

**Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029 "Visión 2029: Navegando hacia el Futuro de
Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga**

Juan Camilo Angarita Serna

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Jaime Enrique Osorio Trujillo

Magister en Planeación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2024

Contenido

Introducción	8
1. Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029 "Visión 2029: Navegando hacia el Futuro de Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga.....	10
1.1 Objetivo General	10
2. Marco referencial	10
3. Reseña histórica	14
4. Planeación Estratégica	15
5. Conclusión	19
Referencias.....	20

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de misión</i>	15
---	----

Tabla 2. <i>Matriz PASTEL</i>	16
--	----

Lista de figuras

Figura 1. <i>Análisis PAYEA</i>	18
--	----

Resumen

El proyecto de grado "Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029" es una investigación exhaustiva que busca establecer una guía estratégica para el desarrollo deportivo y recreativo en la Ciudad de Bucaramanga. A lo largo de este estudio, se abordan diversos aspectos clave relacionados con la planificación estratégica y prospectiva del Instituto de Deportes y Recreación de la ciudad (INDERBU), con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de la promoción de estilos de vida saludables y activos. En este trabajo se analiza detalladamente el marco teórico que sustenta la planificación estratégica y prospectiva, incluyendo conceptos como la misión, visión, filosofía y valores corporativos de INDERBU. Además, se exploran herramientas y metodologías como la matriz PESTEL, que permiten comprender el entorno en el que se desenvuelve la institución y anticipar posibles escenarios futuros. Se realiza un exhaustivo análisis retrospectivo del desarrollo histórico del deporte y la recreación en Bucaramanga, con el fin de entender su evolución y establecer las bases para la planificación prospectiva. Este análisis proporciona una visión integral de los logros alcanzados y los desafíos enfrentados por INDERBU a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Prospectiva, planeación, desarrollo deportivo.

Abstract

The degree project "INDERBU Prospective Plan 2024 - 2029" is an exhaustive investigation that seeks to establish a strategic guide for sports and recreational development in the City of Bucaramanga. Throughout this study, various key aspects related to the strategic and prospective planning of the city's Sports and Recreation Institute (INDERBU) are addressed, with the aim of improving the quality of life of its inhabitants through the promotion of healthy and active lifestyles. This work analyzes in detail the theoretical framework that supports strategic and prospective planning, including concepts such as the mission, vision, philosophy and corporate values of INDERBU. In addition, tools and methodologies such as the PESTEL matrix are explored, which allow us to understand the environment in which the institution operates and anticipate possible future scenarios. An exhaustive retrospective analysis of the historical development of sports and recreation in Bucaramanga is carried out, in order to understand its evolution and establish the bases for prospective planning. This analysis provides a comprehensive view of the achievements and challenges faced by INDERBU over time..

Keywords: Prospective, planning, sports development

Glosario

Análisis Retrospectivo: El examen de eventos o situaciones pasadas para obtener información sobre sus causas, consecuencias y patrones de desarrollo.

Análisis del Entorno: El proceso de evaluación de factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y las decisiones de una organización.

Matriz PESTEL: Una herramienta de gestión estratégica utilizada para analizar el entorno externo mediante el examen de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden impactar a una organización.

Oportunidades y Amenazas: Factores externos que pueden impactar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Fortalezas y Debilidades: Factores internos que representan ventajas (fortalezas) o desventajas (debilidades) de una organización en la consecución de sus objetivos.

Misión: Una declaración que define el propósito de una organización, describiendo lo que hace, a quién sirve y cómo logra sus objetivos.

Visión: Una declaración que mira hacia adelante y articula las aspiraciones y metas de una organización para el futuro, proporcionando una imagen clara de lo que espera lograr.

Filosofía: Las creencias fundamentales, valores y principios que guían el comportamiento y la toma de decisiones de una organización.

Valores Corporativos: Los principios y estándares fundamentales que guían el comportamiento y las acciones de las personas dentro de una organización, reflejando su cultura e identidad.

Introducción

La introducción del proyecto de grado "Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029" se enriquece con los objetivos específicos y generales que guiarán este proceso de investigación y planificación estratégica. El objetivo general de este proyecto es diseñar un Plan Prospectivo para INDERBU 2024 – 2029 que impulse el desarrollo sostenible y la excelencia en las áreas de juventud, deporte y recreación en Bucaramanga. Este plan estará alineado con una visión a largo plazo hacia el año 2029, buscando mejorar significativamente la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de la promoción de estilos de vida saludables y activos. Los objetivos específicos del proyecto son múltiples y abarcan diferentes aspectos clave de la planificación estratégica de INDERBU. Estos objetivos incluyen establecer una misión y visión claras para la organización, reflejar los principios y valores fundamentales que guían su comportamiento, desarrollar habilidades y recursos críticos, comprender el entorno externo e interno, definir principios éticos, desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y explotar las oportunidades externas, y finalmente, explorar futuros posibles y desarrollar estrategias robustas para hacer frente a la incertidumbre.

Con estos objetivos en mente, este proyecto se propone no solo proporcionar una guía estratégica para INDERBU, sino también sentar las bases para un futuro próspero y sostenible en el ámbito del deporte y la recreación en Bucaramanga. La consecución de estos objetivos contribuirá significativamente al bienestar y la calidad de vida de la comunidad, al tiempo que posicionará a INDERBU como un líder en su campo.

Además, se complementa con una breve descripción de los autores y expertos mencionados en el marco teórico, quienes han contribuido significativamente al campo de la administración y la planificación estratégica. Estos expertos, como Kotler y Armstrong, Robbins y Coulter, Schein,

Prahalad y Hamel, Porter, Treviño y Nelson, Barney, Johnson et al., Ansoff, Mintzberg et al., Godet, Schwartz y Schoemaker, han proporcionado fundamentos teóricos y herramientas prácticas que serán aplicadas en el desarrollo del Plan Prospectivo de INDERBU.

1. Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029 "Visión 2029: Navegando hacia el Futuro de Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga"

1.1 Objetivo General

Diseñar Plan Prospectivo de INDERBU 2024 – 2029 que impulsen el desarrollo sostenible y la excelencia en las áreas de juventud, deporte y recreación en Bucaramanga, alineadas con una visión a largo plazo hacia el año 2029.

2. Marco referencial

El desarrollo de un plan prospectivo estratégico se vuelve imperativo para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Este proceso no solo implica la exploración de futuros potenciales, sino también la meticulosa identificación de oportunidades y amenazas, así como la formulación de estrategias flexibles y adaptables. En este contexto, se construye un marco teórico sólido que orienta el proceso de planificación estratégica, integrando conceptos fundamentales de la teoría de la estrategia y la prospectiva estratégica. Al considerar elementos como la definición del sistema organizacional, el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, y la elaboración de escenarios futuros, las organizaciones logran anticipar y abordar proactivamente los desafíos y oportunidades que se les presentan. Cada componente del plan prospectivo estratégico desempeña un papel esencial en la creación de una estrategia resistente y adaptable que capacite a la organización para alcanzar sus metas y mantener su pertinencia en un entorno global en constante evolución.

Para presentar de manera estructurada y comprensible este proceso, se ha desarrollado un cuadro resumen que detalla los componentes esenciales del marco teórico que guiará la construcción del plan prospectivo. Cada uno de estos componentes desempeña un papel fundamental en la creación de una estrategia sólida y adaptable que permitirá a la organización adaptarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo. Este marco teórico se basa en conceptos clave de la teoría de la estrategia y la prospectiva estratégica, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

Definición del Sistema (Misión Visión): Según Kotler y Armstrong (2018), la misión de una organización define su razón de ser, mientras que la visión establece la imagen futura deseada. La misión proporciona dirección y propósito a la organización, mientras que la visión inspira y motiva a los miembros hacia un objetivo común.

Filosofía: La filosofía organizacional refleja los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de la organización. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), la filosofía establece el marco ético y moral dentro del cual operan todos los miembros de la organización.

Valores Corporativos: Los valores corporativos son los principios fundamentales que orientan la conducta organizativa y definen su cultura. Según Schein (2010), los valores corporativos influyen en la toma de decisiones y en la forma en que se llevan a cabo las actividades dentro de la organización.

Competencias Esenciales Organizacionales: Las competencias esenciales son las habilidades distintivas y recursos críticos que la organización necesita para alcanzar sus objetivos

estratégicos. Según Prahalad y Hamel (1990), las competencias esenciales son la base de la ventaja competitiva sostenible de una organización.

Matriz de Macro Segmentación: La matriz de macro segmentación segmenta el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas relevantes para la organización. Según Porter (1980, p. 3), el análisis del entorno externo permite a la organización comprender las fuerzas que afectan su competitividad y tomar decisiones estratégicas informadas.

Postura Ética: La postura ética establece los principios éticos que guiarán las acciones y decisiones de la organización. De acuerdo con Treviño y Nelson (2016, p. 9), una postura ética sólida es fundamental para mantener la confianza y la legitimidad de la organización en la sociedad.

Análisis Tendencial de Variables Endógenas (Matriz de Factores Internos MEFI): El análisis de las variables endógenas evalúa las tendencias internas y su impacto en la competitividad organizacional. Según Barney (1991, p. 5), los recursos y capacidades internas de una organización son fuentes importantes de ventaja competitiva.

Análisis del Macro Entorno (Matriz de PESTEL, Evaluación de Factores Externos PESTEL, Matriz de Factores Externos MEFE): El análisis del macro entorno examina los factores externos que influyen en la organización. Según Johnson et al. (2008, p. 5), el análisis PESTEL es una herramienta útil para comprender el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el que opera la organización.

Postura Estratégica de la Organización (Matriz PEYEA): La postura estratégica define la posición deseada de la organización en su entorno y se representa gráficamente mediante la matriz

PEYEA. Según Ansoff (1965, p. 3), la matriz PEYEA ayuda a visualizar las opciones estratégicas disponibles y a seleccionar la más adecuada para la organización.

Formulación de la Estrategia (Matriz de Planeación Estratégica MPEC): La formulación de la estrategia implica desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización y aprovechen las oportunidades del entorno. De acuerdo con Mintzberg et al. (2003, p. 6), la formulación de la estrategia es un proceso iterativo que requiere la consideración de múltiples factores.

Capítulo Prospectiva: El capítulo prospectivo se centra en el análisis prospectivo utilizando diversas herramientas y técnicas. Según Godet (2006, p. 6), la prospectiva estratégica es un enfoque sistemático para explorar futuros posibles y desarrollar estrategias robustas.

Diseño y Construcción de Escenarios: El diseño y la construcción de escenarios implican desarrollar posibles futuros utilizando herramientas como el software SMIC y la participación de expertos. Según Schwartz (1991, p 5), los escenarios son herramientas poderosas para explorar la incertidumbre y desarrollar estrategias flexibles.

Construcción del Escenario Apuesta (Árbol de Pertinencias, Matriz IGO): La construcción del escenario apuesta se enfoca en desarrollar el escenario más probable y relevante para la organización, utilizando el árbol de pertinencias y la matriz IGO. Según Schoemaker (1995, p. 4), el árbol de pertinencias es una técnica útil para identificar las relaciones causales y las variables críticas en un sistema complejo.

Este marco teórico proporciona una base sólida para el desarrollo de un plan prospectivo estratégico, integrando conceptos y herramientas clave de la teoría de la estrategia y la prospectiva estratégica. Cada elemento contribuye a una comprensión profunda del entorno organizacional y a la formulación de estrategias efectivas para el éxito a largo plazo de la organización.

3. Reseña histórica

El Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU) se consagra al bienestar y la mejora de la calidad de vida de la comunidad, conforme al Acuerdo 104 de 1995 del Concejo Municipal de Bucaramanga y a disposiciones legales como la Ley 181 de 1995 y la Ley 375 de 1997, entre otras. Inspirado en principios legales y éticos, el INDERBU tiene como misión liderar, facilitar y ejecutar el derecho a la práctica del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre, así como impulsar procesos de desarrollo integral juvenil en el Municipio de Bucaramanga. En aras de alcanzar su visión de ser una institución líder a nivel departamental y nacional en ámbitos deportivos, recreativos y juveniles, el INDERBU se dedica a incentivar a los jóvenes para mejorar su calidad de vida mediante la participación en actividades deportivas, recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre.

El INDERBU se distingue por su compromiso con la promoción de actividades juveniles, la organización de eventos deportivos como los Juegos Intercolegiales Nacionales, y la implementación de iniciativas como las Recreovías, destinadas a fomentar estilos de vida saludables y estimular la actividad física en la comunidad. Además, se compromete a establecer y

mejorar continuamente un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, garantizando así un entorno laboral seguro y saludable para su personal.

4. Planeación Estratégica

Tabla 1. Análisis de misión

Pregunta	Observación
Defina su empresa de forma muy concreta	INDERBU contribuye el mejoramiento de las condiciones de vida de la población; demostrando la disposición de cuidar los intereses y a su vez satisfacer las necesidades de los deportistas internos como externos, dándoles a conocer de manera efectiva con un servicio de eficiencia; cumpliendo con las disposiciones y reglamentaciones que se expida por medio de las autoridades y las normas y políticas fijadas por INDERBU
¿Qué necesidades satisface?	Desarrollo Deportivo: INDERBU probablemente juega un papel crucial en el fomento del deporte en la región. Esto incluye apoyar y promover actividades deportivas para personas de todas las edades y niveles de habilidad. Cultura Física y Recreación: INDERBU posiblemente se encarga de promover la cultura física y la recreación, proporcionando espacios y programas para que la comunidad se mantenga activa y saludable. Desarrollo Cultural: Podría estar involucrado en la promoción y apoyo de actividades culturales que enriquezcan la vida de los habitantes de Boyacá. Formación y Capacitación: Es probable que INDERBU ofrezca programas de formación y capacitación en deportes y actividades físicas para entrenadores, atletas y la comunidad en general. Desarrollo Comunitario: Es posible que INDERBU también se involucre en proyectos y programas que promuevan el desarrollo integral de la comunidad, tanto a través del deporte como de otras actividades relacionadas. Fomento del Turismo Deportivo: Si Boyacá tiene atractivos turísticos relacionados con el deporte o eventos deportivos importantes, INDERBU podría trabajar en promoverlos y aprovecharlos para el desarrollo económico local. Apoyo a Atletas Locales: INDERBU podría brindar apoyo a atletas locales y equipos, ya sea a través de becas, entrenamiento especializado o acceso a instalaciones deportivas de calidad. Promoción de Estilos de Vida Saludables: A través de programas y actividades, INDERBU podría fomentar estilos de vida saludables, lo que incluye la promoción de la actividad física y una alimentación balanceada. Generación de Identidad y Pertenencia: Al promover el deporte y la cultura física en la región, INDERBU podría contribuir a fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de los habitantes de Bucaramanga
¿Cómo satisface las necesidades?	Fomento del Deporte y la Actividad Física: organizar y promover eventos deportivos, torneos, competencias y programas de entrenamiento para personas de todas las edades y niveles de habilidad. Esto fomentaría la salud, el bienestar y la integración social. Infraestructura Deportiva y Recreativa: invertir en la construcción y mantenimiento de instalaciones deportivas y recreativas, como canchas, gimnasios, piscinas, parques, entre otros. Esto proporcionaría espacios adecuados para la práctica del deporte y actividades físicas.

Pregunta		Observación
		Formación y Capacitación: ofrecer programas de formación y capacitación para entrenadores, árbitros, deportistas y personal relacionado con el ámbito deportivo. Esto ayudaría a mejorar la calidad y el nivel de competencia en el deporte.
		Apoyo a Atletas y Equipos Locales: brindar apoyo financiero, becas, equipamiento deportivo y servicios médicos a atletas y equipos locales que demuestren talento y potencial en diferentes disciplinas.
		Desarrollo de Programas Sociales y Culturales: Podría promover actividades culturales y sociales relacionadas con el deporte, como festivales, eventos comunitarios y actividades recreativas que fomenten la inclusión y el sentido de pertenencia.
		Promoción del Turismo Deportivo: trabajar en la promoción de eventos deportivos locales y regionales como atractivos turísticos, lo que contribuiría al desarrollo económico y al fortalecimiento de la industria turística en la región.
		Promoción de Estilos de Vida Saludables: A través de campañas educativas y programas de prevención. Promover estilos de vida saludables que incluyan la actividad física regular y una alimentación equilibrada.
		Desarrollo de la Identidad Regional: contribuir al fortalecimiento de la identidad y el orgullo de la comunidad boyacense a través de la promoción del deporte y la cultura física como elementos representativos de la región.
¿A satisface necesidades?	quién las	Residentes Locales: Atletas y Deportistas. Familias Entrenadores y Personal Técnico Instituciones Educativas Empresas y Comercios Locales Comunidad en General Instituciones Públicas y Privadas:
¿en satisfacemos necesidades?	dónde las	En la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores, municipios vecinos.

Nota: Información misión.

Tabla 2. *Matriz PASTEL*

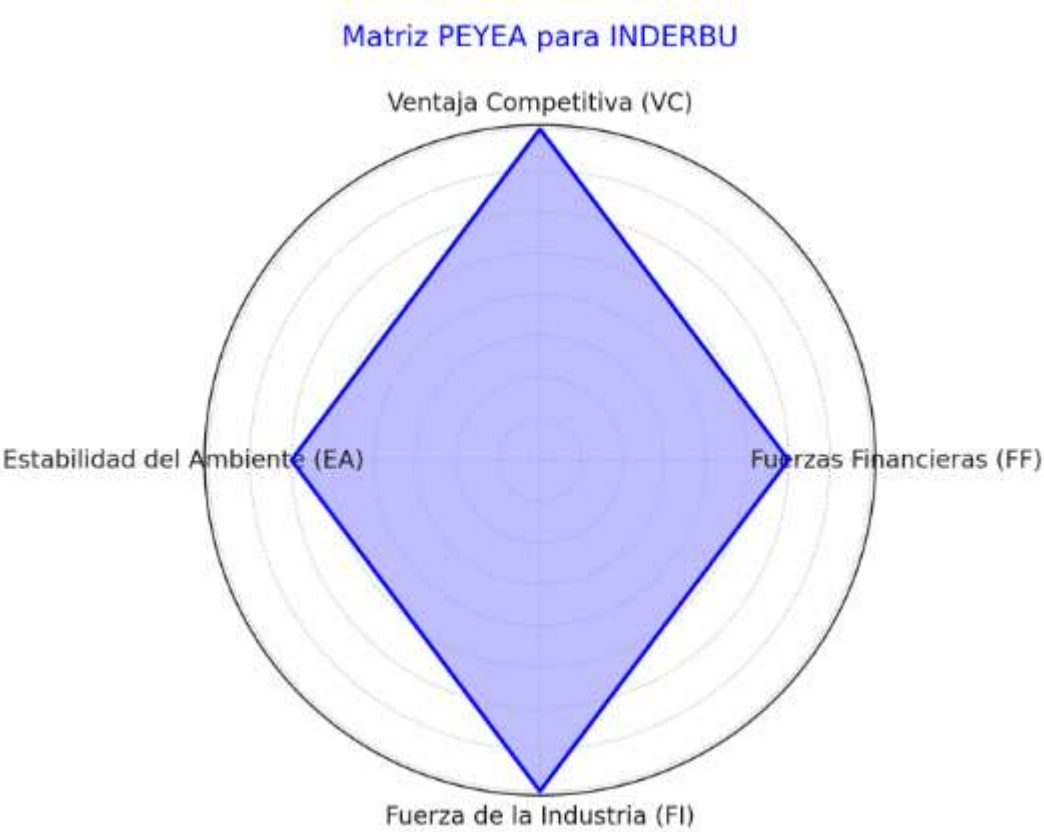
Factor	Descripción	Impacto	Acciones Recomendadas
Gobierno Local y Políticas Públicas	Apoyo y financiamiento del gobierno municipal para actividades deportivas y recreativa	Alto	Colaborar o trabajar estrechamente con las autoridades locales
Estabilidad Política	La estabilidad política en la región afecta la planificación a largo plazo	Medio	Desarrollar planes de acción y contingencia
Legislación y Regulación	Normativas sobre deporte, recreación y uso de espacios públicos	Alto	Estar actualizados en las normas legislativas de deporte recreación y espacio público
Financiamiento Público y Presupuesto	Asignación de fondos por medio del gobierno y otras fuentes de financiamiento para proyectos y programas	Alto	Diversificación de fuentes de financiamiento

Factor	Descripción	Impacto	Acciones Recomendada
Condiciones económicas	Nivel Económico de la población que son influyentes en la participación de las actividades	Medio	Ofrecer programas accesibles para toda población
Inversión en Infraestructura	Disponibilidad de recursos para mejorar y mantener instalaciones deportivas	Alto	Planear inversiones estratégicas
Demografía	Composición de la población por edad, género y otros factores	Alto	Crear o desarrollar programas para diferentes grupos demográficos
Cultura y Actitudes	Valores y actitudes hacia el deporte y la recreación en la comunidad	Medio	Promover la importancia del valor del deporte y la recreación
Salud y Bienestar	Creciente preocupación por la salud y el bienestar	Alto	Adaptar programas que promuevan un estilo de vida saludable
Innovación y Tecnología en el Deporte	Uso de nuevas tecnologías para mejorar la gestión y rendimiento	Medio	Implementar tecnologías innovadoras en los programas
Redes sociales y comunicación	Utilización de plataforma digitales para comunicación y promoción	Alto	Desarrollar una estrategia digital
Infraestructuras tecnológicas	Calidad de instalaciones y equipos disponibles	Alto	Invertir en equipos moderno
Sostenibilidad y medio ambiente	Gestión sostenible de recursos y minimización del impacto ambiental	Medio	Implementar prácticas sostenibles en todas las operaciones
Espacios Verdes y Naturales	disponibilidad y mantenimiento de parques y espacios naturales influye en las oportunidades para actividades recreativas al aire libre.	Alto	Colaborar en la conservación y mejora de estos espacios
Regulación Ambiental	Cumplimiento de leyes y normativas ambientales	Alto	Asegurar el cumplimiento de todas las normas respectivas al medio ambiente
Cumplimiento de normativas	Adherencia a normativas locales y nacionales relacionadas con seguridad y accesibilidad	Alto	Desarrollar auditorias regulares
Derechos laborales	Leyes que afectan a los empleados públicos y privados	Medio	Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales

Factor		Descripción	Impacto	Acciones Recomendada
Protección de datos	de	Regulaciones sobre la protección de datos personales de los usuarios	Alto	Implementar políticas robustas de protección de datos

Nota: Análisis en la metodología PASTEL

Figura 1. Análisis PAYEA



La visualización permite identificar de manera clara las áreas en las que INDERBU tiene un desempeño fuerte (Ventaja Competitiva y Fuerza de la Industria) y las áreas donde hay espacio para mejoras (Fuerzas Financieras y Estabilidad del Ambiente).

5. Conclusión

La organización INDERBU puede desarrollar escenarios futuros que consideren el crecimiento del interés en el deporte y la recreación en la comunidad, así como posibles cambios en la demografía y las preferencias de los residentes. Esto ayudaría a la organización a anticipar las necesidades futuras y adaptar sus programas en consecuencia.

Al estudiar el capítulo de la prospectiva, se pudo identificar oportunidades para expandir y mejorar sus programas de deporte y recreación, como la disponibilidad de fondos adicionales o la creciente demanda de actividades al aire libre. También se identificaron amenazas, como cambios en el financiamiento gubernamental o competencia de otras organizaciones.

Se desarrollará estrategias a largo plazo fortaleciendo su capacidad para promover el deporte y la recreación en la comunidad. Esto podría incluir la expansión de instalaciones deportivas, el desarrollo de nuevos programas recreativos y la mejora de la accesibilidad para todos los residentes.

El desarrollo de este trabajo de investigación ha permitido a la organización mantenerse al día con las tendencias emergentes en el deporte y la recreación. Esto podría implicar la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de los participantes, así como la creación de programas innovadores que atraigan a una amplia gama de personas.

La organización INDERBU debe establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, como clubes deportivos locales, instituciones educativas y empresas privadas, con el objetivo de fortalecer los programas de deporte y recreación logrando así ampliar su alcance en la comunidad vulnerable junto con la participación de la comunidad en la planificación y ejecución de eventos, creando un sentido de pertenencia y apoyo comunitario

Referencias

- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de marketing. Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Administración: Teoría y Práctica. Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Schwartz, P. (1991). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.