

# Guía Metodológica para la realización de Planes Prospectivos

Territoriales, Organizacionales y/o Sectoriales




# Guía Metodológica para la realización de Planes Prospectivos

Territoriales, Organizacionales y/o Sectoriales



# Índice

Introducción	4
1. Marco conceptual	6
2. La planeación participativa con enfoque prospectivo	10
3. El Método Prospectivo en la construcción de los Planes de desarrollo	14
Anexos	25
Instrumentos más utilizados del Método Prospectivo	
Bibliografía	40




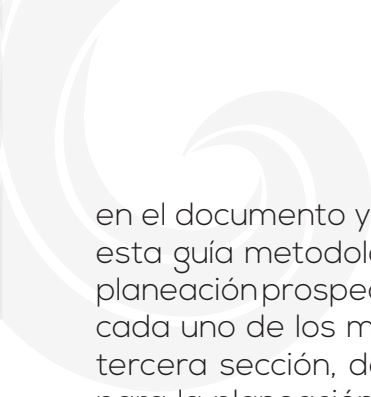


# Introducción

Los distintos actores municipales que participaron en los talleres para el diseño prospectivo de gestión ambiental sectorial y urbano, manifestaron gran interés por transferir y replicar la metodología en otros espacios de deliberación, consenso y decisión estratégica. Es por ello, que el equipo de profesionales de prospectiva deja explícito, a manera de guía el presente documento, el cual recoge los elementos comunes y claves, desde lo conceptual, técnico y metodológico, para la construcción colectiva de los planes prospectivos. Se pretende que esta guía sea un referente de trabajo para el diseño de Planes con Enfoque Prospectivo: planes de desarrollo municipales, sectoriales, organizaciones, comunidades o en temáticas específicas.

Los procesos de planeación no sostienen una misma estructura teórico-conceptual, temporal y metodológica, son heterogéneos. Cada facilitador, operador, comunidad y/o institución levanta el plan según los criterios, experiencia, estructura, metodología y enfoque de quienes lideran el proceso, sea este o no de carácter participativo. Los autores enfatizan en el enfoque sistémico del ejercicio, en la participación deliberativa de los distintos actores y especialmente en las preguntas de futuro de cada uno de los ejercicios.

El documento guía se estructura en varias secciones: la primera, un marco teórico-conceptual que recoge respectivamente, enfoques teóricos y definiciones sobre algunas variables que de manera permanente se utilizan



en el documento y que son claves para la comprensión de esta guía metodológica. La segunda sección, referida a la planeación prospectiva participativa que pretende describir cada uno de los momentos importantes del proceso. Y la tercera sección, describe el Método Prospectivo utilizado para la planeación siempre conservando los lineamientos y la estructura de los planes, los cuales se caracterizan por tener una mirada, no sólo de corto y mediano plazo, sino de largo plazo.



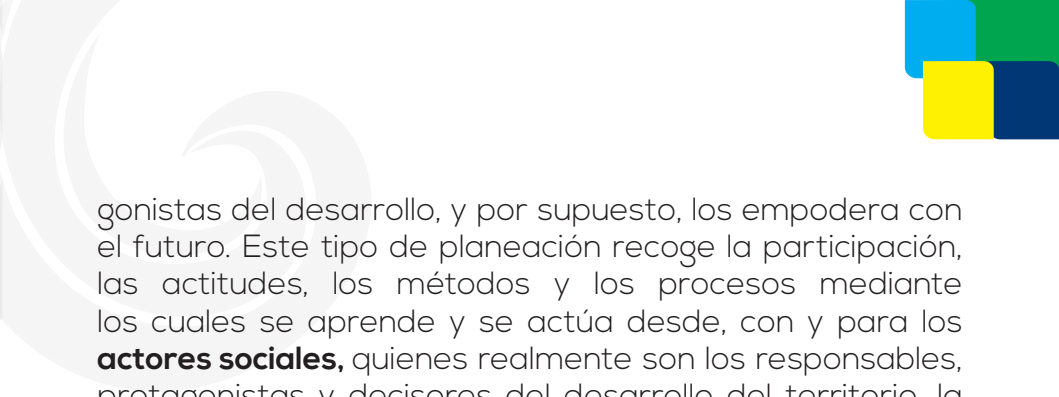
# 1. Marco conceptual



Antes de desplegar algunas cuestiones de enfoques de la planeación, es necesario responder interrogantes transversales a cualquier proceso de este tipo participativo de la planificación. Es importante realizar preguntas como: ¿Qué es?, ¿Para qué nos sirve?, ¿Cuáles son los procesos de la planeación participativa?, ¿Cuál es el método común de construcción?, ¿Quiénes son los actores para la planeación y con quienes se requiere trabajar?, ¿Qué tipo de preguntas se deben realizar?, entre otras.

La planeación pretende satisfacer un conjunto de necesidades individuales y colectivas de una sociedad, organización o de cualquier conglomerado, mediante la definición y claridad de unos propósitos y procesos que los actores deben implementar. Se convierte en aquel instrumento flexible, dinámico y de proyección que guía y orienta a un territorio, institución, persona y/o comunidad en el marco de sus pretensiones de desarrollo. Desde la planeación participativa, se puede afirmar que este instrumento marca la posibilidad de dar respuesta a un sueño colectivo que debe primar por encima de los intereses individuales. (Pnud, La planeación participativa)

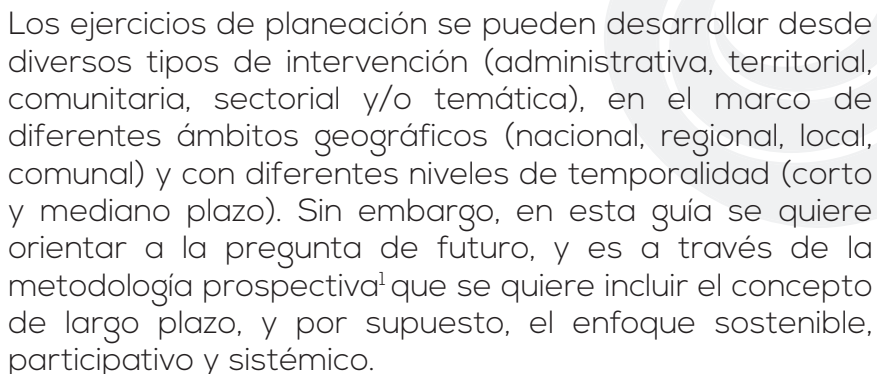
Este proceso participativo, se caracteriza por ser pluralista y responder a criterios de inclusión social, mediante la integración de actores y la definición de sus necesidades, porque recoge un cúmulo de experiencias y conocimientos, legitima las acciones e integra actores e instituciones (institucionalidad) para que sean sujetos, gestores y prota-



gonistas del desarrollo, y por supuesto, los empodera con el futuro. Este tipo de planeación recoge la participación, las actitudes, los métodos y los procesos mediante los cuales se aprende y se actúa desde, con y para los **actores sociales**, quienes realmente son los responsables, protagonistas y decisores del desarrollo del territorio, la organización, la comunidad o para cualquier otro espacio de actuación.

Pero, ¿Quiénes son los actores?, ¿Por qué involucrarlos en los procesos de planeación prospectiva? Los actores son quienes viven, sienten, respiran y proyectan el territorio u organización. Son conocedores (desde los distintos ámbitos y experiencias políticas, económicas, sociales y ambientales) de las capacidades, potencialidades y restricciones de su propio territorio u organización y, tienen la facilidad de reconocer su entorno propio y/o próximo. Los actores son individuos, grupos, organizaciones e instituciones que tienen intereses comunes (acuerdos sociales) que buscan el bienestar del colectivo. Con la participación de los actores se logra el apropiamiento y los mayores niveles de compromiso y responsabilidad con el territorio y/o la organización, se establece el sentido de la coo-responsabilidad (cooperación y responsabilidad compartida).

Indiferente a los enfoques, métodos y/o líneas de pensamiento, **los planes convergen a un mismo propósito, responden de manera acertada, coherente y pertinente a una realidad social u organizacional que se requiere transformar para satisfacer, preferiblemente a la colectividad.**



Los ejercicios de planeación se pueden desarrollar desde diversos tipos de intervención (administrativa, territorial, comunitaria, sectorial y/o temática), en el marco de diferentes ámbitos geográficos (nacional, regional, local, comunal) y con diferentes niveles de temporalidad (corto y mediano plazo). Sin embargo, en esta guía se quiere orientar a la pregunta de futuro, y es a través de la metodología prospectiva<sup>1</sup> que se quiere incluir el concepto de largo plazo, y por supuesto, el enfoque sostenible, participativo y sistémico.

La planeación participativa sobre la cual se construyen los ejercicios prospectivos, tiene un carácter descentralizado (periferia hacia centro); más que impositiva es de acuerdos, deliberación, reflexión y diálogo, tratando de consensuar visiones de futuro, estrategias, criterios de actuación, propósitos y acciones, de encontrar y llegar a acuerdos sociales donde todos son co-responsables.

Más que ser netamente técnica, se aprovecha el acumulado y la generación de conocimiento e intercambio de saberes; adicional, el método busca ser incluyente y validado socialmente. La participación es la premisa de trabajo y por consiguiente, es de carácter vertical (de abajo hacia arriba) y relacional (en todas las direcciones), está pendiente de las necesidades desde todas sus distintas dimensiones, es decir, tienen la propiedad de ser integral y sistémica. Presupone que las necesidades y las atenciones son diferentes y específicas de cada sector, comunidad o territorio y por supuesto, trabaja sobre la pregunta de futuro.

---

1. La Escuela francesa de Gastón Berger junto con Bertrand de Jouvenel, y actualmente representado por Michel Godet quien aborda, junto con pensadores del movimiento futurista, la prospectiva como reflexión del porvenir, del largo plazo de las decisiones públicas considerando las necesidades y tendencias sociales y económicas.



## Tabla 1

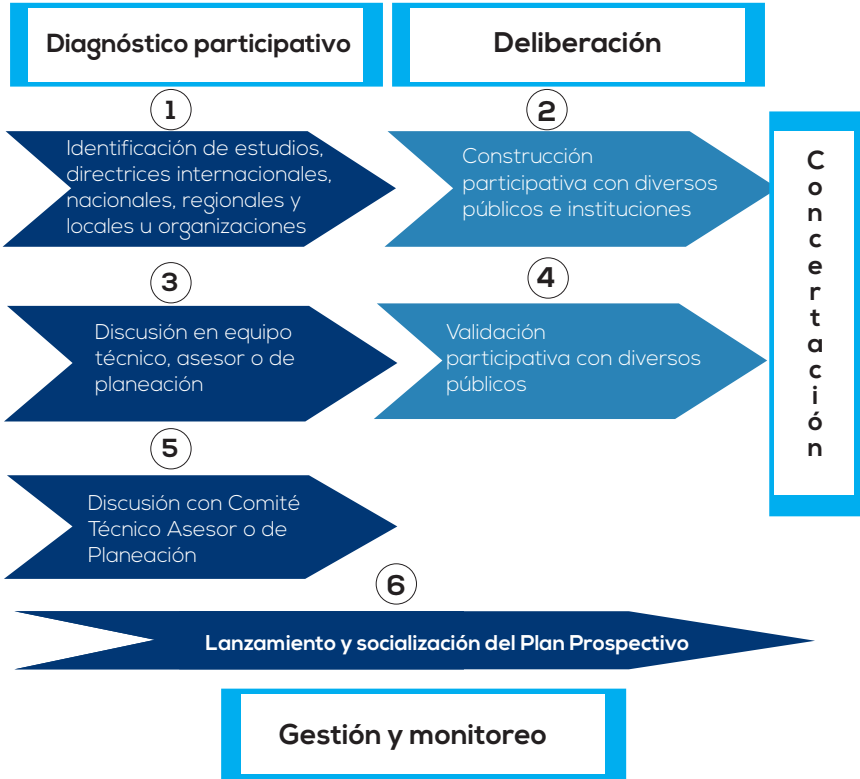
Planeación Tradicional	Planeación Participativa
Centralizada	Descentralizada
Impositiva	Acuerdos sociales
Técnica	Intercambio de saberes
De arriba hacia abajo (Racional)	De abajo hacia arriba (Y relacional)
Excluyente	Incluyente
Ignora necesidades	Conoce necesidades integrales de la comunidad
Intenta homogeneizar	Busca atender necesidades

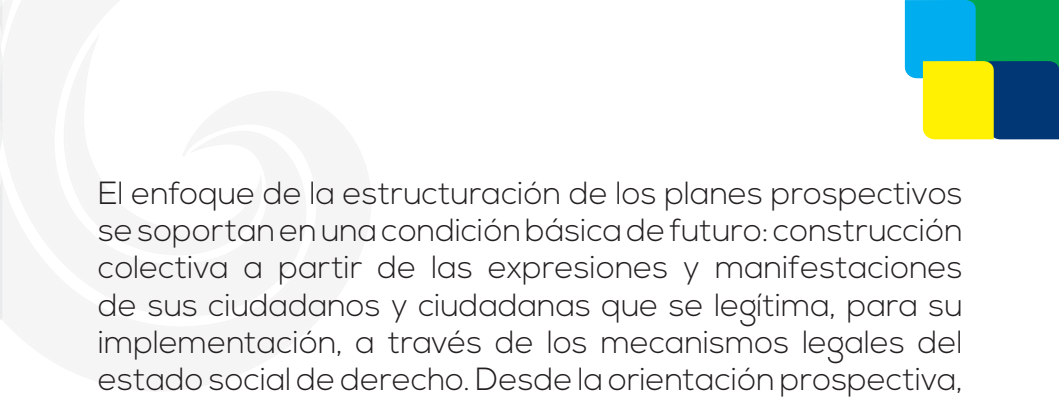
**Fuente:** Pnud. **La planeación participativa.** Definición: Se constituye en un proceso para orientar los recursos existentes, las capacidades y potencialidades de un territorio en busca del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, por supuesto, partiendo de las necesidades reales de la población y del territorio. En este escenario intervienen actores técnicos, sociales y políticos, los cuales al igual que manifiestan necesidades tienen la oportunidad de alinear o visionar el desarrollo de su territorio, a través del fortalecimiento de procesos de participación y empoderamiento comunitario, el fortalecimiento de las instituciones y el tributo en el diseño y/o desempeño de las políticas públicas relacionadas.

# 2. La planeación participativa con enfoque prospectivo

En la figura adjunta se ilustra el proceso de planeación que se implementa en los territorios, organizaciones, sectores y/o comunidad.

Gráfica 1





El enfoque de la estructuración de los planes prospectivos se soportan en una condición básica de futuro: construcción colectiva a partir de las expresiones y manifestaciones de sus ciudadanos y ciudadanas que se legitima, para su implementación, a través de los mecanismos legales del estado social de derecho. Desde la orientación prospectiva, estas propuestas de desarrollo se desatan con la dinámica de distintos actores/instituciones y momentos.

La formulación de los planes, se debe construir desarrollando tres momentos críticos: diagnóstico, deliberación y concertación; y madura con la operatividad de un cuarto momento, el cual permitirá ajustar, madurar y responder de manera pertinente y dinámica a los cambios constantes de la economía y la sociedad. Ese momento, es la gestión y monitoreo de los planes.

### • **Momento de Diagnóstico Participativo**

Un equipo facilitador de los planes debe compilar y reflexionar, en conjunto con los actores y las instituciones de influencia, sobre las directrices dadas por los organismos legítimos (supranacionales, nacionales y locales u organizacionales), caracterizaciones poblacionales y otras disposiciones en lo concerniente al desarrollo. Efectivamente, no se puede ignorar y/o borrar la historia, y lo que otros bajo su actuar y pensar han desatado en sus territorios u organizaciones. Es recomendable recopilar, documentos asociados con estudios, investigaciones y diagnósticos relacionados con el tema, además de directrices, reformas jurídicas, planes locales, regionales y nacionales que orientan el objeto de estudio (en este caso, el desarrollo). A partir de la revisión de estos referentes de información secundaria, se discutirá con los actores y sectores representativos de la comunidad, organizaciones, funcionarios(as), entre otros.




## • Momento Deliberativo - Prospectivo

Además de la discusión de los hallazgos de la fase previa de diagnóstico, se establecen diversas instancias y mecanismos de consultas sectoriales y diversos grupos poblacionales, con el fin de recoger sus percepciones acerca de las problemáticas y las propuestas que plantean para solucionarlas. No solo respondiendo las preguntas de corto y mediano plazo, sino aquellas relacionadas con la pregunta de futuro, de la visión o la apuesta de futuro referidas al largo plazo. Se toma como base las situaciones problemáticas priorizadas por la comunidad y se programan discusiones deliberativas y lideradas por organizaciones, actores y comunidad, entre otros. El rol de facilitador del proceso participativo-prospectivo será de orientar el ejercicio, no de tomar posturas.

Este momento de encuentros (talleres, entrevistas, encuestas, foros, grupos focales o cualquier otro mecanismo deliberativo) pretende plantear objetivos, estrategias, proyectos y acciones a implementar en el Plan de Desarrollo, buscando resolver las situaciones problemáticas identificadas y generando escenarios que le aporten al desarrollo local de futuro.

## • Momento de Concertación

Recomendable conformar un Comité Técnico Asesor, resultado de congregarse actores líderes de los distintos sectores público, privado, universitario, comunitario y algunos expertos(as) invitados(as), con los cuales se realizarán las respectivas discusiones, revisiones y validaciones a los documentos de las fases previas.



Estas etapas deben estar acompañadas de estrategias comunicativas, soportadas en los medios de comunicación, tanto públicos como privados, formales e informales, de forma tal que el proceso se vaya socializando.

### • Gestión y Monitoreo

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo, éste requiere ser gestionado e implementado por un grupo de personas idóneas (público-privado-comunidad). Su función no se limita simplemente a desatar las dinámicas que requieren las líneas, programas, proyectos y acciones, sino a monitorear, controlar, hacer seguimiento y ajustar (según las dinámicas constantes del territorio) las iniciativas para que den respuesta eficaz y eficiente a los propósitos superiores del plan.

Efectivamente es una actividad continua que provee información sobre el progreso en la implementación del plan, de los resultados y el comparativo frente a las metas propuestas. Las brechas que puedan surgir entre lo proyectado y lo ejecutado, deberían ser ajustadas mediante acciones correctivas, las cuales deben asumir los respectivos responsables.

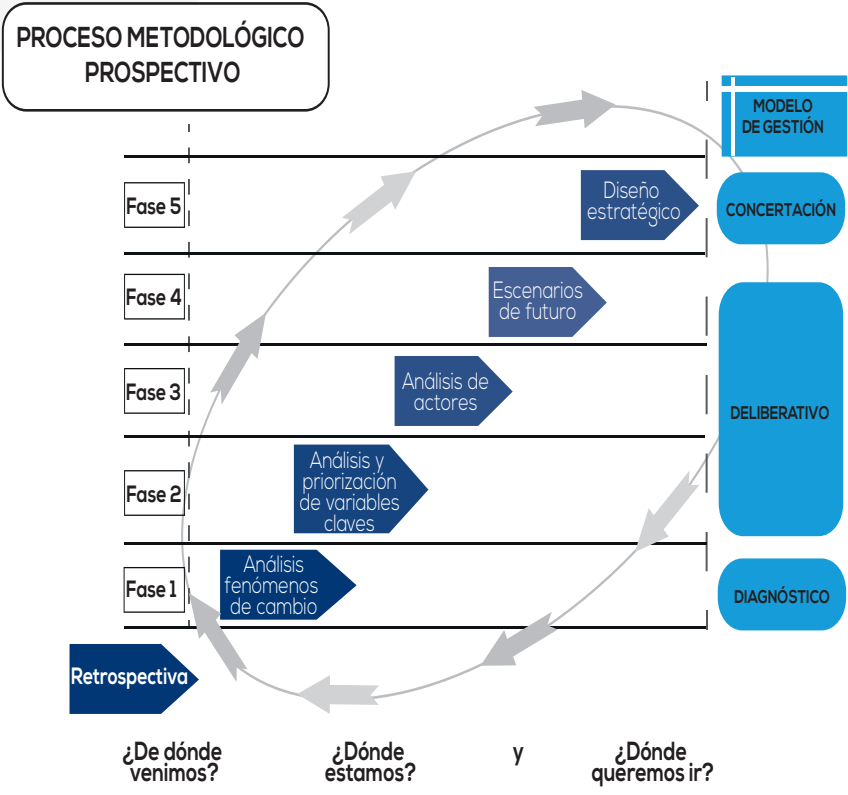
### 3. El Método Prospectivo en la construcción de los Planes de Desarrollo

Este numeral recoge un conjunto de lineamientos metodológicos, de herramientas y técnicas prospectivas para la construcción del plan. Las herramientas y técnicas son el medio de trabajo y no el fin, por eso, se quiere advertir que estos ejercicios están cargados de pensamiento, percepciones y sentimientos, en donde el facilitador debe tener la habilidad de conducir y tejer el entramado, siempre con el propósito superior bien trazado desde el inicio del ejercicio. Se presenta a continuación el respectivo proceso metodológico prospectivo, propio de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer.

#### • Proceso Metodológico - Prospectivo

Este proceso metodológico prospectivo aborda y responde los siguientes interrogantes, relacionados respectivamente con pasado, presente y futuro: **¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos? y ¿A dónde queremos ir?**. Donde el futuro es el norte principal para la construcción colectiva del plan. Tal cual se dijo, esas preguntas abordan diversos momentos dentro de los cuales se pueden desagregar distintos componentes, como se expone en la tabla adjunta de preguntas del método prospectivo.

## Gráfica 2



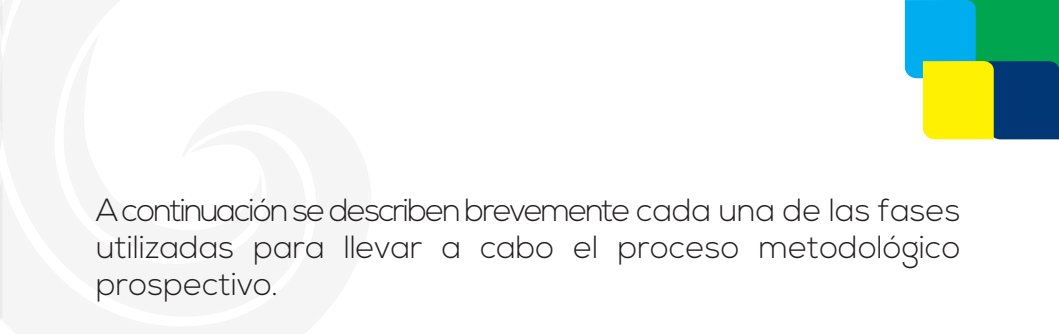
**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer. Elaboración propia 2013.

**Tabla 2**

Método Prospectivo: Preguntas fundamentales	Fases
<p><b>¿De dónde venimos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes del territorio.</li> <li>• Hitos históricos- retrospectiva.</li> <li>• Identidad territorial (misión, visión, características distintivas).</li> <li>• Lecciones y aprendizajes de lo vivido (aciertos, desaciertos, conveniencias, restricciones, etc.) en el territorio.</li> </ul> <p>Objeto de estudio.</p> <p>Retrospectiva.</p>
<p><b>¿Dónde estamos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de indicadores estructurales y de coyuntura, cualitativos y cuantitativos, de fuente primaria y secundaria.</li> <li>• Análisis comparativos, concepciones, expertos.</li> <li>• Situación bajo la lectura sistémica, dimensional (hechos que intervienen en la evolución o transformación de los territorios, desde el orden político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).</li> </ul> <p>Identificación de factores de cambio: tendencias y hechos portadores de futuro.</p>
<p><b>¿A dónde queremos y podemos llegar?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de cambio, variables claves y actores.</li> <li>• Desafíos del entorno, oportunidades y restricciones.</li> <li>• Situación actual y escenario de futuro.</li> <li>• Identificación y cierre de brechas.</li> </ul> <p>Selección y priorización de factores de cambio.</p>
<p><b>¿Cómo lo podemos lograr?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalidad .</li> <li>• Imagen.</li> <li>• Trayectoria.</li> <li>• Actores.</li> <li>• Propósitos, estrategias, objetivos, metas (qué hacer) e indicadores.</li> </ul> <p>Escenarios y estrategias.</p>

**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer.  
Elaboración propia 2013





A continuación se describen brevemente cada una de las fases utilizadas para llevar a cabo el proceso metodológico prospectivo.

## Definiciones y Técnicas:

- **Objeto de Estudio**

De entrada hay que definir cuál es la porción de la realidad que requiere ser intervenida para transformarla estratégicamente, esto es, cuál es el **objeto de estudio**. En este caso, debe haber preguntas que orienten el ejercicio sobre que transformar, que se quiere intervenir y que debería cambiar.

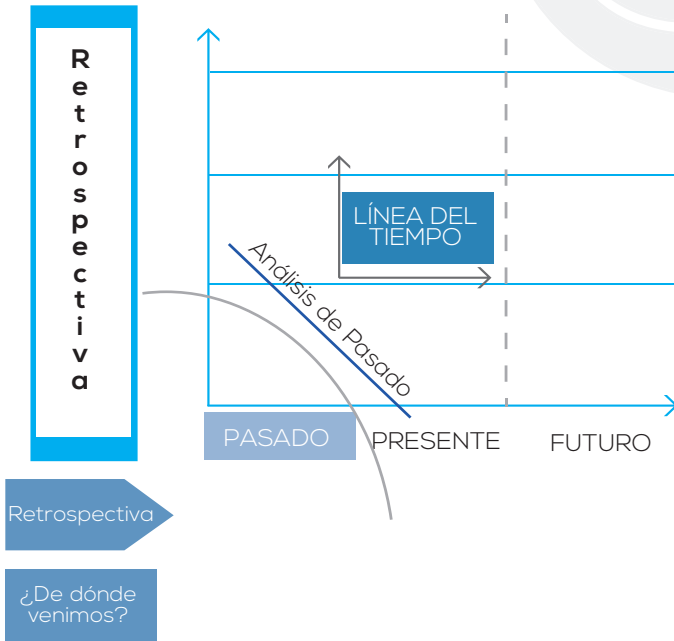
- **Retrospectiva**

Una vez identificado el objeto de estudio, se procede con la primera fase, la retrospectiva. Ésta consiste en realizar un análisis histórico con el propósito de determinar cuáles son las dimensiones (PESTEL<sup>2</sup>) y variables (fenómenos de cambio) que tienen peso significativo dentro del objeto de estudio, es decir, trata de explicar esos elementos estructurantes y de comportamiento del objeto en el pasado. Es factible que hayan explicado el fenómeno, actualmente algunos lo sigan explicando y que a futuro sean o no significativos.

---

2. PESTEL: Se refiere a las dimensiones que explican o podrían explicar la dinámica (positiva ó negativa) del territorio, desde lo Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ecológico o Medio Ambiental (E) y Legal (L)

### Gráfica 3



**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer. Elaboración propia 2013

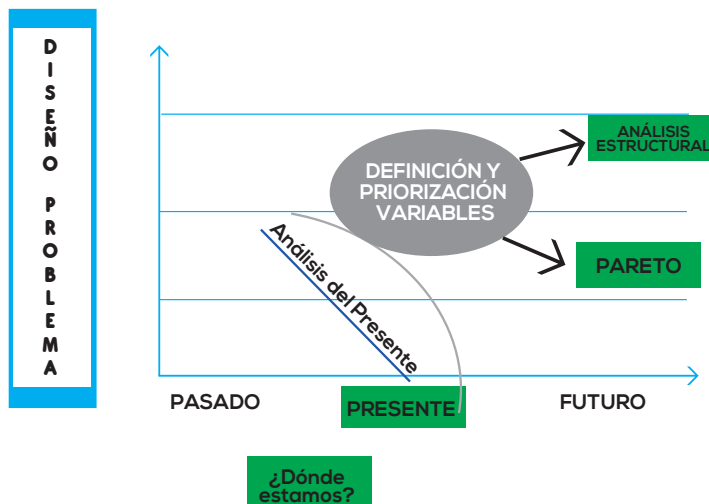
La recolección de dichos hechos se podrán realizar por medio de información cualitativa y cuantitativa, de fuente primaria y/o secundaria, y los medios pueden ser a través de entrevistas a expertos, revisión de fuentes bibliográficas, archivos fotográficos, encuestas, talleres con actores o expertos, entre otras. La identificación de éstas, se pueden realizar por la técnica de Línea de Tiempo, la cual debe realizarse con los actores involucrados en el objeto de estudio (el anexo adjunta el método de aplicación de la Línea de Tiempo).

- **Factores de Cambio**

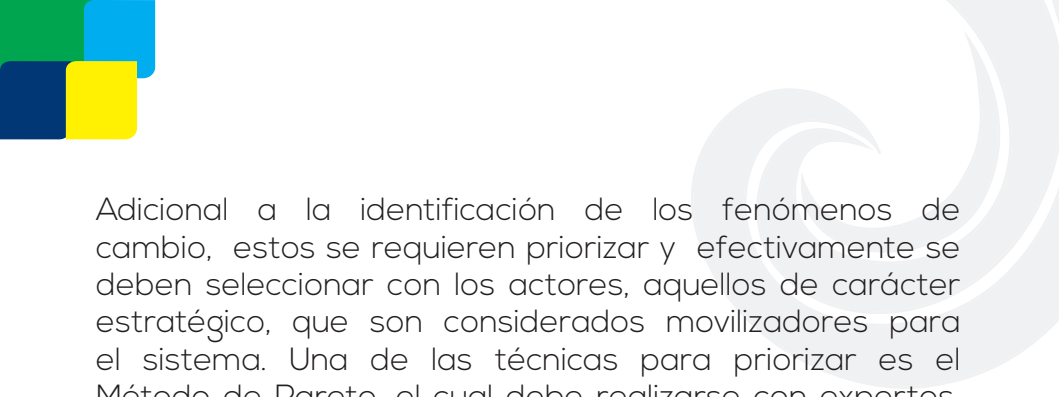
La fase de factores o fenómenos de cambio, pretende identificar elementos que intervienen en la evolución o transformación del objeto de estudio. Estos elementos pueden ser de carácter positivo o negativo implicando aceleración o retardo del cambio.

La identificación de los fenómenos de cambio pueden ser tendencias, megatendencias o hechos portadores de futuro, los cuales se pueden analizar desde las lecturas de planes y directrices internacionales, nacionales, regionales, municipales y locales que muestren sus respectivas apuestas. También se puede recoger con ejercicios de observación y entrevistas, talleres y encuestas a los expertos y/o actores que intervienen directa e indirectamente en el territorio. En esta fase se pretende identificar cuáles son las variables o fenómenos que tienen la capacidad de incidir de manera estructural y sistémica en el territorio, por cualquier acción que se tome frente a ellas.

### Gráfica 3



**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer. Elaboración propia 2013



Adicional a la identificación de los fenómenos de cambio, estos se requieren priorizar y efectivamente se deben seleccionar con los actores, aquellos de carácter estratégico, que son considerados movilizados para el sistema. Una de las técnicas para priorizar es el Método de Pareto, el cual debe realizarse con expertos, actores involucrados y participantes en el ejercicio. (ver la técnica correspondiente en anexo).

- **Análisis de Actores**

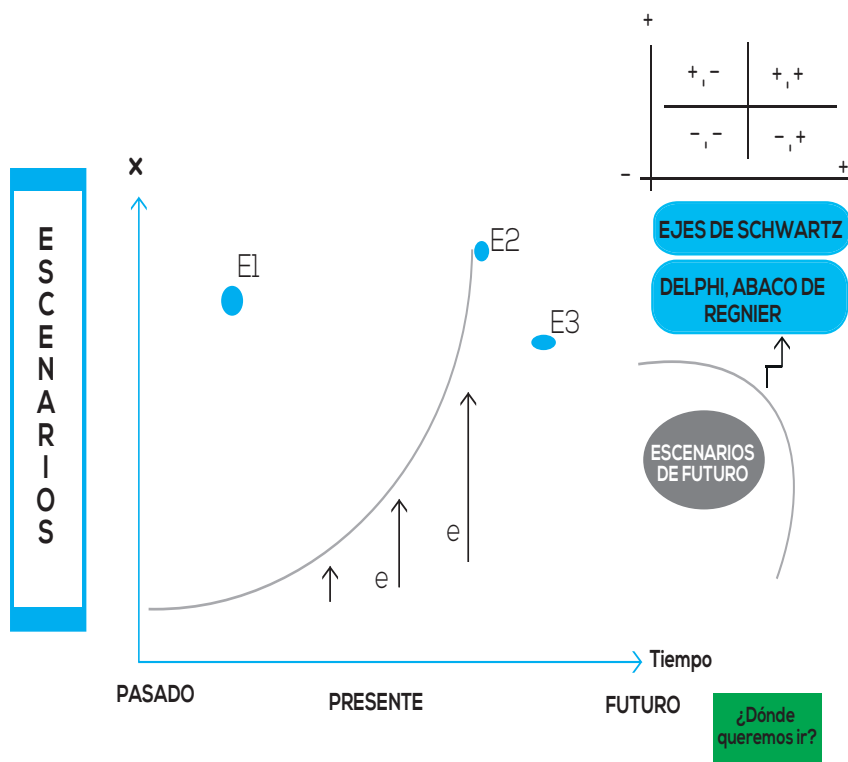
Es un paso requerido para la construcción de metodología de escenarios. Este trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos tienen influencia sobre las variables estratégicas y movilizadoras para el futuro del sistema, y que surgieron de la fase de análisis de priorización.

La fase tiene como objetivos identificar actores considerados estratégicos y evaluar sus posiciones frente a los objetivos, su grado de interés y el poder de influencia sobre los demás. Además permite analizar las relaciones de alianzas o de conflictos frente a las diferentes variables estratégicas e instituciones y actores, con el propósito de determinar cómo se condicionan los diferentes escenarios de apuesta. Las principales características que los actores deben tener para participar en estos procesos de desarrollo son: liderazgo, proactividad, motivación y capacidades de gestión y negociación.

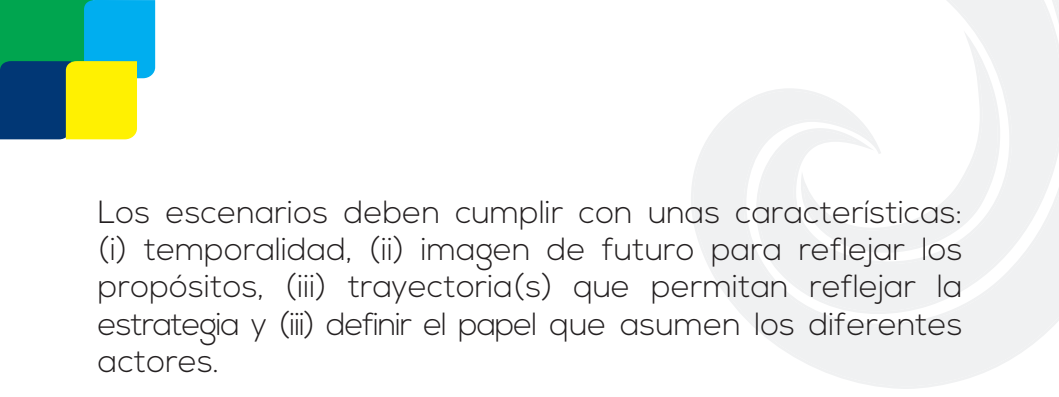
- **Análisis de Actores**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación (**imagen**) que se presentará en el futuro (**temporalidad**) y de la **trayectoria** de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura con coherencia, en donde los **actores** juegan un papel determinante mediante la voluntad y la acción.

## Gráfica 4



**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer. Elaboración propia 2013



Los escenarios deben cumplir con unas características: (i) temporalidad, (ii) imagen de futuro para reflejar los propósitos, (iii) trayectoria(s) que permitan reflejar la estrategia y (iii) definir el papel que asumen los diferentes actores.

- **La temporalidad**

Es el período durante el cual, en forma intuitiva o instintiva, se logrará la transformación de los objetos. El deseo que algo ocurra en un **determinado período de tiempo**, depende de la voluntad de los actores y, por supuesto, de las potencialidades, capacidades, oportunidades y restricciones del territorio, previstas en el escenario apuesta.

- **La imagen**

Es una representación mental, individual o colectiva de ideas propositivas, de un estado imaginado futuro de las cosas, donde contiene un «orden del mundo» (que evolucionan con el tiempo) que organiza una estructura y una relación entre las personas, la sociedad y la naturaleza. Situación imaginada acerca del estado de las cosas que adviene en algún tiempo futuro: para soñar orientando el actuar.

- **La trayectoria**

Conjunto de acciones (programas, proyectos y actividades) que dan cuenta del propósito (imagen) individual y colectivo de las representaciones mentales o de los estados imaginados de futuro.



- **Los actores**

Trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos gobiernan sobre las variables claves, para el futuro del sistema que surgieron de la priorización de variables.

En el momento de la aplicación de la fase se pueden encontrar escenarios posibles, deseables, tendenciales, referenciados y contrastados. En la práctica, el escenario apuesta sobre el que se direcciona las acciones estratégicas, es el DESEABLE (que efectivamente se pueda lograr teniendo en cuenta las capacidades, potencialidades y restricciones del territorio). Este debe cumplir con las condiciones de pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia. Para la identificación de los escenarios existen diferentes tipos de técnicas, como Smic, Delphi, Análisis Morfológico, Ejes de "Schwartz", entre otras, las cuales deben estar muy de la mano con actores y expertos. (en el anexo referenciamos Ejes de Schwartz<sup>3</sup>).

- **Diseño Estratégico**

El diseño estratégico consiste en realizar una reflexión consciente de la brecha que existe entre la situación actual y la situación deseada (frente al escenario probable) para plantear líneas estratégicas, propósitos, programas, proyectos y acciones que estrechen la respectiva brecha. El siguiente diagrama pretende ilustrar la estructura de lo que podría ser el diseño o despliegue estratégico del plan.

---

3. Peter Schwartz define el escenario como una herramienta para ordenar las percepciones acerca del ambiente futuro y al ordenar esas percepciones se pueden enfocar las decisiones para hacerlo realidad. En esta definición se encuentra implícito el concepto de ordenar las percepciones en varios niveles desde lo deseado, a lo no deseado.

## Gráfica 5



**Fuente:** Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer. Elaboración propia 2013





# **Anexos**

## **Instrumentos más utilizados del Método Prospectivo**





- **Taller Retrospectiva**

## **1. Objeto de Estudio y Línea de Tiempo**

Para abordar la construcción de la fase de la retrospectiva se hace necesario realizar una precisión inicial, que servirá de referente conceptual y contextual para la realización del taller y los posteriores desarrollos de la metodología prospectiva - estratégica. Es fundamental tener una definición muy clara del objeto a estudiar.

### **1.1. Objeto de Estudio y Variables**

#### **¿Qué es un objeto de estudio?**

Es aquella porción de la realidad que posee una problemática, la cual será intervenida para ser transformada, generando un desarrollo cualitativo y/o cuantitativo de dicho objeto.

#### **A. Identificación del objeto:**

¿Cuál será el objeto que tomaremos para realizarle el direccionamiento estratégico del territorio?

#### **B. Conceptualización del objeto:**

El objeto requiere precisión conceptual y saber cuál es el alcance conceptual.

¿Qué entendemos por el objeto seleccionado?

#### **C. Características del objeto de estudio:**

Todo objeto de estudio tiene a su interior una serie de variables que inciden en la dinámica de éste, de manera permanente y de acuerdo a como se estén relacionando estas.

¿Cuáles variables tienen presencia en el objeto de estudio identificado y como se define cada una de ellas?

## Identificación de variables

**Tabla 3**

N°	Variables	Definición

### 1.2. La Línea del Tiempo

#### Definición

Es una técnica que sirve para mirar como en el pasado se ha comportado el objeto de estudio. Se trata de identificar cuáles son los aspectos más RELEVANTES que han incidido para la transformación y evolución del objeto de estudio.

#### Objetivo

Establecer cuáles han sido los cambios significativos en el pasado del problema, y quienes tienen su influencia en el presente y el futuro del proceso estratégico.



## INSTRUCTIVO

### ETAPA I - Pasos:

1. Conformación de equipos y definición de un objeto de estudio.
2. Utilizando el esquema proporcionado, mentalmente retornen lo más lejos posible en el tiempo de la historia del problema (hágalo en orden cronológico) y redacte, los eventos positivos, negativos y/o interesantes (estos pueden ser: leyes, políticas, directrices, acontecimientos, períodos administrativos, adecuación de infraestructura, entre otros) pasados y actuales, identificando en la medida de lo posible el año.
3. Trabajo por grupos de 40 minutos (designe un moderador).
4. Elaborar una matriz de variables por tiempo.
5. Reunión plenaria de 40 minutos.

### Ejemplo Línea de Tiempo:

Año:  
1987

**Evento:**

Nueva Sede Administrativa de Planeación Local

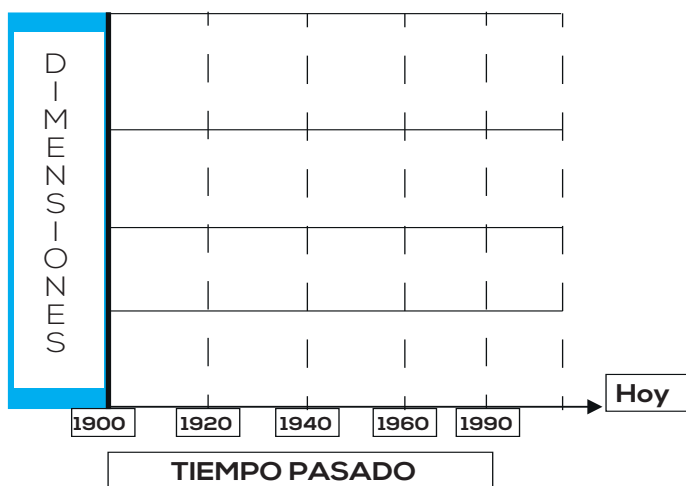
**Comentario:** Procesos descentralizados, participación y empoderamiento del territorio, necesidades y expectativas de la base

Los resultados obtenidos se llevan al gráfico siguiente:

## Gráfica 6

### LÍNEA DEL TIEMPO

¿Cuáles son las situaciones en el pasado que han marcado cambios significativos en el objeto de estudio?



Instrumento a usar:

**Línea del tiempo**

**Año:**

**Evento:**

**Comentario:**

## 2. Identificación y Definición Factores de Cambio

### 2.1. Pregunta orientadora

¿Cuál de las siguientes variables serán fundamentales y apalancarán el desarrollo y sostenibilidad del territorio, en los próximos 5, 10 ó 15 años?

**Nota:** Las variables identificadas, definidas y caracterizadas corresponderá con los documentos, talleres, entrevistas y otros mecanismos de captura que el Método Prospectivo permite realizar. El conocimiento y habilidad del facilitador son claves para este proceso. A continuación se lista un conjunto de factores de cambio, producto de un ejercicio prospectivo (por cuestiones didácticas se extraen algunas variables, pero en la realidad no hay límite al número identificado).

**Tabla 4**

N°	Variables	Valoración
1	EDUCACIÓN Y CULTURA EN EL TERRITORIO	
2	ALIANZA PÚBLICO - PRIVADO	
3	POLITICA PÚBLICA	
4	GOBERNANCIA	
5	ORGANIZACIÓN (TEJIDO) SOCIAL Y EMPRESARIAL	
6	DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN	
7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
8	INTERNACIONALIZACIÓN	
9	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
10	VOCACIONES ECONÓMICAS PARA EL DESARROLLO LOCAL	
11	ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	
12	SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO	
13	ASOCIATIVIDAD	

### Nota:

- **Si el número de iniciativas es par**, se divide por dos y el resultado se le suma uno.
- **Si el número es impar, se divide por dos y se suma 0.5.**
- **El resultado** obtenido en la operación anterior **será la calificación máxima** que servirá de referente para el ejercicio de calificación de iniciativas.

## 2.2. Método de Pareto

Guía instrumento para priorización de factores de cambio (variables del desarrollo económico local)

### Pasos para realizar una priorización de iniciativas

A continuación se desarrollarán los pasos necesarios para el propósito de la identificación de iniciativas o variables a priorizar en aras del desarrollo del territorio.

#### Paso 1: Identificación y Clasificación de Variables

Se han encontrado un número determinado de variables. Estas se llevan a la siguiente tabla y se pueden clasificar por dimensiones.

**Tabla 5**

Variables	Dimensión
V1.	
V2.	
V3.	
Vn.	



## Paso 2: Selección de Variables

Luego de identificar el número de variables, se procede a realizar la selección de las más relevantes, sobre las cuales se podrá formular estrategias o proyectos en función del desarrollo del territorio. Para ello se realiza el siguiente procedimiento:

- **Si el número de iniciativas es par**, se divide por dos y el resultado se le suma uno
- **Si el número es impar, se divide por dos y se suma 0.5.**
- **El resultado** obtenido en la operación anterior **será la calificación máxima** que servirá de referente para el ejercicio de calificación de iniciativas.

## Paso 3: Calificación para la Selección de Variables

Cada persona calificará el cuadro selección de variables, respondiendo a la pregunta orientadora que se formule con el facilitador. Esta variable se le colocará la calificación máxima, la que sigue en importancia se le coloca la máxima menos uno, la que sigue la máxima menos dos y así sucesivamente hasta llegar a 1. Las iniciativas que no se consideren se les colocan 0 o se dejan en blanco.





## Tabla 6

### Calificación para la Selección de Variables

Variables	Dimensión	Valoración
V1.		
V2.		
V3.		
V4.		
Vn.		

• **Por ningún motivo dos variables pueden tener calificación igual.**

Luego se recogen todas las calificaciones y se llevan a un solo formato. Se suman las calificaciones de cada iniciativa y se colocan en la columna total.



## Tabla 7

### Selección de Variables

N°	Variables	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Total
V1.							
V2.							
V3.							
n.							

#### Paso 4: Método de Pareto

La que obtuvo la máxima calificación se selecciona automáticamente (V1). Este total (V1) se multiplica por 0.8 dando un nuevo valor (V2). Las iniciativas que obtengan un valor por encima del resultado, (V2), se seleccionan también.

## Paso 5: Cuadro de Variables

Las variables seleccionadas se llevan al siguiente cuadro:

**Tabla 8**

Nro	Variables	Dimensión

## Paso 6: Caracterización de Variables Seleccionadas

Con el fin de irnos preparando para el desarrollo del ejercicio estratégico, se procede a analizar cada una de las variables seleccionadas a través de una lluvia de ideas, dando como resultado, la siguiente caracterización de las variables seleccionadas:

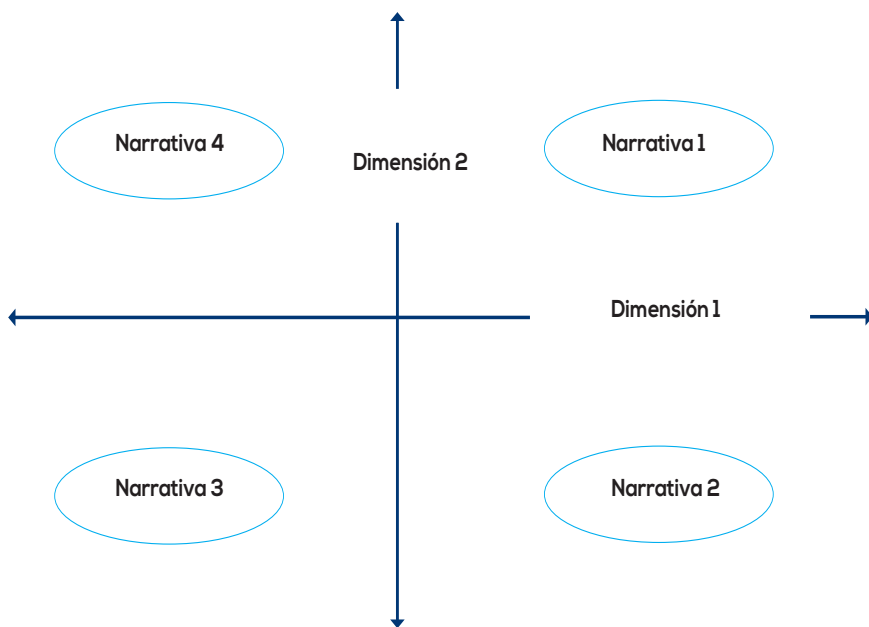
**Tabla 9**

Variables	Caracterización

### 3. Escenarios y puesta en común de las Variables Estratégicas

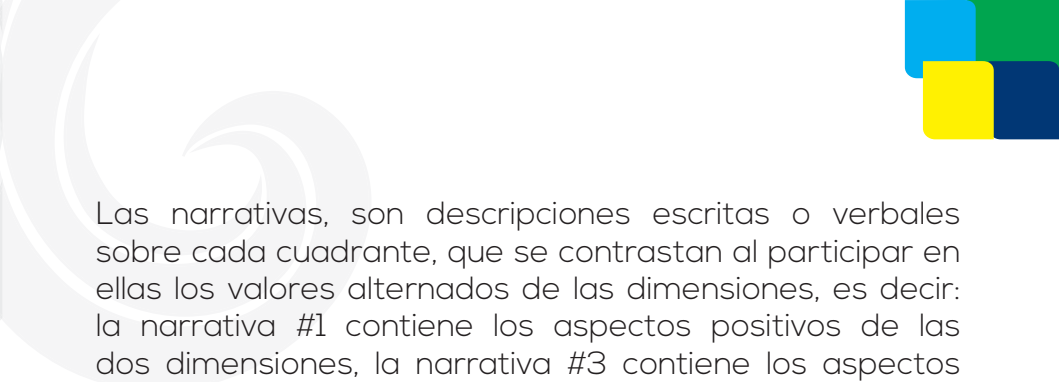
La metodología de los **Ejes de Schwartz** genera cuatro descripciones, imágenes o escenarios a partir de dos dimensiones<sup>4</sup> contrastadas, tal como se hace con los ejes de coordenadas para graficar fórmulas con dos variables o dimensiones de categoría superior. Una descripción gráfica del método nos aproxima a la siguiente figura<sup>5</sup> :

**Gráfica 7**



4. La dimensión es una categorización que le da el investigador a las variables identificadas como estratégicas de acuerdo a sus características y generalmente está compuesta por dos nombres, ejemplo dimensión socio-económico, político-administrativo etc.

5. Op.cit. ESCOBAR QUIJANO José



Las narrativas, son descripciones escritas o verbales sobre cada cuadrante, que se contrastan al participar en ellas los valores alternados de las dimensiones, es decir: la narrativa #1 contiene los aspectos positivos de las dos dimensiones, la narrativa #3 contiene los aspectos negativos de las dos dimensiones y las narrativas #2 y #4 contienen los aspectos alternados de las dimensiones mencionadas. Las dimensiones tienen significado de acuerdo al tipo de definición de las variables que las conforman y que estructuran el escenario.

### **Propósito:**

Identificar las variables estratégicas que se explican en cada uno de los cuadrantes del Desarrollo Territorial (Ejes de Schwartz) y, si se requiere, priorizarlas (puesta en común) según los criterios del colectivo que participa en el ejercicio.

### **Proceso**

**1.** Identifique y describa las variables por cada cuadrante de la competitividad territorial. Si desea puede adicionar aquellas que considere que se requieren para lograr los propósitos de cada cuadrante. Siempre debe tener en cuenta las tendencias, potencialidades y rupturas encontradas en cada una de las variables que tributan y tributarán al cuadrante de la competitividad.


## Identificación - Descripción de Variables (ejercicio para cada cuadrante)

Tabla 10

Cuadrante i (para todo $i=1, 2, 3$ y $4$ )			
Nro.	Variable	Definición	Caracterización

**Notas:** (i) **Variable:** es aquel símbolo que representa un elemento no especificado de un conjunto dado. Una variable es un identificador que se utiliza para representar un dato que varía o puede variar. (ii) **Definición:** es una proposición mediante la cual se trata de exponer de manera unívoca y con precisión la comprensión de un concepto o término, en este caso, el de la variable. (iii) **Caracterización:** se refiere a la acreditación de algo o alguien con sus rasgos propios. Es lo que permite determinar los rasgos distintivos de una persona o cosa, de manera que se distinga claramente de las demás.

**2. Hacer la selección de variables de cada cuadrante** (podrá aplicar la priorización si el número de variables es alto, y estará condicionado a la decisión del facilitador), priorizando aquellas que tienen mayor importancia según el objetivo de cada escenario (esto es, según cada cuadrante de competitividad).



Luego de identificar el número de variables (N) del numeral 1, se procede a realizar la selección de las que son más relevantes, las que afectan o influyen en cada uno de los cuadrantes de la competitividad territorial, y sobre las cuales se hará luego énfasis estratégico para la intervención (puede igualmente aplicar Método de Pareto).


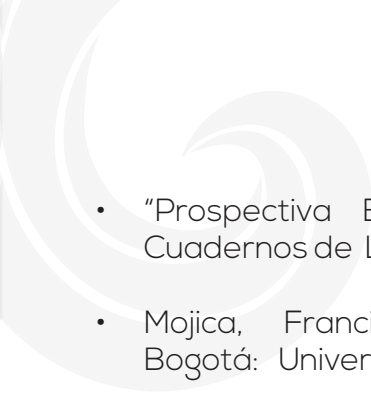
**3. Variables estratégicas** servirán de insumo para el diseño y definición estratégica en cada cuadrante de la competitividad, especialmente en el cuadrante (+, +).



## Bibliografía

- Alcaldía de Medellín-Esmer. Planeación del Desarrollo Local: Una experiencia de participación ciudadana en la comuna 5 - Castilla, 2011.
- Planeación del Desarrollo Local: Una experiencia de participación ciudadana en la comuna 6 - Doce de Octubre, 2011.
- Planeación del Desarrollo Local: Una experiencia de participación ciudadana en la comuna 7 - Robledo, 2011.
- Corpades-Ikala-Alcaldía de Medellín. Diseño metodológico para la homologación de los 21 Planes de Desarrollo Local de Medellín. Abril 25 de 2013.
- ESCOBAR QUIJANO José. "El Proceso Prospectivo, un Aporte Teórico para la Práctica de la Prospectiva". Medellín 2000.
- Forero Pineda, Clemente. El sistema nacional de planeación participativa de Colombia: 1994-2000. En: ILPES /MEP - Seminario Funciones Básicas de la Planificación, La Habana 2000.
- Godet, Michel. De la Anticipación a la Acción. México, Editorial Alfaomega, 2003.



- 
- 
- "Prospectiva Estratégica: problemas y métodos". Cuadernos de Lipsor, cuaderno Nro. 20, enero de 2007.
  - Mojica, Francisco. La construcción de futuro. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005.
  - PNUD. Programa Nacional de ciudades hermanas: La Planeación Participativa en el Contexto de la Creación de Comités de ciudades Hermanas, México.
  - Retamozo Murillo, Luis. Guía para la elaboración de planes municipales de desarrollo (Mimeo).
  - Secretaría Distrital de Planeación. Guía para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo Distrital y Local. Bogotá, 2011.



# CORANTIOQUIA

Carrera 65 No.44A - 32

(57-4) 493 88 88

FAX: (57-4) 493 88 00

Medellín - Antioquia

Colombia - Suramérica



AeTÚA