



PROSPECTA COLOMBIA 2012

V CONGRESO INTERNACIONAL DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y ESTUDIOS DE FUTURO.

OCTUBRE 2012



CENTROS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: COMO HERRAMIENTA PARA CONSTRUCCIÓN DE AGENDAS PROSPECTIVAS



**MG. CARLOS WILLIAM MERA RODRIGUEZ
MG. IRINA PERDOMO TORRES
ESP. MARILÚ AVENDAÑO AVENDAÑO**

Bucaramanga 2012



CGCE – CUPPE –

EXPERTOS AMIGOS

- Raúl Eduardo Balbi – Presidente de la Red Escenarios y Estrategias – argentina
- Antonio Alonso Concheiro – Presidente de la WFSF Capítulo Iberoamérica- México
- Jordi Serra del Pino – Vicepresidente de la WFSF
- Guillermina Baena Paz – Secretaria General de la WFSF
- Tomás Roberto Miklos – Experto Prospectivista Mexicano
- Javier Alejandro Vítale – Coodirector CEP - Argentina
- Walter Hugo Torres – Representante en Perú Brainstorming
- Gilberto Caraballo – Director del IEF -- Venezuela
- Guillermo Holzmann – Subdirector del IAP de la Universidad Chile
- José Luis Cordeiro – Presidente de la Sociedad Mundial del Futuro - Venezuela
- Francisco José Mójica – Director del Centro de Prospectiva – Universidad Externado
- Javier Medina Vásquez - Director del Centro de Prospectiva de la Universidad del Valle.
- Lucio Mauricio Henao – Director de Proseres - Colombia
- Jenny Marcela Sánchez – Experta Prospectivista – Universidad Nacional
- Carlos William Mera – Director del Grupo de Investigaciones GIEPE - UNAD
- Red Escenario y Estrategias en América Latina
- La WFSF Capítulo Iberoamericano.



AGENDA

- Contextualización
- Gestión del Conocimiento
- Prospectiva
- Centros de Gestión de Conocimiento Especializado (CGCE)
- ¿Cómo Contribuyen los CGCE a la Construcción de Agendas Prospectivas?



El futuro no se predice
Sino se construye

Maurice Blondel

CONTEXTUALIZACIÓN

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

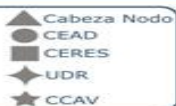
- 60.000 Estudiantes
- Pregrado, Posgrado, Formación Básica y media
- 35 Centros de Educación a Distancia – CEAD
- 3 Centros Comunitarios de Atención Virtual – CCAV
- 17 Centros Regionales de Educación Superior – CERES
- 5 Unidades de Desarrollo Regional – UDR
- Centro en el Estado de la Florida (Estados Unidos)
- Centro en la Comunidad Europea (Madrid)
- Centro en Latinoamérica (Chile)
- 5 Escuelas y una vicerrectoría de Desarrollo Regional



CONTEXTUALIZACIÓN

CUBRIMIENTO GEOGRÁFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

Convenciones



Florida - E.E.U.U.



- 1 Zona Caribe, Cabeza de Nodo: Valledupar**
- 2 Guajira
 - 3 Santa Marta
 - 4 Barranquilla
 - 5 Cartagena
 - 6 Corozal
 - 7 Píto
 - 8 Curumani
 - 9 El Banco
 - 10 Sahagún

- 1 Zona Occidente, Cabeza de Nodo: Medellín.**
- 2 Turbo
 - 3 La Dorada
 - 4 Quibdó
 - 5 Eje cafetero - Pereira
 - 6 Puerto Caldas

- 1 Zona Centro Oriente, Cabeza de Nodo: Bucaramanga.**
- 2 Ocaña
 - 3 Pamplona
 - 4 Málaga
 - 5 Vélez
 - 6 Cúcuta

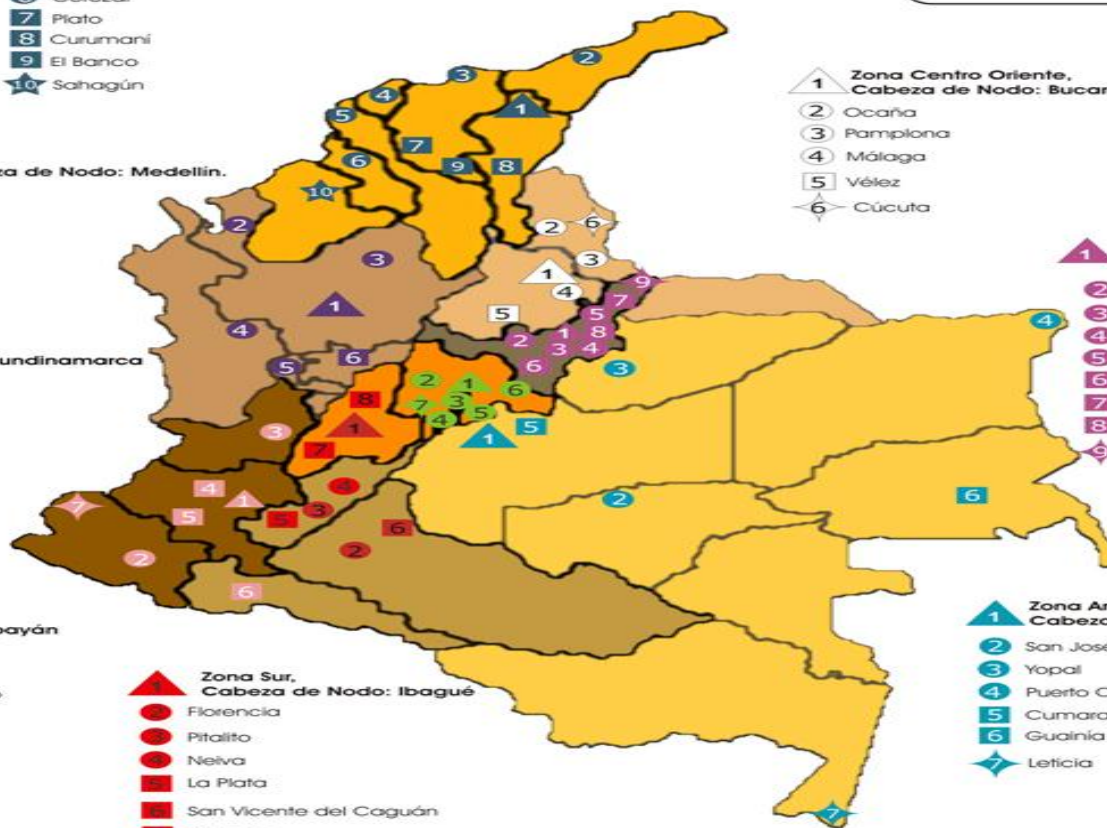
- 1 Zona Centro - Bogotá - Cundinamarca Cabeza de Nodo: José Acevedo y Gómez.**
- 2 Gachetá
 - 3 Facatativá
 - 4 Girardot
 - 5 Arbeláez
 - 6 Zipaquirá
 - 7 Soacha

- 1 Zona Centro - Boyacá Cabeza de Nodo: Duitama**
- 2 Chiquinquirá
 - 3 Tunja
 - 4 Sogamoso
 - 5 Soatá
 - 6 Garagoa
 - 7 Boavita
 - 8 Socha
 - 9 Cubará

- 1 Zona Centro Sur, Cabeza de Nodo: Popayán**
- 2 Pasto
 - 3 Palmira
 - 4 Santander de Quilichao
 - 5 El Bordo
 - 6 Valle del Guamuez
 - 7 Tumaco

- 1 Zona Sur, Cabeza de Nodo: Ibagué**
- 2 Florencia
 - 3 Pitalito
 - 4 Neiva
 - 5 La Plata
 - 6 San Vicente del Caguán
 - 7 Mariquita
 - 8 El Líbano

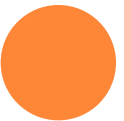
- 1 Zona Amazonía y Orinoquia, Cabeza de Nodo: Acacias.**
- 2 San José del Guaviare
 - 3 Yopal
 - 4 Puerto Carreño
 - 5 Cumaral
 - 6 Guainía
 - 7 Leticia



PLATAFORMA PROSPECTIVA DE LA UNAD



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



¿QUÉ ES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.



GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

El centro de gestión de conocimiento especializado en prospectiva estratégica se fundamenta teórica y conceptualmente en la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) que tratan sobre el modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico, que se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, que se desarrolla por medio de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización



PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.

La combinación: EXPLÍCITO- EXPLÍCITO

Proveniente de fuentes como el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc. y se puede categorizar, y clasificar para formar bases de datos conocimiento explícito.

La Interiorización: EXPLÍCITO-TÁCITO

Analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos (empresa-trabajo)

La Socialización, TÁCITO-TÁCITO

A través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones añade conocimiento a la organización.

La Exteriorización, TÁCITO-EXPLÍCITO

Cultural de la organización, metáforas, buenas prácticas,

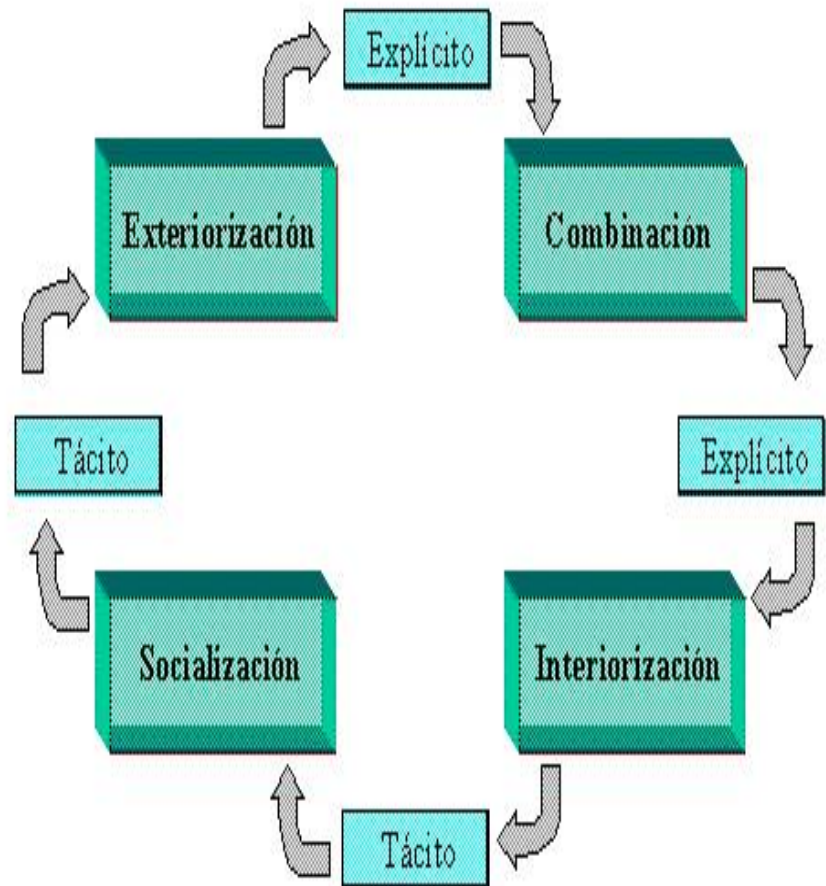


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Drucker (2003) la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado.

Senge (1992): en relación a los centros dice: “Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje – como centro de conocimiento - están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar”.



PROSPECTIVA



¿QUÉ ES EL FUTURO?

Tiempo al que no hemos llegado todavía



Es el objeto de estudio de la Prospectiva



¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

Uno de los fundadores de la disciplina, Gastón Berger, define la prospectiva como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

Hay muchas definiciones de Prospectiva, pero en términos generales, la prospectiva es: Hacer probable el futuro más deseable.



¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

Balbi (2008) define la Prospectiva como la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.



¿POR QUÉ PROSPECTIVA ESTRATÉGICA?

Prospectiva

- ¿Qué puede ocurrir?

Estrategia

- ¿Qué podemos hacer?

Prospectiva
Estratégica

- ¿Qué vamos hacer?



ACTITUDES FRENTE AL FUTURO

Pasiva

- No hacer nada

Reactiva

- Política de apagafuegos

Pre-activa

- Anticiparse a los cambios

Pro-activa

- Provocar el cambio

Prospectiva



APLICACIONES DIRECTAS DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

PROSPECTIVA POLÍTICA

Diseño de Políticas de Estado y de Gobierno. Políticas Públicas en general. Funcionalidad integral del sector público

PROSPECTIVA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN

Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la I&D en C&T y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores

PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

PROSPECTIVA TERRITORIAL

Organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, alta calidad de vida, cuidado del ambiente y logro de la seguridad humana

PROSPECTIVA URBANA

Organización de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable, alta calidad de vida, cuidado del ambiente y logro de la seguridad humana

PROSPECTIVA COMPETITIVA

Organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (clúster, GACs, Consorcios)

PROSPECTIVA DE SEGURIDAD

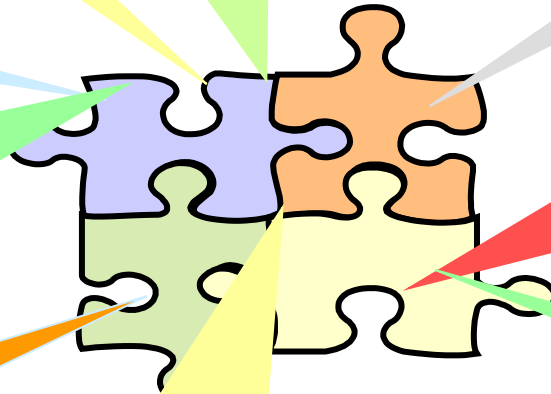
Análisis de los riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo, frente a situaciones nor-males, excepcionales o de crisis

PROSPECTIVA SOCIAL

Es la encarga de construir alternativas para la inclusión, seguridad humana (en todos los campos, alimentario, ambiental, de salud, comunitario, físico, político, económico) - Guillermina Baena)

PROSPECTIVA COMUNITARIA

Promover la construcción comunitaria del futuro, fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta. (Alejandro Ruiz Balza)



LOS CENTROS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO



LOS CENTROS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO

- (Maldonado, 2009) plantea la iniciativa de los centros de gestión de conocimiento especializado, y los presenta como un dispositivo orientado a que las comunidades se integren y avancen en la sociedad de conocimiento. De esta forma se orienta a empoderar a las comunidades a través de la gestión de conocimiento vinculado a temas centrales de su actividad productiva. Es una estrategia orientada a generar desarrollo con equidad social.



LOS CENTROS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO

Senge (1992) las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento: mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar, lo cual pretende realizar la UNAD, al crear e implementar el Centro Unadista de Pensamiento Prospectivo y Estratégico (CUPPE).



BENCHMARKING CENTROS PROSPECTIVOS DEL MUNDO



CENTROS DE PROSPECTIVA EN EL MUNDO

CENTROS	GENERALIDADES	ASPECTOS A APLICAR
Centro Andaluz de prospectiva C.A.N.P (España)	Entidad de carácter científico y cultural. Realiza programa abiertos a la comunidad científica y a la sociedad en general.	Realiza actividades anuales para toda la comunidad
Centro de Estudios Prospectivos de la Universidad de Cuyo (Argentina)	Creado por estudiantes Tiene acuerdos con municipalidades, Coopera con los Institutos de energía, transporte, medio ambiente.	Realiza acuerdos con entidades oficiales para sus estudios.
Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva <i>De la Universidad Externado de Colombia (Francisco José Mojica)</i>	Apoya al programa de Administración de Empresas. Desarrolla una actitud mental que permite incrementar la competitividad de las organizaciones.	Es el centro más reconocido en Colombia. Brinda apoyo a otros países.
Centro Nacional de Productividad Universidad del Valle. (Javier Medina Vásquez) (Colombia)	Pretende mejorar la productividad Colombiana.	Realiza estudios en beneficio de la población colombiana

Centros Prospectivos	Generalidades	Aplicaciones
ARGENTINA		
<p>Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva (CeLGyP)</p> <p>www.millennium-project.org/millennium/Argentina</p> <p>Presidente (in memoriam): Dr. Horacio Godoy</p> <p>Director: Miguel Ángel Gutiérrez</p> <p>Secretario Ejecutivo: Adrián Giraud</p> <p>Coordinadora: Verónica Sandra Peredo</p>	<p>Desde 2005 es el Nodo latinoamericano del Millennium Project del American Council for the United Nations (Universidad de las Naciones Unidas)</p> <p>Desarrolla programas de capacitación avanzada e interactiva a través de aulas digitales.</p> <p>Realiza asesorías especiales en materia de reingeniería de empresas o reformas institucionales gubernamentales y nuevos planes educativos de nivel universitario, en base al conocimiento del proceso de globalización.</p> <p>Apoya a diversas instituciones, como la Subsecretaría de Gestión Pública, y promueve la creación de cursos de Prospectiva y Centros de Prospectiva en universidades.</p>	<p>El desarrollo de los programas de capacitación avanzada a través de aulas virtuales.</p> <p>El respaldo científico y académico recibido del Proyecto Millenium para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>La promoción de cursos de prospectiva.</p>

BOLIVIA		
<p><i>Centro de profundización de la democracia -CEPRODE</i></p> <p>http://www.ceprode.org</p>	<p>Organización no gubernamental sin fines de lucro que actúa de manera conjunta con Estado, Empresa y Sociedad Civil, para intervenir en los asuntos públicos e incidir en las políticas nacionales de desarrollo orientada a la producción de conocimientos.</p>	<p>Busca que haya participación ciudadana, sustentando valores importantes para la sociedad.</p>
BRASIL		
<p>Centro de Gestión de Estudios Estratégicos –CGEE</p>	<p>Asociación civil sin fines de lucro. Promueve y realiza estudios de alto nivel en ciencia y tecnología. Promover e realizar atividades de avaliação de estratégias e de impactos econômicos e sociais das políticas, programas e projetos científicos e tecnológicos. Promover y participar en estrategias de evaluación y los impactos económicos y sociales de las políticas, programas y proyectos en ciencia y tecnología. Difundir informações, experiências e projeto</p>	<p>Es un difusor de información y experiencias donde las empresas y estudiantes pueden dar a conocer sus proyectos.</p>

MEXICO		
<p>Prospectiva y Estrategia de la Fundación Desarrollo Sustentable</p> <p>www.lamolina.edu.pe/eventos/Vice_acad/Curso</p>	<p>Creado para el estudiante de Ciencias Políticas, Ciencias de la Comunicación, Sociología, Administración Pública, Relaciones Internacionales y carreras afines, aprenda los principales postulados de la Prospectiva, como disciplina de construcción de futuros, así como dos herramientas computarizadas que le ayudarán en el proceso de hacer análisis prospectivo.</p>	<p>Aplica la prospectiva para diferentes disciplinas de carácter social.</p>
<p>Cipae - Centro Internacional de Prospectiva Y Altos Estudios</p> <p>www.cipae.edu.mx/tools/CONVOCferia2.pdf</p>	<p>Es una institución privada que, mediante la producción del saber, desarrolla y aplica modelos educativos, metodologías y estrategias para promover el desarrollo humano y brindar asesoría a entidades públicas y privadas.</p>	<p>Esta en diferentes partes del mundo (Argentina, Australia, Bélgica)</p>

ESPAÑA		
Instituto Español de Prospectiva en la Educación Superior (IEPES) www.educaweb.com	<p>Grupo editorial y formativo vinculado a distintas universidades españolas, con la necesidad de establecer una clara relación con los principios, los objetivos, el desarrollo metodológico y los resultados más aplicados de la Convergencia Europea en cada Universidad española.</p> <p>El IEPES trata de establecer un puente entre los diseñadores de las políticas de la Educación Superior en la Unión Europea y las Universidades públicas y privadas buscando intensificar la relación entre la industria, la empresa y la Universidad, por medio de la Actualización del diseño de los grados, postgrados y doctorados que se desarrollan en Europa.</p>	<p>Es un centro del sector Privado. Busca intensificar la relación entre industria – empresa-universidades.</p>
Centro De estudios de Prospectiva www.nebrija.com/prospectiva.../	<p>Creadores del proyecto MADRID PROSPECTIVA 2015 que sintetiza un conjunto de análisis de tendencias –demográficas, económicas, tecnológicas...- que lleven a definir una serie de “Imágenes de Madrid”.</p>	<p>Realizan estudios prospectivos a partir de métodos estadísticos.</p>

CHINA		
Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios www.cipae.edu.co	Participó conjuntamente con la UNESCO y el Ministerio de Educación Chino en el desarrollo de tecnología educativa para la formación de Ingenieros en electrónica. (casa de los niños, teatro guiñol, entre muchos otros) El CIPAE participó con el Ministerio de Educación de Japón en la reunión sobre tecnologías educativas realizada en Tokio. CIPAE participó con propuestas novedosas en diversos aspectos para el desarrollo de dichas tecnologías.	Sus estudios son realizados a partir del desarrollo de tecnología en educación para la formación de futuros ingenieros en electrónica.
TAHILANDIA		
Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios. www.cipae.edu.mx/	El Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios participó conjuntamente con la UNESCO y el Ministerio de Educación de Costa de Marfil Debido a los desastres provocados por la guerra civil en la República de Mozambique en el sistema escolar, el país requirió reformular con urgencia, políticas educativas y métodos de implantación de nuevos procedimientos de atención en el sistema escolar.	Estudios prospectivos para reformular políticas educativas en el sistema escolar

ESTRUCTURA DEL CGCE



Asesoría y Consultoría

- Local, Regional, Nacional
- Productores
- Empresas
- Investigadores
- Universidades
- Estudiantes
- Centros y Redes

Tics

- Biblioteca Virtual
- Software Especializado
- Software on line
- Simuladores

Unidades

- Observatorio OBUPE
- Unidades de Prospectiva Regional
- Vigilancia Tecnológica
- Inteligencia Competitiva

Área de Investigación

- Agendas Prospectivas - Aplicaciones
- Estudios de Futuro
- Gestión de Proyectos
- Unidad de Moniteo de Proyectos
- Difusión y divulgación de resultados
- Red de Investigación

Capacitación y Formación

- Talleres
- Diplomados
- Cursos
- Congresos, Seminarios y Foros
- Posgrados
- Movilidad Internacional
- Cursos de Entrenamiento



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



AGENDAS DE PROSPECTIVA

¿Cómo contribuyen los CGCE a la Construcción de Agendas Prospectivas?

Los CGCE, son una estrategia que ha diseñado la UNAD, como respuesta a la múltiples dificultades por las que atraviesan nuestras regiones y en general el país a través de la gestión del conocimiento.



¿QUÉ SON LAS AGENDAS DE PROSPECTIVAS?

- Son Instrumentos que nos permiten identificar las necesidades de las comunidades regionales
- Modelo de Gestión
 - Ciencia y tecnología en las regiones
 - Lineas de acción concertadas MP y LP
 - Compromisos actores sociales
 - Desarrollo de Programas y Proyectos



IMPORTANCIA DE LAS AGENDAS PROSPECTIVAS

- Reflexionar y Pensar
- ¿Cómo me imagino el futuro de mi región?
- Oportunidad para los Gobiernos
- Construcción de Escenarios Futuros
- Mejoran la Competitividad y Productividad
- Acceso a Mercados Nacionales e Internacionales
- Ciencia, tecnología y la innovación



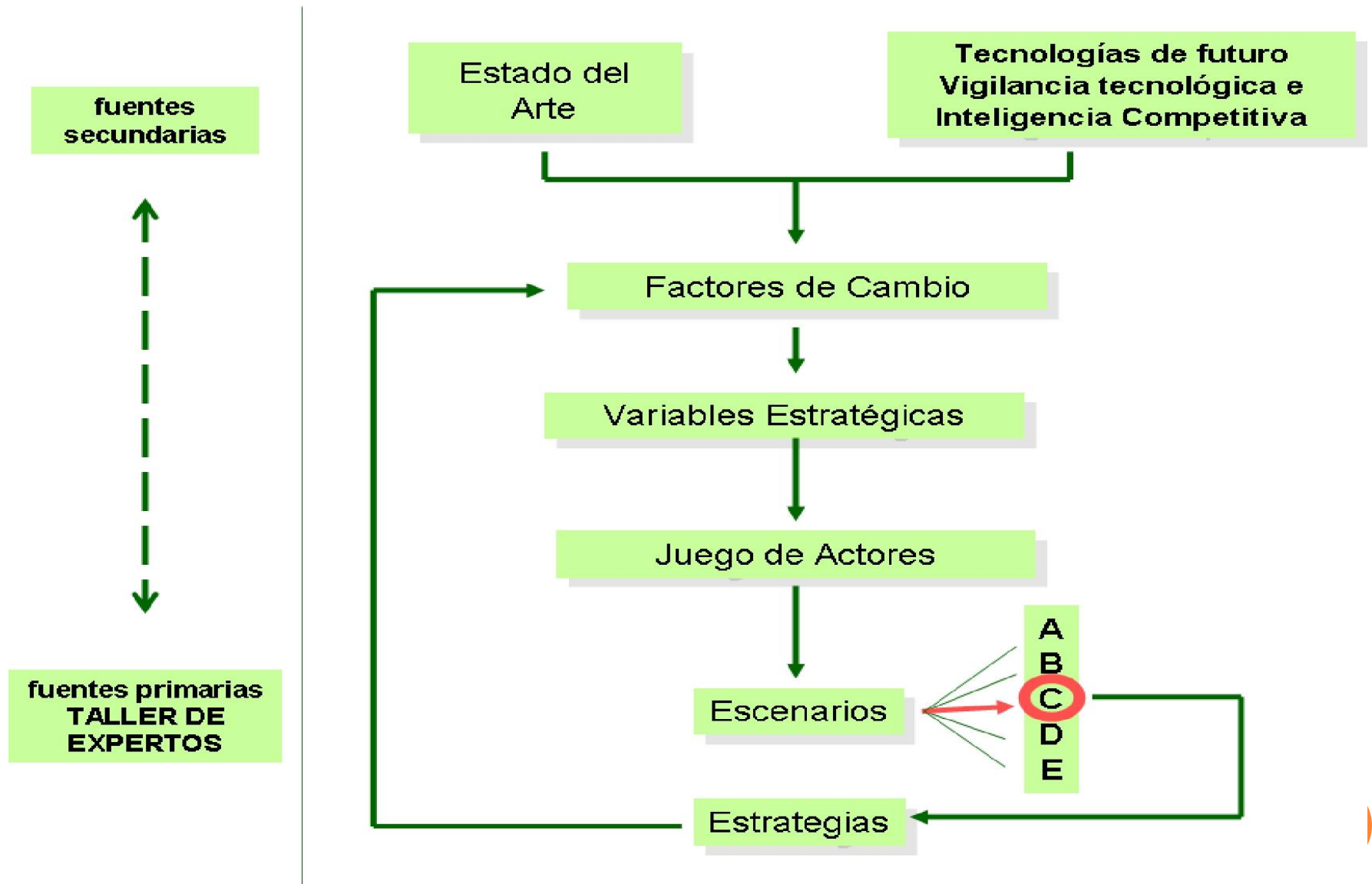
METODOLOGÍA DE LAS AGENDAS PROSPECTIVAS

La metodología prospectiva en las agendas busca que las regiones se decidan a CONSTRUIR su propio FUTURO, colocando el Conocimiento al servicio del desarrollo regional.

El CGCE, no ha querido casarse con una sola metodología prospectiva por esta razón dependiendo las características del estudio que se desarrolle se aplica una metodología, a continuación presentamos dos de las más utilizadas.

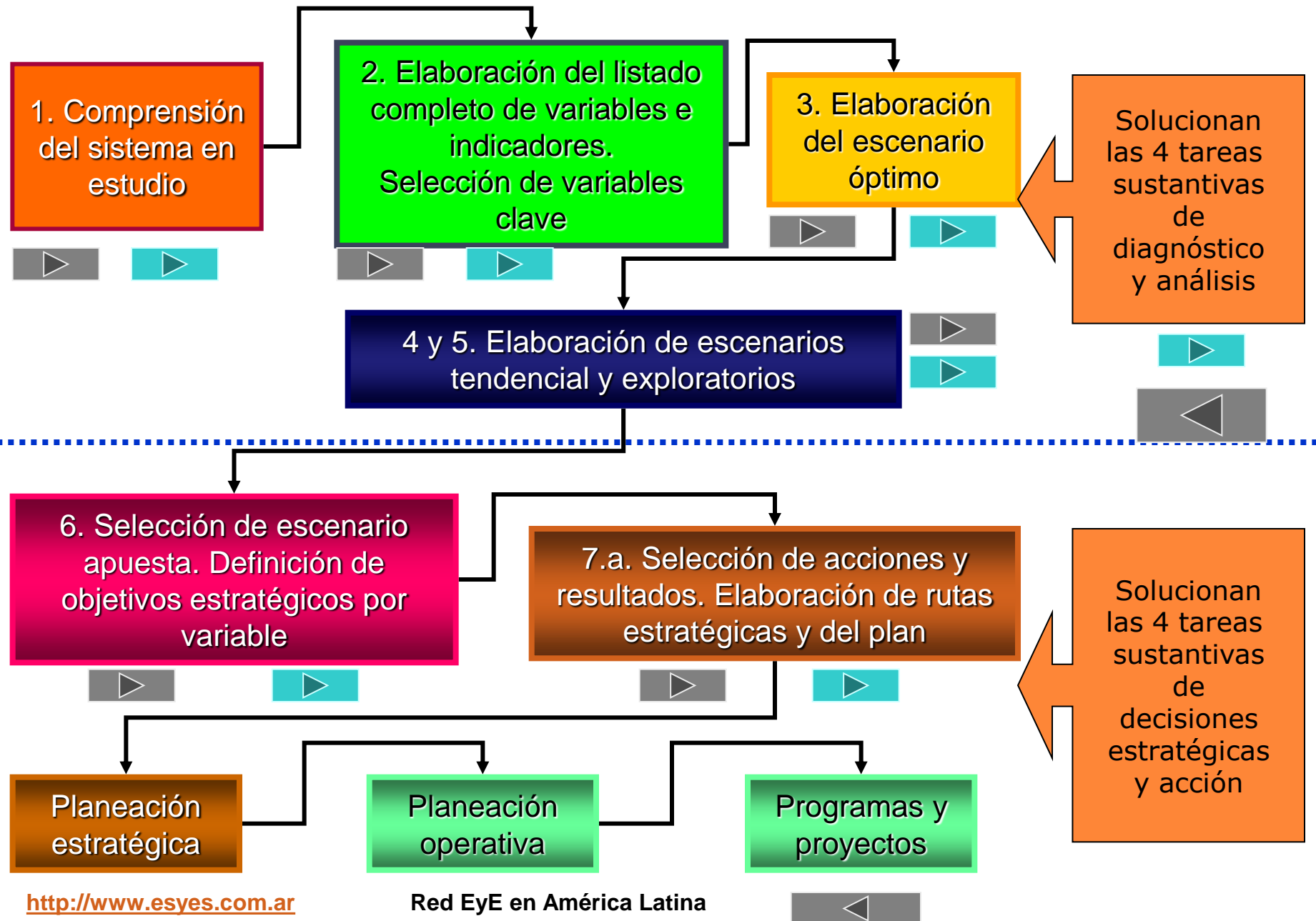


MODELO PROSPECTIVO



Tomado de dos modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica. Francisco Mójica

PASOS GENERALES DEL MÉTODO PROSPECTIVO MEYEP



AGENDAS PROSPECTIVAS

¿Qué buscamos con la construcción de las agendas prospectivas municipales, regionales y nacionales?

- Focalizar
- Conectar
- Concertar



AGENDAS PROSPECTIVAS

¿Quiénes deben participar en la construcción de agendas prospectivas?

- Los gobiernos municipales, regionales y nacionales
- Los actores académicos, empresariales, estado, sociedad civil, sectores económicos etc.
- Grupos de Investigación
- Centros de Conocimiento
- Centros e Institutos Prospectivos
- Redes de Investigación



QUE ES EL CUPPE

- Es el Centro de Gestión de Conocimiento Especializado en Prospectiva Estratégica, con dependencia orgánica en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN.
- <http://cuppe-unad.ning.com/>



¿PORQUÉ SE CREA EL CUPPE?

- Se crea el Centro Unadista de Pensamiento Prospectivo y Estratégico como Centro de Gestión de Conocimiento Especializado en Prospectiva Estratégica, con dependencia orgánica de la Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN.
- Con sede en la ciudad de Bogotá
- Redefuturo
- Unidades de Prospectiva Regional
- Unidades de Prospectiva CGCE



BIBLIOGRAFÍA

- BAENA, Guillermina. Prospectiva Política guía para su comprensión y práctica. México: Universidad Nacional Autónoma de México y Convenio Andrés Bello, 2007
- BALBI, Eduardo. Metodología de la Investigación de futuros. Argentina: CelGyP y The Millenium Project, 2008
- BERGER. Gastón. “Sciences humaines et previsión”, Revue des deux mondes, N° 1. París, 1957
- BERGER, Gastón. Etapes de la prospective, PUF, 1967.
- DRUCKER, Peter. El management del siglo XXI. Barcelona: Edhasa, 2000.
- DRUCKER, Peter. Gestión del conocimiento. Deusto S.A Ediciones, 2003
- GIL, Bolivar. "Inteligencia científica, tecnológica y regional". *Manual del participante del Diplomado regional en gestión del conocimiento*, Unisabana-Colciencia, Bogotá, 2005.
- GODET, Michel; PROSPEKTIKER; FUTURIBLES. Problemas y Métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas. UNESCO, 1990.



BIBLIOGRAFÍA

- GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia., Marcombo Boixareu, 1993.
- JOUVENEL, Hugues. (de), "Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique", Futuribles, Noº 179, 1993.
- MERA, Carlos. Prospectiva Estratégica. Bogotá. UNAD, 2006
- MERA, Carlos. Ponencia "La prospectiva estratégica herramienta para construir la esencia social comunitaria en las regiones al 2015". Foro Nacional de la Esencial Social Comunitaria. Bogotá. UNAD, 2009.
- Martindale, M.J. (1993). Mental models and text schemes. Why computers based tutorials should
- be considered a communication medium. Journal of Computer Based Instruction, 20(4), 107, 107-112.
- MINZBERG, Henry y QUINN, James. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 2ª edición. Pág. 5. Prentice Hall. México, 1993.
- MOJICA, Francisco. La Construcción de Futuro. Editorial Universidad Externado de Colombia /Convenio Andrés Bello. Bogotá. 2005



BIBLIOGRAFÍA

- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H.: *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York/Oxford, 1995.
- NONAKA, I. Takeuchi, H. The concept of BA: building a foundation of knowledge creation. *California Management Review*. Vol.40. N°3. 1998.
- NONAKA, I. Takeuchi, H. *Organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press. 1999.
- RUIZ, Alejandro. *La Construcción del Futuro para la Gestión en la Complejidad*, Ponencia presentada en el Rencontre. Dialectique du SAVOIR et du FAIRE. 1997
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona. Gránica. 1999
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina: El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Gránica. 2006
- ----- . 2001. *Elementos para la formulación de proyectos de investigación científica y tecnológica: una herramienta para apoyar la construcción de capacidades en las regiones del país*. Colciencias. Bogotá D.C.

“SOLAMENTE AQUEL QUE CONSTRUYE EL FUTURO TIENE DERECHO A JUZGAR EL PASADO”.

FRIEDRICH NIETZSCHE.



GRACIAS

CARLOS WILLIAM MERA

WWW.UNAD.EDU.CO







02/09/2009

