

Prospectiva estratégica: Una experiencia de posgrado UCES

Autores: Quaglia, Norberto*; Sánchez Rico, Adriana; Mari, Manuel

Contacto: *elquaglia@gmail.com

País: Argentina

Resumen

Prospectiva es una disciplina de las Ciencias Sociales que significa “ver hacia lo lejos”. En la sociedad del conocimiento se vive un momento radical, diferente, de contrastes, con cambios constantes y precipitados en el procesamiento de información, en la producción y análisis de datos. Tecnologías asociadas a la Industria 4.0, a la bioeconomía, a las neurociencias o a los procesos emergentes como la digitalización o la transformación digital, demandan profesionales con capacidad para pensar, proponer y actuar con una mirada de largo plazo con altos niveles de incertidumbre. Este trabajo presenta conceptos relacionados con la Prospectiva Estratégica, una breve historia de la Prospectiva en América Latina y en Argentina, y los aportes de una propuesta de formación de posgrado, con una trayectoria de siete años, en el campo de la Prospectiva Estratégica por parte de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Un programa que tiene como propósito desarrollar el pensamiento estratégico y la cultura de la proactividad y de la anticipación en las organizaciones.

Palabras clave: prospectiva; estrategia; perfil profesional.

1. Prospectiva, disciplina que fortalece el diseño de la estrategia

La Prospectiva (de *prospicere*, mirar hacia adelante, como *Foresight* en inglés), ha sufrido diversos altibajos en su desarrollo histórico, desde un comienzo tardío comparado con otras disciplinas científicas o apoyadas en la ciencia, hasta ocupar hoy día un lugar central en empresas, gobiernos y universidades en todo el mundo, sobre todo a partir de la incógnita que plantean las nuevas tecnologías, sobre todo la IA.

En cuanto a su aparición tardía, el famoso escritor de ciencia ficción, H. G. Wells, decía en 1932: Me parece extraño que mientras tenemos cientos de miles de estudiosos de la historia que trabajan sobre archivos del pasado, no hay una sola persona que se dedique exclusivamente al trabajo de estimar las consecuencias futuras de *nuevos inventos y artefactos*. No hay un solo *Professor of Foresight* en el mundo. (M. Marí, 2018, p. 93)

No tardó mucho en aparecer: fue el profesor Flechtheim, judío alemán exiliado en 1933 en Suiza, quien empezó a echar las bases de lo que él llamó Futurología, término no muy feliz que tal vez contribuyó a un pronto olvido del mencionado profesor y de sus aportes.

En cambio, la prospectiva como tal, o prospectiva moderna, nació, 10 años más tarde, en conexión con dos elementos que la han acompañado siempre: prospectiva tecnológica y prospectiva para la guerra. En efecto, nació (en 1945) y creó sus principales técnicas con la Corporación RAND, esfuerzo conjunto de la compañía aérea Douglas Aircraft Co. y del Ministerio de Guerra estadounidense, con la finalidad de predecir las tecnologías más promisorias para la Guerra Fría que recién comenzaba.

Decimos prospectiva moderna, o científica, porque como decía George Minois: desde que el hombre existe pronostica. Cuando dibujaba sobre las paredes de una caverna un bisonte atravesado por flechas representaba a la vez la caza de ayer y la de mañana. Y su dibujo era también un acto de magia destinado a asegurar el éxito de su actividad... pronosticar es dominar el futuro. (Minois, citado en Beinstein, 2016, p. 11)

Este sentido práctico y mágico de la prospectiva dominaría la preocupación de la humanidad, desde los oráculos de Delfos a las profecías medievales: recién en la edad moderna aparecerían las Utopías, como escenarios de un mundo ideal (o catastrófico).

Ahora bien, volviendo a lo que llamamos prospectiva moderna iniciada en la segunda posguerra, un rasgo dominante es su preocupación por y su conexión con la tecnología, lo que sólo podía darse cuando los resultados de la ciencia empezaron a traducirse rápidamente en innovaciones tecnológicas, lo que no ocurría en la primera guerra Mundial, cuando los científicos eran enviados al frente (donde Wittgenstein escribiría su famoso *Tractatus*). En cambio, en la segunda guerra la ciencia ocupó un lugar central (proyecto *Manhattan*, telecomunicaciones...).

La prospectiva, después de su triunfal comienzo y su aceptación por empresas, gobiernos y academia, tuvo un período de decadencia, tal vez a medida que se enfriaba la guerra fría. Sin embargo se mantuvo entre las empresas, sin duda preocupadas por la potencialidad y los riesgos de las nuevas tecnologías, ya visibles desde finales de los 60, lo que también comenzó a preocupar a instituciones como el Club de Roma con su famoso estudio *Límites al crecimiento* (1972) y también a los autores de lo que llamamos “Pensamiento latinoamericano en ciencia, tecnología, desarrollo y dependencia” (PLACTED), en su respuesta y crítica al informe del Club de Roma, el Modelo Bariloche (1970-76).

Ahora bien, juntamente con estos desarrollos en los que la tecnología volvía a tener un papel desencadenante en la prospectiva, esta tuvo un cambio decisivo. Hasta entonces, sus análisis habían consistido en lo que se llama “prospectiva como predicción”. Pero a medida que los efectos de la tecnología se mostraban más complejos, la prospectiva dejó de centrarse en la predicción para hacerlo en el análisis de los posibles escenarios futuros: así nació la *Prospectiva Estratégica*, en lo que la Escuela Francesa tuvo un papel importante.

Así, poco a poco la prospectiva volvió a tener un rol crucial en el mundo moderno, pero siempre impulsado por los dos elementos con los que nació; los avances tecnológicos y la preocupación bélica. Tal vez el papel determinante lo tuvo el National Intelligence Council de Estados Unidos, que empezó a preparar desde 1996 los Informes *Global Trends* presentados a los presidentes de ese país en su asunción cada cuatro años. Han sido informes centrados en las nuevas tecnologías y su papel crecientemente importante en la geopolítica mundial. No casualmente en la preparación de estos informes ha estado presente la Rand Corporation (la historia se repite).

2. La prospectiva en América Latina

La prospectiva empezó a concitar la atención de pensadores latinoamericanos casi desde su aparición en el mundo. Colombia (desde COLCIENCIAS) y México (desde la Fundación Barrios Serra) fueron pioneros, junto con Brasil desde fines de los años 70, aunque los esfuerzos de este último país fueron cancelados por el gobierno conservador y corrupto de Collor de Melo. También en Argentina hubo una serie de investigadores que se interesaron por la prospectiva y publicaron diversos informes y revistas.

Más relieve han tenido con todos los esfuerzos conjuntos latinoamericanos, como el Modelo Bariloche antes mencionado, y el también dirigido por Amílcar Herrera en su exilio en Campinas, con participación de cinco países de la región, el proyecto “*Prospectiva Tecnológica en América Latina*”. Justamente una comparación entre estos dos proyectos marca el cambio de rumbo de la prospectiva en esos años: el Modelo Bariloche fue un *proyecto predictivo*, como lo había sido el Informe del Club de Roma cuyas bases y conclusiones se propuso discutir. En cambio, el proyecto PTAL se basó en la metodología de *Escenarios*, más de acuerdo con la moderna orientación, enfocada en el análisis de posibles tendencias y rupturas futuras.

3. Desarrollo de la prospectiva en Argentina

Además de los participantes en los proyectos latinoamericanos recién mencionados, Argentina ha tenido una serie de prospectivistas reconocidos, con más frecuencia en el resto de la región que en su propio país. Por ejemplo, Horacio Godoy, quien en 1976 fundó en Argentina la revista *América Latina 2001. Revista Latinoamericana de Ciencia, Tecnología y Futurología*. Horacio Godoy fue creador, dos décadas después, del Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva (CELGyP), primer nodo latinoamericano del Proyecto Millennium. Horacio Godoy falleció prematuramente en 1998 y es considerado uno de los más importantes precursores de la prospectiva en América Latina.

La dirección de CELGyP está actualmente a cargo de Miguel Ángel Gutiérrez. Otros prospectivistas reconocidos son Eduardo Balbi y Jorge Beinstein; pero no ha habido hasta recientemente un esfuerzo de institucionalización y de formación de cuadros. En particular, en cuanto a institucionalización, con la creación en 2008 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación MINCYT de los Programas Nacionales de Prospectiva Tecnológica (PRONAPTEC) y de Vigilancia Tecnológica (VINTEC), dos disciplinas complementarias, que algunos autores articulan bajo el concepto de Inteligencia Estratégica. PRONAPTEC organizó más de 10 estudios prospectivos entre 2010 y 2016, y VINTEC organizó nodos de Vigilancia en todo el territorio nacional. También cabe mencionar la creación durante los últimos gobiernos del país de Programas de prospectiva en diversos ministerios, así como en la órbita de la Jefatura de Gabinete de la Nación. Igualmente se destacan los esfuerzos realizados por el Centro de Estudios Prospectivos de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo) en Mendoza, tanto en la realización de estudios, propios de su región y en colaboración con otras instituciones del país como en la formación de prospectivistas. También ha tenido una intensa participación en las redes latinoamericanas y mundiales, y es de destacar la organización en el país de conferencias PROSPECTA Argentina/América Latina.

4. Especialización en Prospectiva Estratégica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES

En la primera década del presente siglo comenzó a desarrollarse una gran actividad en Prospectiva, pero salvo los esfuerzos de la UNCuyo y algunos otros grupos en formar a sus jóvenes investigadores, se necesitaba un esfuerzo más sostenido, como sólo podía dárselo la Universidad. Es así como a partir de 2010 el Mgr. Eduardo Balbi, quien ya había estado formando grupos de investigación tanto en Argentina como en otros países de América Latina, propuso a UCES la creación de un posgrado, una Especialización en Prospectiva Estratégica, la que se concretó con la aprobación de la CONEAU en el año 2016. Posteriormente asumió la Coordinación de la Especialización el Mgr. Norberto Quaglia, uno de sus primeros graduados.

La carrera de Especialización en Prospectiva Estratégica, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, posee una modalidad de dictado virtual y de carácter continuo. El programa va dirigido a profesio-

nales de áreas públicas y privadas responsables de asesoramiento, ejecución, decisión, planeación y otras actividades similares y conexas. Acerca de la formación previa, en su mayoría los estudiantes proceden de carreras tales como, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Marketing, Psicología, Economía y Fuerzas Armadas.

Los objetivos del programa son:

- Formar profesionales especialistas en las capacidades de conceptualización del mundo del futuro.
- Manejar la metodología de Prospectiva Estratégica que les permita facilitar el diseño de escenarios de futuro, la selección de sus objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y el desarrollo de políticas, estrategias y planes para su logro.
- Difundir las características y condiciones del entorno esperado para el futuro, sus consecuencias y las posibilidades de orientarlo a los fines propios.
- Operar con herramientas conceptuales y operativas básicas para llevar a cabo diversos análisis de futuro de sus respectivas instituciones y sociedades.
- Dimensionar las características y condiciones de una sociedad deseada en el futuro y las que se darían de no hacer nada al respecto; realizar el análisis prospectivo estratégico de instituciones, áreas, sectores o de un conjunto social.

Se busca capacitar al profesional en Prospectiva para:

- Contribuir y permitir construir colectivamente el futuro de las instituciones y sociedades ya hacer de este hecho un mecanismo de gestión.
- Planificar, organizar, programar y establecer políticas, estrategias y programas de mediano y largo plazos de instituciones, empresas, universidades, organismos estatales y privados e instituciones sociales en general.
- Liderar e integrar grupos “vigía” o de “alerta prospectiva” que estén en permanente actividad identificando tendencias, cambios, riesgos y oportunidades, y anticipándose al futuro.

El perfil ocupacional o las áreas de desempeño de los profesionales que realicen esta Especialización pueden ser:

- Gerentes, ejecutivos y directores de todo tipo de instituciones.
- Planificadores, asesores y consultores.
- Profesionales vinculados a los distintos aspectos de la dinámica social, en todas sus formas.
- Líderes políticos y sociales.

Los énfasis previstos para la elección por parte del estudiante son:

- Prospectiva política y organizacional.
- Prospectiva territorial y urbana.
- Prospectiva científica, tecnológica, de innovación y competitiva.
- Prospectiva para la educación.
- Prospectiva de seguridad.

Acerca de los énfasis establecidos, los estudiantes también pueden optar por temáticas que no están específicamente establecidas en los énfasis previstos y que surjan de las discusiones en clases o de su in-

corporación a la agenda institucional. La dinámica pedagógica de la actividad curricular se centra en uno de los paradigmas principales de la prospectiva “aprender a aprehender”. Por lo tanto, la totalidad de los conocimientos teóricos referidos directamente a esta disciplina científica tienen actividades y aplicaciones prácticas obligatorias.

5. Plan de estudios vigente

El plan de estudios vigente y aprobado por CONEAU en el año 2016 desarrolla las siguientes asignaturas por bimestre:

TABLA 1. Plan de estudios vigente

Bimestre	Asignatura
Primer	· Dinámica del entorno · Liderazgo
Segundo	· Métodos, Técnicas y Herramientas de la Prospectiva Estratégica · El proceso Decisional
Tercer	· Escenario local, regional y global · Prospectiva Estratégica general y específica. El Método Meyep
Cuarto	· Epistemología de la Ciencia I · Diseño y construcción de escenarios
Quinto	· Inteligencia Estratégica · Epistemología de la Ciencia II
Sexto	· El Método Delphos
	· Planeación Estratégica
Séptimo	· El Método Godet
	· El Método Foresight
Octavo	· Taller de Apropiación.

Fuente: UCES (2023).

6. Perfil profesional en constante construcción.

El programa busca mediante el desarrollo de los contenidos, fomentar elementos que contribuyen a la formación del perfil profesional deseado. Se trabaja porque el egresado esté en capacidad de:

- Conceptualizar el mundo del futuro.
- Manejar la metodología de Prospectiva Estratégica.
- Difundir las características y condiciones del entorno esperado para el futuro, consecuencias y posibilidades de orientarlo.
 - Utilizar las herramientas conceptuales y operativas básicas para el análisis de futuro en instituciones y sociedades.
 - Dimensionar las características y condiciones de su sociedad deseada en el futuro y las que se darían de no hacer nada al respecto.

- Realizar análisis prospectivo estratégico de instituciones, sectores o conjunto social.
- Contribuir a la construcción colectiva de futuro de las instituciones, sociedades y hacer de este hecho un mecanismo de gestión.
- Planificar, organizar, programar y establecer políticas, estrategias y programas.
- Liderar e integrar grupos "vigía" o "de alerta prospectiva".

Actualmente, el programa de posgrado se encuentra en proceso de acreditación ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU, y es para la universidad una oportunidad para replantear la propuesta, que se encuentre acorde a las tendencias y a los nuevos desafíos sociales y tecnológicos nacionales y globales.

En esta línea y aun en discusión, se propone que el plan de estudios considere los siguientes contenidos:

- Introducción a la prospectiva estratégica y los estudios de futuros.
- Cambio global y análisis estratégico.
- Inteligencia Estratégica.
- Vigilancia Científica.
- Liderazgo y pensamiento estratégico.
- Métodos cualitativos, cuantitativos y aplicaciones prospectivas.
- Megatendencias y escenarios global, regional y local.
- Epistemología de los Estudios de Futuros.
- Gestión Prospectiva del Talento Humano.
- Escuela Anglosajona y Francesa de Prospectiva.
- Planeación y gestión estratégica.
- Método Delphi.
- Tópicos avanzados en metodología.
- Diseño y construcción de escenarios.
- Proceso Decisional y Estrategias.
- Proyecto de Trabajo Final.
- Trabajo de Integración Final.

7. Investigación y Producción Intelectual

Para la obtención del título de especialista en Prospectiva Estratégica, se requiere el desarrollo de un Trabajo Final, experiencia práctica que sirva para relacionar, con sentido y coherencia los contenidos de las asignaturas. En los últimos tres años, las propuestas presentadas por los estudiantes son las siguientes:

TABLA 2. Propuestas de Trabajo de Grado 2020, 2021 y 2022

Año	Título	Objetivo general	Énfasis
2020	Diagnóstico y Prospectiva de la Inteligencia artificial en la Industria Farmacéutica Argentina al año 2030.	Desarrollar un estudio de prospectiva sobre las posibles aplicaciones de la inteligencia artificial en la industria farmacéutica de Argentina al año 2030	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
	La adopción del Hidrógeno y su transición energética en México al año 2030.	Elaborar un estudio exploratorio del Hidrógeno, que establezca escenarios posibles y probables en la suficiencia energética de México y su competitividad al año 2030.	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
	La vinculación entre las islas	Mostrar la problemática de la	Política y

	Malvinas y el resto del territorio nacional Argentino al 2035.	vinculación entre las islas Malvinas y el resto del territorio nacional Argentino en el largo plazo, a través del diseño y construcción de imágenes de futuro.	Organizacional
	La deserción escolar en las escuelas secundarias de zonas urbano-marginales del Gran Mendoza: análisis prospectivo al año 2030.	Generar insumos para la toma de decisiones en el diseño de medidas de política educativa para el nivel secundario, relacionadas con la deserción escolar en las zonas urbano-marginales del Gran Mendoza al año 2030.	Educación
	La participación ciudadana en la lucha contra la corrupción en Argentina: un ejercicio prospectivo al 2030.	Formular estrategias para el fomento de la participación ciudadana frente a los nuevos y futuros desafíos en la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia.	Política y Organizacional
	¿Hacia una Argentina libre?: El futuro de la ideología liberal en Argentina	Indagar acerca de cuál podría ser el futuro deseado para el liberalismo en la Argentina con la finalidad de aportar sugerencias estratégicas para transitar el camino desde la situación actual de las ideas en el país hasta dicho escenario apuesta.	Política y Organizacional
	Evolución al año 2030 del Sistema Compuesto por la interacción entre el subsistema Sector Pyme y el Subsistema Consultor de Empresas en	Realizar un ejercicio prospectivo acerca de la evolución del sistema compuesto por la interacción entre el subsistema Pyme y el subsistema Consultor de Empresas hacia el año	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva

	Argentina.	2030 en la República Argentina	
	Servicios industriales inteligentes de la industria metalúrgica de Rafaela, Argentina al 2031	Diseñar un proceso de orientación mediante pautas y recomendaciones al empresario sobre el uso de servicios industriales inteligentes en las empresas metalúrgicas.	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
	El futuro del entorno operativo de los Sistemas de Defensa a 2050	Identificar los posibles cambios en el entorno operativo de la defensa para 2050	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
	Prospectiva en educación superior al 2030. Competencias docentes para el desarrollo de la profesión en contextos virtuales	Generar insumos que colaboren con la identificación de competencias docentes al 2030, para el desarrollo de su práctica en virtualidad.	Educación
2021	Escenarios relativos al empleo de armas químicas por parte del estado Sirio al año 2028	Desarrollar los distintos escenarios de empleo de armas químicas por parte del gobierno sirio al 2028.	Política y Organizacional
	Evolución de la participación de los menores en la comercialización del narcotráfico en el AMBA	Analizar la Seguridad frente al Menor Vulnerable en el AMBA	Seguridad
	Conectividad Aérea en Colombia al año 2035	Diseñar escenarios que visibilicen las relaciones entre el mercado aéreo en Colombia y el desarrollo económico regional al año 2035.	Territorial y urbana
	Evolución de la coordinación interjurisdiccional entre municipios y la Provincia de	Analizar la evolución de la coordinación interjurisdiccional entre los municipios y la Provincia	Seguridad

Buenos Aires en materia de Seguridad Pública al 2030.	de Buenos Aires en materia de Seguridad Pública al 2030.	
Servicios satelitales de Argentina en el ámbito de la economía del espacio hacia el año 2040	Analizar los futuros escenarios de los servicios satelitales de Argentina en el ámbito de la economía del espacio hacia el año 2040	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
Sostenibilidad de la producción de proteínas plant based para la elaboración de hamburguesas análogas en Argentina al año 2032	Contribuir en la identificación de las tecnologías a desarrollar y/o adaptar en Argentina para lograr una producción escalable y sustentable de proteínas plant based para hamburguesas análogas a 2032.	Científica, Tecnológica, de Innovación y Competitiva
El desarrollo del agroturismo en el Alto Valle de Río Negro y Neuquen, Norpatagonia, al año 2030	Explorar la relación entre el agroturismo y el ciclo productivo frutícola en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén, con un horizonte al año 2030	Territorial
Inversión para la transición digital y la modernización de la infraestructura y equipamiento en las universidades públicas argentinas hacia el año 2030	Identificar las inversiones que faciliten la transición digital y la modernización de la infraestructura y del equipamiento de las universidades públicas argentinas	Política y Organizacional
Competencias del profesional de ciencias económicas-contables y administrativas para la empresa 4.0 en Tucumán al 2030	Proponer contenidos de formación para el profesional de ciencias económicas- contables y administrativas para su inserción en la empresa 4.0 al 2030.	Educación

2022	Nuevas Realidades: El futuro de los mundos virtuales	Visualizar la evolución y múltiples trayectorias que los mundos virtuales y la computación espacial (XR/VR/AR/DR) podrían tomar durante las próximas tres décadas	Tecnológica
	Jubilaciones en Argentina: ¿una carrera contra el tiempo?	Visualizar modificaciones en el sistema jubilatorio argentino que permitan mantener el nivel de ingresos y la calidad de vida de los adultos mayores al año 2040.	Política y Organizacional
	Diseño en expansión: Transición a un paradigma emergente basado en la complejidad y responsabilidad en Diseño de Servicios para empresas de base tecnológica en Argentina	Explorar caminos alternativos relacionados con la expansión del rol del Diseño de Servicios, para la identificación de acciones que fomenten el surgimiento de un nuevo paradigma centrado en la ética y la responsabilidad.	Organizacional
	Caracterización del mercado de tabaco de Jujuy para el año 2030.	Diseñar escenarios del mercado de tabaco de Jujuy al año 2030, información que será insumo para la toma de decisiones estratégicas por parte de los productores de dicha provincia.	Empresarial
	Inteligencia Artificial en las nuevas guerras entre Estados Unidos y China: Exploración de escenarios posibles al 2050.	Identificar los escenarios exploratorios al 2050 sobre el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el enfrentamiento entre Estados Unidos y China por dominar la geopolítica internacional.	Seguridad

Tendencias en la función de planeamiento y control de gestión en la banca pública al 2030. Aportes para la construcción de un nuevo perfil profesional.	Identificar escenarios posibles para el sistema de planeamiento y control de gestión y la construcción del perfil profesional en bancos públicos argentinos al 2030.	Política y Organizacional
Vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral: Estudio prospectivo al año 2035.	Explorar el potencial de la vinculación tecnológica en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral: escenarios para un horizonte al año 2035.	Política y Organizacional
La Antártida al 2041. Hacia la reconquista del continente blanco.	Indagar las posibilidades de que se habite la Antártida, en un horizonte temporal de largo alcance, visualizando escenarios futuros.	Política y Organizacional
El Sector de la Construcción en La Rioja al 2035.	Anticipar escenarios posibles del sector de la construcción en la provincia de La Rioja, Argentina al año 2035	Innovación y Competitividad

Fuente: Elaboración propia.

8. Aprendizaje institucional para el pensamiento prospectivo

De acuerdo con Berger el pensamiento prospectivo es la actividad que busca construir una visión del futuro a corto, mediano, o largo plazo, tomando en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente), y las tendencias que se van radicalizando y a su vez marcando el camino por el cual transitara el ser humano (futuro) (Berger,1957). Argentina necesita formar y consolidar en las organizaciones públicas y privadas, profesionales capacidades relacionadas al pensamiento futuro, con solidez conceptual y con entrenamiento en el uso de herramientas metodológicas que apoyen la gestión de la información y el conocimiento colectivo para la toma de decisiones en contextos complejos.

Referencias bibliográficas

- Beinstein, J. (2016). Manual de Prospectiva. *Guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva MINCYT Argentina. <http://www.mincyt.gov.ar/libros/guia-para-el-diseno-e-implementacion-de-estudios-prospectivos-12277>
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision. *Revue des Deux Mondes* (1829-1971), 417-426. <https://www.jstor.org/stable/44596563>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU (2016). *Resolución RESFC-2016-120-E-APN-CONEAU#ME. Resolución RESFC-2016-120-E-APN-CONEAU#ME. Acreditar la carrera de Especialización*

en Prospectiva Estratégica, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Departamento de Posgrado.

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/4281>

Marí, M. (2018). *Ciencia, tecnología y desarrollo: políticas y visiones de futuro en América Latina (1950-2050)*. Teseo.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES (2023). *Especialización en Prospectiva Estratégica*.

<https://www.uces.edu.ar/carreras-posgrados/ciencias-de-la-administracion-y-negocios/especializacion-prospectiva-estrategica>