: Revisión de la Literatura en Búsqueda de Relaciones. *Revista Gestión I+D*, Vol. 10, N° 1, págs. 242-276. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9988941>
- Álvarez, M. B. y Camio, M. I. (2025). Prospectiva estratégica y agilidad estratégica. Revisión de las principales prácticas frente a contextos bajo incertidumbre. *Innovar*, 35(96), e106386. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.106386>. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/106386>
- Amijos, L. Ortega, D. Simbaña, J. y Santillán, I. (2019). Michel Godet: el prospectivista de la prospectiva y la permanente efectividad de su método en el siglo XXI. *Revista Electrónica Tambara*. Edición 8, Núm. 46, pp. 642-654. Disponible en: https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.prospectiva-M.Godet-Final_Armijos_Ortega_final.pdf
- Camus, J. (2025). Planificación prospectiva estratégica para el desarrollo económico: una revisión sistemática. (2025). *Revista InveCom ISSN En línea*: 2739-0063, 5(4), 1-

-
11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14816462>. Disponible en: <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3666>
- CEPAL (2014). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014: desafíos para la sostenibilidad del crecimiento en un nuevo contexto externo. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36970-estudio-economico-america-latina-caribe-2014-desafios-la-sostenibilidad>
- Lora-Guzmán, H., y Prieto-Flórez, J. (2021). El papel del gerente y la prospectiva en escenarios de crisis. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 65-78. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.86>. Disponible en: <https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/86>
- Majano Crespo, E. E. (2025). Epistemología del escenario futuro gerencial: Un enfoque complejo y evolutivo. *Revista En Prospectiva | Universidad Yacambú*, 6(2), 97–110. Disponible en: <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/en-prospectiva/article/view/656>.
- Mancheno-Jara, L. H., Rodríguez-Flor, P. F., & Robalino-Mancheno, F. X. (2025). La Prospectiva Estratégica como Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *MQRInvestigar*, 9(1), e292. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e292>. Disponible en: <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/292>
- Mediomundo, C. (2022). Importancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de las decisiones gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe. *Revista Gestión I+D*, Vol. 7, Núm. 2. julio-diciembre. Disponible en: https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/24093
- Miranda Beltrán, S., y Ortiz Bernal, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Orejuela, J. y Beltrán, H. (2020). Estrategia, prospectiva y sostenibilidad como enfoques gerenciales para alcanzar la productividad y competitividad de las mipymes en un mercado global. *Revista Científica Global Negotium*. Vol. 3, Núm. 2, mayo-agosto. Disponible en: <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/125>
- Pérez, I. (2025). El análisis prospectivo en el mundo organizacional. Perfil gerencial de las nuevas organizaciones. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*. 2025, 9(17), 113126. Disponible en: <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v9n17/art08.pdf>
- Reyes, L. y Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Universidad Simón Bolívar. Disponible en: <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>