

**METODOLOGÍA PARA FORMULAR PLANES PARTICIPATIVOS DE
DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO**

ELABORADO POR:

ELKIN RAUL ORLAS DIEZ

GUILLERMO LEÓN MORENO SOTO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN- 2014

**METODOLOGÍA PARA FORMULAR PLANES PARTICIPATIVOS DE
DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO**

ELABORADO POR:

ELKIN RAUL ORLAS DIEZ

GUILLERMO LEÓN MORENO SOTO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

OSCAR GONZALO GIRALDO ARCILA

ECONOMISTA

ESPECIALISTA EN POLÍTICA PÚBLICA

ESPECIALISTA EN PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

MAGISTER EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN - 2014

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	8
2	TÍTULO.....	11
3	TEMA.....	12
4	OBJETO.....	13
5	PROBLEMA	14
6	PROPÓSITO.....	16
7	OBJETIVOS.....	17
7.1	Objetivo General	17
7.2	Objetivos específicos.	17
8	JUSTIFICACIÓN	18
9	ALCANCE	19
10	MARCO TEÓRICO	20
10.1	Marco Histórico o antecedentes.....	20
10.2	Marco Referencial	33
10.2.1	Referencias teóricas	33
11	MÉTODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO.....	40
11.1.1	Fase I: Política.....	42
11.1.1.1	Planeación y sensibilización para la participación	42
11.1.1.1.1	Planeación táctica de proyecto.....	46
11.1.1.1.2	Comité asesor territorial.....	47
11.1.1.1.3	Lanzamiento del proyecto	50
11.1.1.2	Análisis territorial	50
11.1.1.2.1	Información primaria	54
11.1.1.2.1.1	Ejercicio de observación territorial.....	55
11.1.1.2.1.2	Foros de visión territorial.....	56
11.1.1.2.1.3	Talleres de visión territorial	57
11.1.1.2.1.4	Entrevistas.....	58
11.1.1.2.1.5	Encuestas	58
11.1.1.2.2	Información secundaria	59
11.1.1.2.3	Análisis y sistematización de la información	60
11.1.2	Fase II: Técnica	62

11.1.2.1	Identificación y priorización de factores de cambio	62
11.1.2.1.1	Identificación de factores de cambio.....	62
11.1.2.1.2	Priorización de factores de cambio	65
11.1.2.1.2.1	Análisis estructural.....	65
11.1.2.1.2.2	PARETO	72
11.1.2.2	Mapeo y análisis de actores.....	77
11.1.2.2.1	MACTOR.....	79
11.1.3	Fase III: Estratégica.....	87
11.1.3.1	Diseño y elección de escenario apuesta	87
11.1.3.1.1	Ejes de Schwartz	89
11.1.3.2	Direccionamiento estratégico	92
11.1.4	Fase IV: Gestión.....	95
11.1.4.1	Fundamentos estratégicos para un Modelo de gestión para el desarrollo integral. 95	
11.1.4.1.1	Diseño y/o desarrollo del sistema de información para el desarrollo con su respectivo sistema de seguimiento, mejora y control.....	97
11.1.4.1.1.1	Se requiere un modelo de seguimiento, monitoreo y evaluación.	100
11.1.4.1.1.2	El equipo de Gestión o Jal:.....	103
11.1.4.1.1.3	Funciones del equipo de seguimiento y control.....	103
11.1.4.1.1.4	Operador, interventor y planeación.	104
11.1.4.1.1.5	Definición de indicadores de primer nivel (Los de segundo y tercer nivel están dados por los programas y proyectos.)	104
12	ANEXO	106
13	BIBLIOGRAFÍA.....	119

Listado de ilustraciones

Ilustración 1 : Las cinco etapas de Rostow	20
Ilustración 2: Dimensiones del desarrollo sostenible.....	23
Ilustración 3: Dimensiones del desarrollo humano.....	24
Ilustración 4: Medición del desarrollo humano	25
Ilustración 5: Desarrollo humano integral.....	29
Ilustración 6: ciclo de la planeación participativa garantizando su sostenibilidad.	37
Ilustración 7: Procedimiento de la planeación participativa.....	38
Ilustración 8: Metodología para formular planes de desarrollo local enfoque prospectivo	41
Ilustración 9: Sistema de generación de riqueza territorial.	53
Ilustración 10: Técnicas de investigación de recolección de información primaria	55
Ilustración 11: Línea del tiempo del pasado – presente -futuro.....	62
Ilustración 12: Ubicación de factores de cambio en el sistema - situación presente	70
Ilustración 13: Ubicación de factores de cambio en el sistema - situación futura.....	70
Ilustración 14: Niveles de desplazamiento de los factores de cambio entre la situación actual y la situación futura.....	71
Ilustración 15: Plano de ubicación del sistema de factores de cambio	75
Ilustración 16: Sistema de relaciones.....	76
Ilustración 17: Plano para mapeo y análisis de actores.....	85
Ilustración 18: Dimensiones de agrupación- Escenarios.....	90
Ilustración 19: Escenarios de análisis	91
Ilustración 20: Diseño estratégico.....	93
Ilustración 21: Despliegue estratégico	94
Ilustración 22: Modelo de gestión para la gestión del desarrollo integral de la zona 2 de la ciudad de Medellín.....	96
Ilustración 23: Sistema de información para el desarrollo integral	100
Ilustración 24: Estructura del sistema de seguimiento, control, mejora y evaluación participativo	102

Listado de tablas

Tabla 1: Guía de ejercicio de observación territorial.....	56
Tabla 2: Guion orientador de foros de visión territorial.....	57
Tabla 3: Guion orientador de talleres de visión territorial	57
Tabla 4: Guion orientador de entrevistas	58
Tabla 5: Identificación de factores de cambio.....	64
Tabla 6: Caracterización de factores de cambio	66
Tabla 7: Matriz de relaciones directas	69
Tabla 8: Caracterización y agrupación de variables	73
Tabla 9: Calificación de variables.....	74
Tabla 10: Clasificación de variables	75
Tabla 11: Factores de identificación de actores.....	80
Tabla 12: Matriz de identificación de actores, frente a las variables.....	81
Tabla 13: Matriz de calificación de actores, frente a las variables	81
Tabla 14: Recolección de objetivos de actores.....	82
Tabla 15: Matriz de agrupación de objetivos, frente a las variables.....	82
Tabla 16: criterios de calificaciones de los actores, frente a los objetivos.....	83
Tabla 17: Pautas para la calificación de actores y objetivos	83
Tabla 18: Posiciones de los actores, frente a los objetivos	84
Tabla 19: Matriz de calificación del grado de influencia entre los actores	85
Tabla 20: Evolución futura de las dimensiones.....	90
Tabla 21: Comparativo de la planeación tradicional y planeación participativa.....	106
Tabla 22: Algunos factores claves en determinar la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación.	111

1 INTRODUCCIÓN.

Entendiendo que desarrollo local es: “un proceso regional de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente de la región como un todo y de cada individuo residente en ella”, indica entonces, que la mejor manera de propiciar un cambio es formulando y ejecutando planes estratégicos de desarrollo con una concepción de desarrollo integral en el que se destaque el desarrollo a escala humana y sostenible con una metodología incluyente, participativa y democrática, es decir, planeación participativa.

El desarrollo se implementa en un territorio, eso lo hace tangible y medible, acumulativo, de hecho los planes de desarrollo parten de lo que existe, de reconocer los capitales instalados, las capacidades y las oportunidades, es un proceso que va de lo simple a lo complejo, de lo general a lo particular para lograr su consolidación.

El territorio, la localidad es lo concreto, es allí donde las comunidades tienen la posibilidad de obtener sus recursos, tener sus experiencias laborales y económicas, definen como se organizan y definen su destino, allí en la localidad coexisten las potencialidades de la naturaleza, de los individuos, las habilidades y capacidades adquiridas, circula el dinero en circuitos económicos, encadenamientos empresariales y una identidad económica – cultural, forjando tejido social – empresarial.

Además, allí, en el territorio es donde los individuos se asocian, comparten, crean cultura e identidad dejando plasmada una historia, por ello aloja las condiciones para su desarrollo, sin embargo, éste, no puede lograrse si no sabe para dónde va, si no reconoce sus fortalezas, sus vocaciones, sus potencialidades y ello exige una disciplina de planeación, implica niveles de organización social, apropiación de metodologías, herramientas y técnicas que realmente le permitan acumular hacia el desarrollo de manera coherentemente con las condiciones existentes.

Este trabajo pretende aportar una metodología para aplicar en ejercicios de planeación del desarrollo local que tengan un carácter democrático, participativo, incluyente, que posibiliten la construcción colectiva de futuro.

Se parte de entender *el desarrollo local como un ejercicio político, dado que define procesos, prepara y construye futuro*, impulsa transformaciones sociales en una localidad, establece consensos y una voluntades, integra actores y fundamenta el aporte a la construcción de

políticas públicas, es decir, a través de metodología se afianza el poder local, los liderazgos, el tejido social, la gobernabilidad y la gobernanza.

El trabajo se debe leer, para su comprensión, en tres apartados:

1. El foco del trabajo indicando el objeto, el problema y los objetivos de las propuestas, dejando claro allí que el enfoque está centrado en la planeación participativa sobre el componente del desarrollo.
2. Desarrollo teórico – investigativo, entregando información sobre el tema del desarrollo; evolución y diferentes enfoques hasta dejar en evidencia los enfoques y concepciones del desarrollo que orientan este trabajo. También se destaca el tema de la planeación participativa y prospectiva que es quien orienta la propuesta.
3. El Metodológico, asume el proceso prospectivo que se describe en cuatro fases:

- ❖ Fase I: Denominada Fase Política, en la cual se busca sensibilizar en pro de la construcción del plan de desarrollo local, ganar voluntades de todos los actores del territorio, leer muy bien el pasado y las realidades del presente, realizar un inventario de sus capitales acumulados (culturales, económicos, sociales, ambientales, cognitivo, entre otros).

En esta fase se propone la implementación de herramientas prospectivas que por su esencia garantizan la construcción colectiva del plan: observación territorial, encuestas, foros y talleres de visión territorial, entrevistas y lecturas del territorio.

Se describe y se entrega la herramienta denominada “Línea del tiempo” para detectar los elementos históricos que explican estructuralmente el pasado, da elementos esenciales para explicar el estado actual y será determinando para el futuro del territorio.

- ❖ Fase II: Por su condición se conocerá como la Fase Técnica, debido a que en esta también se aplican herramientas prospectivas que dotan el ejercicio de información y elementos fundamentales para el desarrollo adecuado de las demás fases, es ella la que entrega las bases para la formulación estratégica y el diseño de escenarios. Por ello es aquí donde se identifican factores de cambio, se identifican y priorizan variables para el desarrollo del territorio objeto de estudio. Entre muchas, se propone en el trabajo dos herramientas que son: Análisis

Estructural y Técnica Pareto. También en esta fase, se realiza el Mapeo y Análisis de los Actores que inciden en el desarrollo presente y futuro del territorio (aplicando la herramienta denominada “MACTOR”).

- ❖ La Fase III: Por su esencia denominada Fase Estratégica, aquí se construyen los escenarios de futuro para el territorio o localidad objeto del plan de desarrollo. Para esto se utiliza la técnica de los Ejes de Schwartz, el cual ayuda al diseño del escenario apuesta: donde se definen las líneas estratégicas, propósitos, programas, proyectos e indicadores.
- ❖ Fase IV: Fundamental, con la cual se logra el objetivo del plan y es la Fase de Gestión, pero se recomienda asumir el Modelo de Gestión propuesto por La Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer en los procesos de acompañamiento a la planeación y desarrollo local de las comuna 5 - Castilla, 6 – Doce de Octubre y 7- Robledo, han logrado construir un modelo de gestión para el desarrollo integral, el cual se retoma como referente principal para la presente propuesta metodológica al cual se le aportaran dos capítulos en su diseño:
 1. Una propuesta de sistema de información para el desarrollo.
 2. Una propuesta para la implementación de un sistema para el seguimiento, la mejora, el control y la evaluación de los planes del desarrollo en el territorio.

2 TÍTULO

Metodología para formular planes participativos de desarrollo local con enfoque prospectivo

3 TEMA

La planeación participativa prospectiva para los planes de desarrollo local.

4 OBJETO

Metodología para formular planes participativos prospectivos para el Desarrollo Local, Humano, Integral y Sostenible, con visión compartida de futuro.

5 PROBLEMA

Existe un proceso de planeación participativa estimulado por la constitución de 1991, el cual se está implementando en las localidades y territorialidades para la formulación de los planes de desarrollo, este proceso ha sido enriquecido permanentemente desde las construcciones de los diferentes actores organizados, las instituciones y desde las mismas entidades gubernamentales, sin embargo hoy persisten múltiples formas y metodologías como las implementadas por organizaciones sociales como las acciones comunales, por ejemplo, que combinan elementos de planeación estratégica tradicional con formas adaptadas desde la experiencia y alguna técnicas innovadoras, pero en general no responden claramente al propósito de la construcción colectiva e incluyente.

Los territorios y localidades deben responder a las condiciones actuales y exigencias del momento: De un ciudadano activo, de sostenibilidad de los territorios, de democratización de la riqueza, de equidad e igualdad, y para ello deben implementar métodos que por su concepción lo permitan. De ahí que estos métodos deben asumir metodologías que permitan la participación amplia e incluyente, que permitan la formulación de los planes de manera colectiva y que ellos le den posibilidades de sostener cambios estructurales y de largo plazo, como lo permite los planes de desarrollo formulados con un enfoque prospectivo.

Se requiere que los territorios dejen de ser vistos como solo conglomerados, o desde la óptica de la definición geográfica, que se entiendan como factores de desarrollo, que tienen una historia socio – cultural, en palabras de Alvarez y Rendón en él hay una construcción social, su desarrollo está dado por factores culturales, históricos, físico - espaciales, de convivencia, además por las capacidades humanas que la intervienen que son el motor vital para el desarrollo.

Es imperante que en los territorios se instalen capacidades para la recolección de información, su procesamiento, su análisis y la producción de nuevos conocimientos, que permitan la innovación y posibiliten acumulados para fortalecer el capital cognitivo, esto es, trabajar por un territorio inteligente.

Existe, la necesidad de la implementación de procesos que unifiquen las experiencias y las técnicas de planeación, y con ello ser más ágiles, hablar los mismos lenguajes y facilitar el ejercicio de gobernabilidad y gobernanza.

Las técnicas y metodologías usadas hasta el momento en los territorios asumen de manera aislada conceptos del enfoque sistémico, del método prospectivo, pero no lo hacen con una guía

específica, puesto que no existe de manera escrita un documento que tenga el rigor que se requiere con herramientas y técnicas, con enfoque prospectivo, esto ha permitido que se mezclen enfoques, herramientas y metodologías que generalmente caen en hacer propuestas para resolver los problemas presentes en el presente y no resolver los problemas presentes desde la proyección al futuro.

Por ello la pregunta es:

¿Cómo aportar a la unificación de técnicas y experiencias para formulación de planes de desarrollo local (territorial) que permitan la gestión del capital cognitivo, construcción de conocimiento y la innovación de procesos y además permita la participación, la inclusión y construcción colectiva de futuro.

6 PROPÓSITO

Existe un propósito mayor y es aportar a la gestión local y a la participación ciudadana en la construcción colectiva de la planeación territorial, a través de una metodología para la formulación de planes de desarrollo locales con enfoque prospectivo.

Entiéndase como gestión local:

La Gestión Local, tal como lo define Javier Marsiglia y Graciela Pinto, se entiende como: “la organización y manejo de una serie de recursos institucionales, financieros, humanos y técnicos por parte de la municipalidad para proporcionar a los distintos sectores de la población. Los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual. La gestión local comprende componentes técnicos y políticos. Los primeros, se refieren a un conjunto de instrumentos y procesos que permitan la aplicación de una serie de recursos a la satisfacción de determinadas necesidades. Hacen referencia a opción tecnológica con efectos técnicos y sociales diferenciados. Los segundos, se refieren a los procesos de negociación y decisión entre actores sociales, políticos e institucionales sobre el uso y destino de los recursos”. (2005:8)

7 OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta metodológica para formular planes participativos de desarrollo local con enfoque prospectivo.

7.2 Objetivos específicos.

- Diseñar un proceso que establezca como criterio rector, en la formulación de planes de desarrollo local participativos, el enfoque prospectivo como metodología orientadora,
- Proponer técnicas y herramientas prospectivas que garanticen la construcción colectiva de los planes de desarrollo local con visión compartida de futuro.
- Integrar al modelo de gestión la implementación de dos sistemas: Sistema de información para el desarrollo que permita acumular conocimiento e innovar en procesos y el Sistema de seguimiento, mejora y control del plan.

8 JUSTIFICACIÓN

Como resultado de la evolución tecnológica y la dinámica de la globalización, la generación de conocimiento se presenta cada instante, lo que trae consigo y al mismo ritmo, los cambios de todo orden, impactando distintos fenómenos, procesos y las dimensiones socio – económica y culturales de las zonas, regiones y localidades, convirtiendo los ejercicios de poder y desarrollo en procesos altamente complejos, requiriendo de modelos y métodos cada vez más abiertos, flexibles, ágiles e inteligentes.

Estas complejidades exigen y ponen al orden del día integrar voluntades, esfuerzos comunes y resultados colectivos, pues, de lo contrario crecerá la incertidumbre profundizando crisis o volviéndolas cíclicas.

Allí radica la importancia de este trabajo, propone un camino para la planeación del territorio apalancándose en una metodología participativa con enfoque prospectivo el cual tiene como esencia administrar la incertidumbre, trabajar sobre la complejidad, dado que permite reconocer historia, fenómenos de cambio, gestionar el futuro al que colectivamente se le apuesta. Con esta metodología se trata de no responder al cambio, no esperar a que sucedan las cosas para reaccionar, con ella es posible anticiparse al cambio, hacer que sucedan las cosas y avanzar acumulando continuamente, lo cual debe ser un principio del desarrollo local.

Esta metodología es versátil, puede asumirse de manera global, para la ciudad y adaptable a los micros – territorios (Zonas, Comunas, Corregimientos), permite reconocer lo ya instalado, lo existente y acumular hacia los nuevos procesos, permite evaluar los avances, corregir oportunamente y mejorar o ajustar lo que se requiera.

Con esta metodología, para la formulación e implementación de planes de desarrollo local (Fase IV) se genera conocimiento, pues permite con el sistema de información, interrelacionar datos, consolidar y validar información, analizarla, profundizarla y crear nuevos conocimientos, de ahí que se denomine “metodología inteligente”, potencializa la innovación social en procesos, en formas organizativas y en políticas públicas, entre otras.

Con la propuesta se posibilita, unificar criterios, enfoques, procesos, técnicas, y cambiar paradigmas de planeación estratégica, permite entonces de manera sencilla y profesional emprender dinámicas con coherencia y continuidad en el tiempo sin perder enfoques y propósitos de futuro, además, puede ser el eje central de un *Sistema de planeación Municipal, Departamental o Nacional*.

9 ALCANCE

Conceptualmente, metodología es definida como etapas específicas de un trabajo o proyecto que parte de una concepción teórica y conlleva a una selección y recomendación de técnicas y herramientas acerca del procedimiento para realizar las tareas vinculadas con la investigación, el trabajo o el proyecto.

En otras palabras, la metodología es un conjunto de acciones que apuntan a describir y aportar a través de procedimientos, técnicas y herramientas en la materialización de una concepción en la manera de “hacer las cosas”, programas, planes, proyectos, investigaciones u otro aspecto político – social. Y normalmente se presenta o define por etapas o fases.

Este trabajo “METODOLOGÍA PARA FORMULAR PLANES PARTICIPATIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO”, como su título lo indica, pretende entregar una metodología lo cual se hará en 4 fases, cada una de ellas contienen técnicas y herramientas, según sea el caso, las cuales se describen paso a paso, siendo este su alcance, no pretende llegar al diseño de soportes, fichas, formatos de cada uno, se considera propio de otro nivel de detalle, siendo objeto de una nueva elaboración que a manera de guía logre tal pormenor.

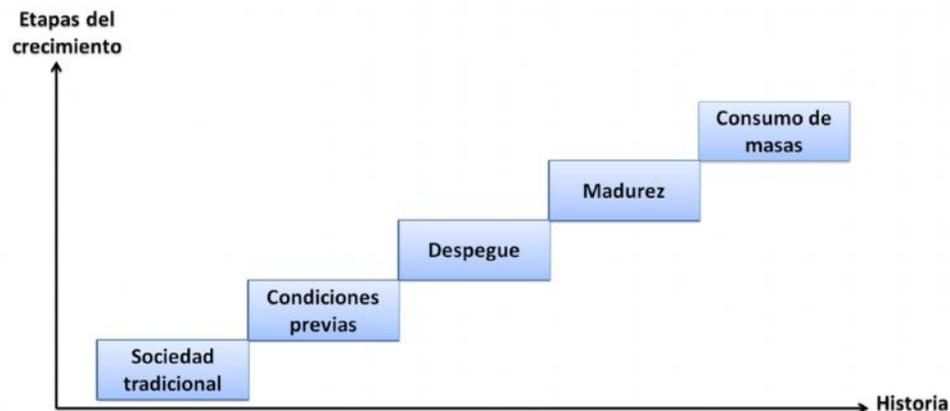
10 MARCO TEÓRICO

10.1 Marco Histórico o antecedentes.

En este apartado es importante dejar consignado que el enfoque de desarrollo no ha acompañado la historia de la humanidad, es una idea reciente que ha planteado modelos de condiciones de vida para la sociedad, siendo antecedido de otros conceptos como evolución y crecimiento. Al respecto una breve reseña. (Gonzalez Gómez, 2007)

El antecedente principal se encuentra en la idea de progreso, la cual es fundamento de la modernidad. Esta idea de progreso establece el proceso de transformación hacia la perfectibilidad humana, es pasar de una situación de vulnerabilidad a una de fortaleza, de maduración, de alcance de una mejor condición. Se concibe como un proceso lineal en el cual se logra la acumulación, siendo uno de sus principales modelos las cinco etapas de Rostow, señaladas en su libro “Las etapas del crecimiento económico” (1960). La idea de progreso hizo una ruptura con la creencia medieval de la existencia del mundo por obra de Dios, en donde toda la vida se entendía desde su voluntad, así que la idea de progreso permitió comprender el devenir histórico de la humanidad, fundamentado en tres acontecimientos centrales que son la Ilustración, al Revolución Industrial y la Revolución Francesa.

Ilustración 1 : Las cinco etapas de Rostow



Fuente: tomado de “Consideraciones sobre el Evolucionismo como Modelo Interpretativo” Fernando Slater.

En la idea de progreso se fundamentó el proyecto modernizador, en el cual el crecimiento económico constituyó la esencia de sus planteamientos. La idea que la humanidad avanzaría por diferentes etapas hasta el nivel superior constituido por el capitalismo. Adam Smith es el principal pensador de esta etapa, siendo uno de los más importantes de la escuela escocesa. Para Smith, en su obra “La riqueza de las naciones” la sociedad debía evolucionar hacia un estado ideal, donde sería posible contar con recursos para todos, lo cual constituyó la promesa para quienes aún eran campesinos, después de la aparición del mercantilismo. Para este pensador, el sistema económico debía ser imperante, en tanto que los demás sectores de la sociedad debían estar sometidos a él.

Este proyecto de modernización, años más tarde, entraría en crisis en razón de no haber cumplido con la promesa de lograr una sociedad en la que todos podían satisfacer sus necesidades, dando lugar, décadas posteriores al surgimiento del concepto de desarrollo ligado al de crecimiento.

El término desarrollo fue utilizado (como hoy lo conocemos) por el presidente Truman en el año 1949 en su discurso de posesión, en donde estableció las condiciones de un país desarrollado y la necesidad de ayudar a los países que no presentaban las condiciones para considerarlo desarrollado. Esta situación trajo grandes consecuencias como la occidentalización del mundo, la homogenización de la sociedad, con la consecuente pérdida de patrones e identidades culturales; se trataba de una carrera para parecerse al país más desarrollado del mundo.

Este concepto de desarrollo vendría acompañado de otros que no pueden dejarle solo, pues perdería sentido: Subdesarrollo, Tercer Mundo, Pobreza, Planificación y políticas públicas (ya estudiadas en la Universidad de Harvard desde la década de los 30), pues los países pobres deberían administrar su pobreza para lograr potencializar los recursos y avanzar en la escala del crecimiento económico para salir de su penosa posición en el desarrollo mundial. Progreso y crecimiento lograr apuntalarse en el discurso del desarrollo, en donde los organismos multilaterales serían los mecanismos de acompañamiento para la superación de la pobreza.

Empieza aquí una carrera para lograr sacar a las poblaciones de la pobreza, en donde las estrategias fueron decantando discursos diferenciados sobre la visión de esta situación y la manera de resolverla, modelos de planificación, niñez, mujeres, etc., ocuparon la pluma de un

sin número de pensadores dando hasta hoy 21 enfoques del concepto de desarrollo, incluido el post-desarrollo como una visión que define el fin de la era del desarrollo, a partir de donde hay una preparación para pasar a otra situación.

Entre estos enfoques pueden contarse, aunque no en su orden de aparición: desarrollo económico, teorías de la dependencia, teoría de la modernización, desarrollo societal, desarrollo local, desarrollo alternativo, desarrollo endógeno, desarrollo sostenible o sustentable, ecodesarrollo, desarrollo territorial o regional, desarrollo humano (con cada uno de sus enfoques, a saber, capacidades, oportunidades, potencialidades y derechos), desarrollo a escala humana, post-desarrollo, etnodesarrollo, polos de desarrollo, desarrollo multicultural, desarrollo integral (perspectiva sistémica), teoría del capital social, teorías neocorporativistas y ecología social.

Sobre estos diferentes enfoques del desarrollo se pueden decir dos cosas fundamentales, en primer lugar, que todos se fundamentan en el desarrollo humano; en segundo lugar que todos plantean estrategias para lograr el “vivir bien” de los seres humanos.

Los diferentes enfoques fueron apareciendo al lado de críticas y definiciones de doctrinas y políticas económicas, importante entonces referirnos a la aparición de los conceptos advirtiendo que no siempre corresponde en su orden a los momentos históricos de sus inspiradores, dado que muchos de ellos fueron expuestos en años anteriores pero su aplicación o representación e influencia se dieron años después.

Al tratar el tema de la planeación del desarrollo local es relevante dar una mirada, de manera muy sucinta, a la evolución del concepto de desarrollo o los diferentes enfoques desde los últimos 50 años:

Primer Enfoque: 1960 – 1970 Cepal, Desarrollo con equidad:

Se basa en la teoría de la dependencia por Raul Prebisch. Esta teoría identifica los diversos factores que limitan el desarrollo de los países del tercer mundo.

Entre otros aspectos, sostiene que el comercio internacional agrava la pobreza de los países periféricos de diversas maneras, principalmente mediante los términos de intercambio desiguales.

Propone:

- Industrialización de los países (sustitución de importaciones).
- Creación de un mercado interno con incremento de salarios y políticas distributivas.
- Desarrollo de un sistema de seguro social para mejorar las condiciones de vida de los marginados

Segundo enfoque: Desarrollo sostenible.

En 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en el Informe sobre nuestro futuro común, define el desarrollo sustentable como "un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias".

Desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable) es la estrategia mediante la cual las comunidades buscan el desarrollo económico que a la vez sean beneficiosos al medio ambiente y a la calidad de vida locales.

Ilustración 2: Dimensiones del desarrollo sostenible.



Fuente: "Enfoques de desarrollo" por Luis Limachi Huallpa (Dr. Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana)

Tercer enfoque: Desarrollo Humano

Surge, en la década de los 90s. Fue planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1992).

Se define como “el proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades de las personas, aumentando sus derechos y capacidades representó un cambio en dos sentidos:

a) El proceso de desarrollo abandonó los supuestos utilitaristas para ser visto como un proceso de expansión de las capacidades y libertades de la gente para elegir el modo de vida que cada cual valora, de acuerdo a las oportunidades y derechos a disposición de las personas.

b) Desafía el supuesto de que el desarrollo depende fundamentalmente de la expansión del capital físico (inversión en plantas y equipamiento). Inspirándose en los trabajos de Schultz, se enfatiza ahora la importancia de capital humano, que implica invertir en educación, salud, nutrición, investigación y desarrollo, vivienda, familia, etc.

La visión del desarrollo centrada en la producción de bienes es sustituida por otra centrada en la ampliación de las capacidades y oportunidades de la gente.” (Amartya Sen, 1996)

Ilustración 3: Dimensiones del desarrollo humano



Fuente: “Enfoques de desarrollo” por Luis *Limachi Huallpa*, febrero del 2005.

Ilustración 4: Medición del desarrollo humano



Fuente: “Enfoques de desarrollo” por Luis *Limachi Huallpa*, febrero del 2005.

Profundización de los enfoques:

- Enfoque centrado en las necesidades humanas Max Neef, desarrollo a escala humana: (1993)

Postulados:

1. La economía está para servir a las personas y no las personas servir a la economía.
2. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
3. Desarrollo no es sinónimo de crecimiento y crecimiento no precisa necesariamente desarrollo.
4. Ninguna economía es posible al margen de los ecosistemas.
5. La economía es un subsistema de un sistema mayor y finito: Biosfera (Crecimiento permanente: Imposible).

Max neef plantea un principio valórico fundamental: “Ningún proceso o interés económico puede estar por encima de la vida”.

Fundamenta el desarrollo a escala humana en:

1. Satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.
 2. Generación de niveles crecientes de auto dependencia.
 3. Articulación entre seres humanos, naturaleza y tecnología.
- “personas como sujetos y no como objetos”.

Max Neef, para profundizar esta fundamentación propone una matriz relacional con nueve necesidades básicas clasificadas como Axiológicas (Valores), Cruzada con 4 variables de lo existencial clasificadas como ontológicas que son: Ser, tener, hacer y estar.

En ella refleja claramente la articulación de lo personal con lo social, cuando cruza la subsistencia con los valores ontológicos, así mismo muestra articulación de la seguridad con la autonomía al cruzarlos con la protección y de alguna manera deja claro la relación de los ciudadanos como seres humanos con el Estado cruzando las variables de entendimiento y participación con las 4 variables ontológicas, y reivindica la esencia humana al darle especial atención al ocio y a la creación que al cruzarlos deja claro la necesidad de soñar, de la intimidad de identidad de relacionarse y generar cultura, además con esta matriz defiende la necesidad del ser crítico, del pensar y producir con autonomía, el derecho a rebelarse, a la igualdad entre los seres humanos a la equidad a tener el espacio para pertenecer y reconocerse a que lo justo sea ley.

Elizalde (2006) establece que las necesidades no son un patrón de consumo, sino un atributo esencial de todo ser humano, por ende el carácter universal de los derechos solo cobra sentido en el ámbito de las necesidades humanas fundamentales. Sin embargo la satisfacción de necesidades no solo tiene que ver con la aplicación de medidas y políticas unidireccionales por parte del estado, sino también con la realidad que viven las “Personas en sociedad”. (Elizalde, A. Marti, M. Martínez, F. 2006)

Necesidades según categorías Existenciales.					
Necesidades según categorías Axiológicas.		SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital, entorno social.	
PROTECCIÓN	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equidad, solidaridad.	Sistemas de seguros de salud, ahorro, seguridad social, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	Entorno vital, entorno social, morada.	
AFECTO	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.	
ENTENDIMIENTO	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, educativas, políticas, comunicacionales.	Investigar, estudiar, experimentar, educar, armonizar, interpretar, meditar.	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.	
PARTICIPACIÓN	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia.	
OCIO	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad.	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.	
CREACION	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar.	Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiciones, espacios de expresión, libertad temporal.	
IDENTIDAD	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	Socio ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.	
LIBERTAD	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, autodeterminación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos.	Discrepar, diferenciarse, optar, conocerse, asumir, desobedecer, meditar.	Plasticidad, espacio temporal.	

Fuente: Desarrollo a escala humana - Max Neef (1997)

- **El enfoque de desarrollo como libertad de Amartya Sen, toma fuerza en el inicio del presente siglo (2000).**

El más revolucionario de los aportes de Amartya Sen en el desarrollo de los indicadores económicos y sociales es el concepto del enfoque de las «capacidades», que serían las capacidades de las que cada persona dispondría para poder convertir sus derechos en libertades reales.

Según Amartya Sen (1996) Cuando se habla del concepto de capital humano es más limitado puesto que solo concibe las cualidades humanas en su relación con el crecimiento económico; mientras que el concepto de capacidades humanas da énfasis a la expansión de libertad humana para vivir el tipo de vida que la gente considera valedera. Cuando se adopta esa visión más amplia, el proceso de desarrollo no puede verse simplemente como un incremento del PIB sino como la expansión de la capacidad humana para llevar una vida más libre y más digna.

- Enfoque del Desarrollo Humano Integral.

Si bien los antecedentes de este enfoque no aparecen tan evidentes, se puede encontrar algunos fundamentos en la Carta Encíclica “*populorum progressio*” del Papa Pablo VI a los obispos, sacerdotes, religiosos y fieles de todo el mundo y a todos los hombres de buena voluntad sobre la necesidad de promover el desarrollo de los pueblos.

.....“*PRIMERA PARTE Por un desarrollo integral del hombre, Aspiraciones de los hombres*

Verse libres de la miseria, hallar con más seguridad la propia subsistencia, la salud, una ocupación estable; participar todavía más en las responsabilidades, fuera de toda opresión y al abrigo de situaciones que ofenden su dignidad de hombres; ser más instruidos; en una palabra, hacer, conocer y tener más para ser más: tal es la aspiración de los hombres de hoy, mientras que un gran número de ellos se ven condenados a vivir en condiciones, que hacen ilusorio este legítimo deseo. Por otra parte, los pueblos llegados recientemente a la independencia nacional sienten la necesidad de añadir a esta libertad política un crecimiento autónomo y digno, social no menos que económico, a fin de asegurar a En publicación del centro de formación integral de argentina, un artículo titulado “*conceptos básicos sobre desarrollo humano integral*” del director Lic. Santos Benetti, aporta el siguiente texto:

6. ciudadanos su pleno desarrollo humano y ocupar el puesto que les corresponde en el concierto de las naciones.” (Juan Pablo VI)

“La dimensión humana del desarrollo es una concepción ética conforme a la cual todas las personas deben participar -en tanto sujetos activos de desarrollo- en la transformación de las relaciones de poder.

El DHI sustentable pone a la gente y a cada ser humano en el centro, y busca simultáneamente el desarrollo y la distribución equitativa. Por lo tanto, es un desarrollo que prioriza a los sectores más endeble, vulnerables y necesitados.

Hay cuatro elementos claves para entender el nuevo concepto de Desarrollo Humano, muy diferente del simple desarrollo económico del Estado Desarrollista o del Estado Benefactor o de la actividad asistencialista incapaz de dar una respuesta a los problemas de la población..

En efecto, El DHI es “de” todos, de la gente, para alcanzar niveles de vida adecuados. O sea, es el conjunto de todos los derechos de cada uno y de todos. Derechos a ser alguien y a crecer con dignidad.

de “todo el hombre”: la reivindicación de la persona humana y su desarrollo pasa por todas las dimensiones de la vida del hombre y de la mujer. Por lo tanto, abarca a todas las necesidades del ser humano: culturales, materiales y económicas, políticas, psicológicas, espirituales y lúdicas. Nada que tenga que ver con el mejoramiento del ser humano en cualquier nivel, puede quedar afuera del desarrollo humano.

“para” toda la gente, o sea, es un desarrollo para todos, sin excepción alguna; no para ciertas minorías o elites, sean personas, grupos o países privilegiados. Todo el mundo es acreedor al DHI.

“por” la gente, de modo que todos sean actores y partícipes de su propio desarrollo. Este es un elemento clave: no basta ser beneficiados o ayudados (como lo hacen el Estado Benefactor y otras instituciones benéficas o asistenciales); se necesita ser actor y sujeto creador del propio desarrollo.

Por tanto, el DHI supone el ejercicio de una democracia realmente participativa y representativa.

EL DHI es un nuevo paradigma dirigido a generar la ampliación de las capacidades de la gente como finalidad de la vida comunitaria, a la vez que una propuesta ética para la construcción de la sociedad. Al ser un “paradigma”, el DH es el concepto fundamental desde el cual se intentará organizar la vida de la sociedad; es un punto de partida desde donde daremos sentido a todo.”

El DHI se ha representado de diferentes formas:

Ilustración 5: Desarrollo humano integral



Fuente: Publicación del Programa de prevención del abandono del hogar, Una experiencia del desarrollo humano y social. enero 2002

- Enfoque de Joseph Stiglitz - desde las doctrinas y políticas del desarrollo.

Para este autor el desarrollo representa una transformación de la sociedad y no sólo el crecimiento económico, o la reducción de la pobreza y mucho menos los equilibrios macroeconómicos y el control de la inflación.

Por tanto se hace necesario considerar los temas de fortalecimiento (O cambio radical) de la democracia, de los derechos y libertades ciudadanas y la construcción de ciudadanías muy activas.

De manera particular se refiere a asuntos como el de la igualdad y advierte que hay que ir más allá de la simple igualdad de oportunidades y avanzar hacia una igualdad también en materia de resultados, de logros efectivos en términos de bienestar; de otra parte, llama la atención sobre la importancia de la comunidad, de la acción colectiva, de la necesidad de ir más allá de individualismo para generar un sentido de solidaridad social.

Otros enfoques que aparecen y retoman de uno o de otro, pero que profundizan de acuerdo al momento histórico o que sirven de soporte a modelos políticos o económicos:

- Desarrollo local:

Supone la circunscripción del desarrollo a un espacio local determinado. Hay que anotar, que por lo local no nos referimos a algo minúsculo, parroquial, localista, sino la condición común de una población que comparte una historia de asentamiento y la vida cotidiana cara a cara –aunque sea de manera más o menos desigual, más o menos conflictivos solidaria-, en un territorio de radio variable, cuyos problemas están inmediatamente interconectados, y desde donde se vincula otras localidades o micro regiones y a su más amplia entorno regional o nacional.

Arizaldo Carvajal Burbano, plantea que el desarrollo local es, ante todo, es una construcción que relaciona actores públicos y privados, comprometidos en una dinámica común para un proyecto territorial; una acción global de movilización de los actores locales, con el fin de valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio dado, manteniendo una negociación o diálogo

con los centros de decisión económicos sociales y políticos en donde se integran y de los que dependen.

El PNUD en su escrito “Desarrollo Local una vía para el Desarrollo Humano, define “El desarrollo local es un modelo de desarrollo que considera a los actores del territorio como la base de su construcción, a la vez que potencia y capitaliza sus capacidades con estrategias concertadas en forma participativa. El desarrollo local genera capital humano, capital social, capital institucional, entre otros, y considera la unidad territorial como el punto de partida y de llegada para todas las acciones y metas del desarrollo. Las estrategias concertadas se consolidan con la identificación de las complejidades locales y la integración de diversos factores para crear nuevas relaciones. Estos factores van desde el respeto por los derechos humanos y la consolidación de la democracia en todas las dimensiones de la ciudadanía (social, civil y política) hasta la reconstrucción de las relaciones entre entes de gobierno, sociedad civil, sistema económico local e internacional y demás actores”.

- Desarrollo alternativo:

La identificación clara del desarrollo alternativo la encontramos en los siguientes postulados:

1. Un enfoque del desarrollo más allá del crecimiento económico que implique también las dimensiones sociales, políticas, culturales y ambientales.
2. Establecimiento de la relación entre lo local y lo global.
3. Reconocimiento de la heterogeneidad.
4. Construcción de un sujeto construido social e históricamente.
5. Construcción de una institucionalidad desde lo local hacia una reformulación de un proyecto de país.

Respecto a la construcción social del territorio establece:

- a. Dinámicas de poblamiento: de qué región, subregión o localidad proceden los pobladores, razón de su migración, ¿Por qué y cuándo dejan su territorio original?
- b. Cohesión y organización social: ¿ qué lazos sociales originales ligan a los pobladores entre sí? ¿Parentesco, vecindario, amistad o compadrazgo? ¿qué lazos y qué tipo de organización social se crean en el proceso de poblamiento? ¿ qué diferenciación social existía antes y después

de la migración? ¿Cómo se produce la apropiación del territorio? ¿En torno a qué se organizan? ¿Cómo surgen los nuevos liderazgos y organizaciones? y

c. Representaciones sociales del territorio: ¿Cuándo se identifican con él? ¿Cómo se va modificando la representación social del territorio? ¿Qué impacto tienen en esas modificaciones los diversos conflictos y tensiones que en él se producen?

Desarrollo endógeno:

Este enfoque enlaza el concepto de desarrollo local con el de desarrollo territorial, donde la gente dispone de recursos humanos, económicos, institucionales y culturales, es decir: su potencial de desarrollo. De la movilización de ese “capital” surge el desarrollo local en cuatro dimensiones: económico (empresarios que producen, competitividad local) socio-cultural (capital social) político-administrativa (decisiones administrativas de entorno que favorecen el desarrollo local) y el Etnodesarrollo (potencial de los grupos étnicos).

En este enfoque se promueve la participación comunitaria en la construcción de los planes de desarrollo. La comunidad es el principal sujeto y destinatario de la acción social.

- Desarrollo territorial o regional:

Esta perspectiva se fundamenta en la relación que se contempla, desde la dimensión territorial de los procesos sociales, entre espacio – territorio – región:

- Espacio: dimensión de la realidad material, corpórea, objetiva.
- Territorio: Es una variable de región y el carácter de singularidad lo da la comunidad humana asentada en él.
- Región: Es una construcción de hombres y mujeres y tiene sentido desde lo cultural.

Los nuevos análisis llevan a explicar la organización territorial y la estructura regional del país a través del examen de los procesos históricos subyacentes que conforman los territorios actuales.

En este enfoque la región aparece como un instrumento científico y como sujeto, esto es, una construcción social e histórica. Este enfoque define las regiones por elementos sociales, económicos, políticos, culturales e históricos. Edgar Moncayo (uno de los principales expositores de este enfoque) define que la dimensión espacial que reflejan tres variables

fundamentales a la hora de pensar el desarrollo territorial: la localización de la producción, los flujos de comercio y las condiciones sociopolíticas.

Post-desarrollo, se construye sobre la premisa que la era del desarrollo ha llegado a su fin, y en su decadencia se ha elaborado lo que se podría denominar un ecología política alternativa basada en acciones de sostenibilidad, autonomía, diversidad y economías alternativas que no se conforman al discurso dominante del desarrollo. A través del mundo se observan muchos ejemplos de este tipo que de manera similar, podrían decirse configuran un régimen de postdesarrollo; es decir, una concientización de que la realidad puede definirse en términos distintos a los del desarrollo y que, por consiguiente, las personas y los grupos sociales pueden actuar sobre la base de esas diferentes definiciones.

- El post desarrollo:

Propone un nuevo orden social, económico y ambiental fundamentado en la democracia ecológica, cuyos presupuestos básicos giran en torno a valorar especies y personas por sí mismos y no por su potencial económica de apropiación privada; la diversidad en la naturaleza de la cultura en lugar de la homogenización y destrucción de culturas y ecosistemas efectuadas por el capitalismo globalizado; la llamada economía viviente que se construyen economías locales en las cuales se resuelven necesidades locales; una democracia viva basada en la inclusión y la diversidad, donde las decisiones se adoptan a nivel local, en las comunidades, y la delegación hacia arriba se hace sólo con la aprobación desde abajo; el conocimiento vivo elaborado por las comunidades en contacto con sus necesidades; ninguna persona o corporación podrá apropiarse de la cultura construida colectivamente o monopolizarla.

10.2 Marco Referencial

10.2.1 Referencias teóricas

Las referencias teóricas señalan el compromiso o la orientación filosófica, conceptual e ideológica de quienes elaboran el trabajo, de ahí que la presente propuesta toma como base teórica los fundamentos del desarrollo y de la planeación que permiten abordar el tema y su dimensión practica no como una consigna de campaña o como un slogan sino como una condición social, como una opción de vida que se instale como parte del capital social de la localidad y se convierta en cultura que reivindique, tal como se afirma anteriormente,

ejercicios de planeación democrática, participativa, incluyente, generador de cambio social y de transformaciones.

Se asume, en este ejercicio, que el desarrollo local es construcción de poder, pues afianza la autonomía, la autogestión, apunta a la transformación social, consolida la gobernabilidad y la gobernanza, ajusta el tejido social, además que, es un ejercicio político dado que define procesos, prepara y construye futuro colectivo de una sociedad en una localidad.

Para la referencia teórica, se retoma:

- Autores como Stiglitz, quien no acepta un proceso de desarrollo que no genere un cambio radical, de la democracia, de los derechos y libertades ciudadanas y la construcción de ciudadanías muy activas.
- Se alinea con el enfoque sistémico, es decir asume el enfoque **de desarrollo integral**, “El desarrollo integral puso su énfasis en el pensamiento sistémico, de donde se fundamentan las concepciones de las partes explican el todo y el todo explica las partes, cumpliendo con tres características centrales, a saber, lo sinérgico, lo sistémico y lo complejo”. Pero esto, debe respaldarse con la tesis de que solo el desarrollo es posible en un espacio concreto de ahí que también se asume,
- El planteamiento del enfoque del desarrollo local, es donde se encuentra la condición común de una población que comparte una historia de asentamiento y la vida cotidiana cara a cara –aunque sea de manera más o menos desigual, más o menos conflictivos solidaria-, en un territorio de radio variable, cuyos problemas están inmediatamente interconectados, y desde donde se vincula otras localidades o micro regiones y a su más amplia entorno regional o nacional.
- No podemos pasar sin hacer referencia al enfoque alternativo que por definición articula al territorio como agente de desarrollo.

El planteamiento es, que los enfoques de desarrollo que no coloquen al centro el ser humano como su objeto, no son considerados referencia filosófica e ideológica para la propuesta, verbo y gracia el enfoque de desarrollo económico, que es limitado si hablamos de desarrollo humano local, pues dicho enfoque parte de la necesidad de crear riqueza para luego generar

bienestar lo que implica una distribución excluyente, solo aporta al crecimiento, sus implicaciones son de desigualdad e inequidad. El crecimiento no permite la interacción democrática de la comunidad con el territorio ni con los resultados, pues el desarrollo económico fundamenta su acumulado en una variable: Acumulación de capital, tomando como apoyo la definición de de Wikipedia: “El desarrollo económico se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Podría pensarse al desarrollo económico como el resultado de los saltos cualitativos dentro de un sistema económico facilitado por tasas de crecimiento que se han mantenido altas en el tiempo y que han permitido mantener procesos de acumulación del capital.”

Siguiendo la línea de pensamiento, del compromiso con el ser humano, al hablar de desarrollo local, no es posible pensarlo por fuera de la dimensión social, de seres humanos que requieren suplir necesidades y desarrollarse, por esto y para hacer énfasis teórico se retoma de nuevo a Max Neef:

- *Desarrollo a escala humana: El desarrollo debe entenderse como un proceso de transformación que persigue el mejoramiento de las condiciones de vida para lograr mejor calidad de vida y alcanzar mantener la dignidad de la persona humana en la sociedad. Esta transformación exige la participación de la población.*

. . . El desarrollo humano es el proceso en el cual el ser biológico se constituye en un ser social y cultural. El desarrollo social es la realización del potencial biológico, traducido en términos de ser social y cultural de la persona. Con esto se está indicando que el ser humano es el principal actor de su desarrollo, en cuyo proceso de comprensión y auto-comprensión se produce una serie permanente de acciones y reacciones con otras personas en la búsqueda del perfeccionamiento de sus potencialidades” (Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1995)

El énfasis hecho con esta referencia es sin lugar a dudas el que se manifiesta con la propuesta de la metodología, que garantiza una construcción de futuro con visión compartida, y para ello se requiere, además de la concepción del desarrollo, el enfoque y el tipo de planeación, la cual se ha dicho debe tener un carácter participativo y con enfoque prospectivo.

La planeación debe entonces tener un significado, más que una herramienta técnica debe ser una interrelación social, “ un proceso permanente de naturaleza sistémica, con mecanismos incorporados de revisión y retroalimentación continua, en el que a partir de los sueños y aspiraciones de la sociedad se define la visión de futuro deseado en el largo plazo, se delinear objetivos y metas concretos, se formulan estrategias para llegar a aquellas, se estructuran programas y proyectos que concretizan esas estrategias, se pone en ejecución lo planeado, se hace seguimiento y evaluación de los resultados en términos de avances hacia el logro de la visión, se hacen los ajustes necesarios y se vuelve a retomar el proceso siempre con la vista puesta en el futuro vislumbrado por todos” (PARRA, 2001: 63). Restrepo resume esa noción señalando que la planeación es “un ejercicio de inteligencia colectiva, en el cual una sociedad logra identificar sus posibilidades de desarrollo y sus propósitos comunes, así como los medios para avanzar en ellos” (RESTREPO, 2001:95)7. Con el enfoque y en la idea que el desarrollo local y por su puesto su planeación debe ser un proceso, una construcción de poder, un escenario de consenso entre actores, por tanto “como proceso, comprende una serie de dinámicas sociales y políticas en torno a la identificación de problemas y potencialidades del presente y a la formulación de apuestas de futuro.

Como escenario, la planeación es una oportunidad de encuentro entre voces diferentes interesadas en construir consensos básicos sobre metas de bienestar y sobre los procedimientos, instrumentos y acciones necesarios para alcanzarlas. Es, en consecuencia, un proceso y un escenario eminentemente político que enlaza medios y fines, presente y futuro, problemas y soluciones, potencialidades y realizaciones, conocimiento y acción” (Velásquez y González, 2003:66). Así entonces se debe entender la planeación participativa como un ejercicio político con carácter incluyente, por ello se hace necesario crear las condiciones ambientar su proceso y ganar la voluntad para hacerlo, que crean en una visión compartida y en el escenario al que quieren apostar.

Ilustración 6: ciclo de la planeación participativa garantizando su sostenibilidad.



Fuente: www.sswm.info/sites/default/files/toolbox/SEECON%202010%20Planificacion%20participativa.jpg

Adriana L. Argáiz Parra en el marco del Proyecto “Manejo Integrado de Ecosistemas” PNUD-GEF-SEMARNAT-CONANP, plantea que los procesos de planeación participativa permiten:

- Pluralidad, inclusión (integrar actores y necesidades).
- Dar continuidad a los procesos.
- Manejar riesgos.
- Ver las cosas desde dentro.
- Aprovechar el saber de la sociedad y utilizar recursos existentes.
- De abajo hacia arriba.
- Entender las necesidades de la gente.
- Legitimar las acciones (transparencia y rendición de cuentas).
- Creación de alianzas gobierno/sociedad civil.
- Volver a los ciudadanos sujetos y gestores de su propio desarrollo

La Planeación Participativa entonces es un procedimiento (actitudes + métodos + procesos) mediante el cual se APRENDE y ACTÚA DESDE, CON y PARA los actores sociales.

Ilustración 7: Procedimiento de la planeación participativa.



Fuente: Imagen tomada de la revista “Programa Nacional de Ciudades Hermanas”

Reafirmamos entonces que la planeación es una apuesta colectiva que:

“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”. (Giraldo Arcila, 2013)

En la planeación se utilizan diferentes metodologías y técnicas provenientes de diversas escuelas, las cuales han evolucionado con el tiempo. Desde la misma revolución industrial, los teóricos economistas clásicos y neoclásicos influyeron en la planificación desde un enfoque con características macro y micro. Más recientemente, en los años ochenta con la Escuela de Negocios de Harvard, se desarrolla, ajusta y perfecciona el enfoque micro tradicional para dar cuenta de la planificación estratégica, la cual inicialmente se aplicó en la empresa privada, se extiende y se adapta para la elaboración de planes de desarrollo regionales con carácter participativo, soportados en la identificación de las debilidades y las fortalezas de los territorios, cuyo fin es la

definición de lineamientos estratégicos que hagan de la región un territorio competitivo
Ibidem.

Finalmente se reafirma que con la planeación participativa se trata de no responder al cambio, no esperar a que sucedan las cosas para reaccionar, es posible anticiparse al cambio, hacer que sucedan las cosas y avanzar acumulando continuamente, lo cual debe ser un principio del desarrollo local.

11 MÉTODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE PROSPECTIVO

Asumiendo como criterio rector de la propuesta el enfoque prospectivo como metodología orientadora para formular planes de desarrollo local se enfatiza en su validez, puesto que su didáctica como otras técnicas permite generar sinergia, cooperación, redes, asociación y voluntades colectivas, pero el carácter de prospectivo es propio de la disciplina que tiene como objeto de estudio del futuro, dándole así un valor agregado al modelo de planeación participativa.

En este sentido permite unir voluntades de los diferentes actores, con el fin de generar convergencia entre los mismos, teniendo en cuenta las posiciones políticas, económicas y sociales que puedan tener, en búsqueda de construir una visión compartida de futuro cimentada en valores, con un qué hacer y destinos muy claros, fundamentando así la Razón de ser del territorio o localidad, esencia del proceso de construcción futuro de un tejido social, empresarial e institucional sólido y consistente.

La prospectiva como disciplina, busca generar articulación del territorio con las demás dinámicas globales a través de estrategias de orden internacional, nacional y regional, teniendo en cuenta los planes y directrices rectores.

La formulación de planes de desarrollo local con enfoque prospectivo, busca contribuir a respuestas de preguntas que la sociedad se está haciendo en cuanto al desarrollo de los territorios; ya que esta disciplina (prospectiva) brinda técnicas que permiten de alguna manera visualizar modelos de desarrollo integral en el futuro, mediante un ejercicio de reflexión y construcción colectiva con los actores que inciden en el desarrollo del territorio.

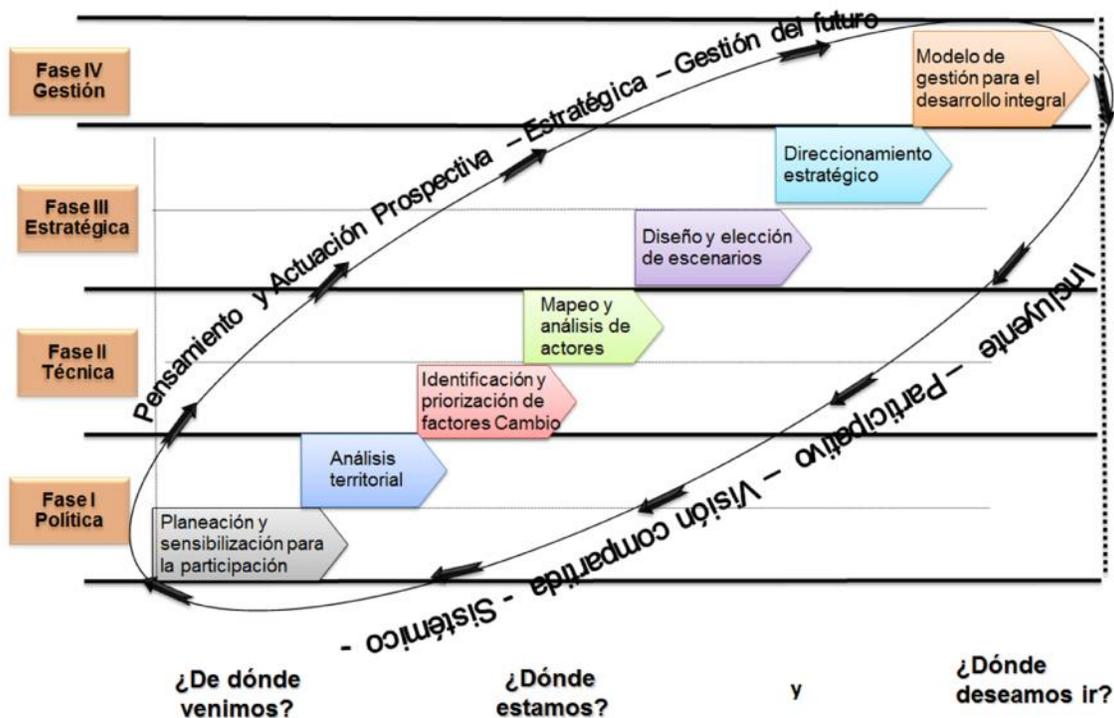
Para ello la prospectiva propone implementación de diferentes técnicas que se caracterizan por ser de carácter participativo y de construcción social; frente a esto, el Centro de investigaciones y Extensión de la Institución Universitaria Esumer, a través del Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, ha realizado múltiples procesos de investigación que logran nutrir, consolidar y fortalecer cada día más las metodologías utilizadas para los diferentes procesos de intervención, en este sentido, se plantea la propuesta metodológica

para formular planes de desarrollo local, donde se logran conjugar temas de desarrollo territorial, prospectiva y estrategia, logrando agregar valor a este tipo de ejercicios.

Para llevar a cabo la formulación de planes de desarrollo local, se propone una metodología de carácter prospectivo - estratégico, que pretenden abordar tres momentos temporales, que son el pasado, el presente y el futuro y que a su vez responden respectivamente los siguientes interrogantes ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos? y ¿A dónde deseamos ir?, lo que requiere de una ruta de lineamientos y enfoques para llevar a cabo su gestión. En este mismo sentido, estos lineamientos y enfoques que se establezcan, así como la voluntad de los actores que interactuarán en este, para que las apuestas sean apoyadas, gestionadas y jalonadas en la misma dirección, deslumbrando así una la mirada de largo plazo, en pro del funcionamiento de los procesos bajo el imperativo de la sostenibilidad y el desarrollo de cada territorio.

A continuación se ilustra esquema de la propuesta metodológica para formular planes de desarrollo local con enfoque prospectivo.

Ilustración 8: Metodología para formular planes de desarrollo local enfoque prospectivo



Fuente: Elaboración propia con base en los Lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

A continuación se explicaran las fases: I) Política, II) técnica, III) estratégica y IV) gestión, que contienen la concepción del enfoque prospectivo y un conjunto de procedimientos que se nombraron como actividades o subfases y que a su vez se desarrollan a través de técnicas investigativas de carácter prospectivo.

11.1.1 Fase I: Política

Se denomina como la fase política, debido a que en ella se pretende ganar la voluntad política de las entidades, de los líderes y en general de los actores. Esta fase es crucial, pues allí se fundamenta la confianza en el proceso y en los resultados futuros, se definen mecanismos, instrumentos y la ruta a seguir y el acierto en esto, define los resultados y la coherencia con los enfoques.

La Fase I es trascendental, pues allí se hace la ambientación al proceso de sensibilización, planeación e inducción para la participación, se recopila la información, se reconoce los acumulados, los capitales y capacidades instaladas.

11.1.1.1 Planeación y sensibilización para la participación

Los procesos de participación ciudadana tienen como eje transversal y fundamental la comunicación para el desarrollo, buscando ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de estas, las personas consiguen entender por sí mismas asuntos, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2011)

Entendiendo el desarrollo como posibilidad de cambio y transformación social en busca de un bienestar y una mejor calidad de vida, la comunicación no puede reducirse a la transmisión de información, si no que tendría que dar un salto cualitativo que provoque espacios de intercambio de ideas y significados sociales tendientes a fortalecer los verdaderos cambios que se buscan.

Bajo el contexto anterior, la comunicación se vuelve una dimensión constitutiva y estructurante en los proyectos de desarrollo, ya que tienen como objetivo principal crear medios, sistemas y estrategias que permitan a las personas apropiarse de los procesos de

transformación social; llegando a este punto la etapa informativa y de difusión se consolidaría hacia una etapa de comunicación veraz, transparente, suficiente y oportuna; que a su vez consolida un ejercicio pedagógico en temas de interés.

En este mismo sentido, buscan generar movilización social, definido “como una convocatoria de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartido” (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional - USAID, 2004), tratando así de garantizar la participación de los actores y en los modos de pensar, decidir, actuar y encontrar manifestaciones de las concepciones que tienen los diferentes actores, garantizando así su participación en la construcción de un proceso de impacto social; pretendiendo movilizar la comunidad hacia una transformación cultural, en función de la generación de calidad de vida y bienestar social.

Los retos de participación y movilización se relacionan con lograr la articulación entre los diferentes actores que conforman la sociedad para consolidar sus capacidades de y avanzar hacia espacios más democráticos, de participación ciudadana y la construcción de lo público, en donde las comunidades se puedan protagonizar y adaptarse a los procesos de cambio.

Lo anteriormente planteado no es un proceso sencillo, ya que la comunicación que se da en marco de los procesos de desarrollo, generalmente están vinculados a la actividad de difusión de información y no de comunicación en pro de la movilización social, lo que provoca la activación de espacios de conversación pública, en los cuales participan actores con diferentes intereses y sus propuestas de acción en muchos casos también lo son. Estos espacios públicos es donde los intereses se legitiman y logran trascender a otra dimensión.

De esta manera lo público es el ámbito donde los ciudadanos y ciudadanas discuten y problematizan lo que les es común, donde definen su horizonte de imagen como sociedad, allí se da la visibilización de debates o conversaciones con el propósito de trascender lo particular a la construcción del bien común o el bien para todos los involucrados. (El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, 2006), o “ser una sociedad que tiene un sentido colectivo de futuro propio, que le permite orientar todas sus actuaciones e instituciones en una dirección determinada” (Toro & Rodríguez, 2001)

Bajo este contexto, los procesos de transformación deberán basarse en consensos que es definido como:

“Un método de la toma de decisiones basado en valores como la cooperación, la confianza, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto. Hoy día muchas personas hablan de consenso, pero pocas entienden cómo implementarlo con integridad y habilidad. Este método va más allá del concepto de mayoría (votación). Reemplaza el liderazgo tradicional por el poder y la responsabilidad compartidos por todos los participantes del grupo. A través del proceso de consenso, un grupo puede transformarse en una verdadera comunidad y una fuerza para la transformación social.” (Briggs, 2000)

Por lo tanto, lo anteriormente planteado debe darse entre los diferentes actores que inciden en el desarrollo y el tejido social del territorio, por ello la comunicación para el desarrollo tiene el propósito de desatar procesos de movilización social que permita la apertura de espacios, promoción de procesos abiertos para la toma de decisiones, hacer ver los intereses de una comunidad, la consolidación de alianzas entre los diferentes actores, la articulación de objetivos colectivos y participativos, que logren cambios y permita equilibrar las relaciones de poder y así incluir actores importantes que han sido tradicionalmente excluidos.

De otro lado los medios de comunicación son de gran importancia en la construcción de lo público, ya que son escenarios de circulación donde se podrán observar diferentes puntos de vista, es decir, estos cumplen un rol de mediadores ya que tienen la capacidad de consolidar temas y diferentes enfoques que se dan en los territorios en función del desarrollo. O como es dicho por German Rey los medios “ofrecen alternativas de lectura, caminos de comprensión y de desciframiento de los problemas de una sociedad, modos de entender los acontecimientos que nos rodean”. (El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, 2006).

Además, es de resaltar que son actores fundamentales en la definición de agendas públicas, contribuyendo así a la divulgación de temas de tipo social, que permitan desplegar acciones ordenadas que contribuyan o se enfoquen al relacionamiento de orden estratégico con medios de comunicación y periodistas para la consolidación y construcción de opinión pública.

En este mismo sentido la participación de los ciudadanos(as) en la formulación de planes de desarrollo local significa por un lado acercar la gestión pública a las personas, las que ganaran en capacidades y entendimiento del complejo ejercicio político, y en segundo lugar, la formulación de los planes de desarrollo local se fortalecerán y consolidaran con el

conocimiento y experiencias que tiene la ciudadanía precisamente afectada por las problemáticas que ese plan de desarrollo requiere enfrentar. (Corporación PARTICIPA, 2008, pág. 9)

En este sentido, se debe trabajar en perspectiva del desarrollo humano ya que ofrece una dimensión de análisis más amplia y completa. En múltiples estudios se demuestra que el crecimiento económico es vital: ninguna sociedad ha podido, en el largo plazo, sostener el bienestar de su pueblo sin inyecciones continuas de crecimiento económico. Pero el crecimiento por sí solo no basta: tiene que traducirse en mejoramiento en las vidas de las personas. El crecimiento económico no es el fin del desarrollo humano. Es un medio importante. (Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1990).

Por consiguiente, el desarrollo humano va en búsqueda de generar capacidades humanas, lo cual se diferencia notablemente de capital humano, y así lo plantea según Amartya Sen (1996).

“Cuando se habla del concepto de capital humano es más limitado puesto que solo concibe las cualidades humanas en su relación con el crecimiento económico; mientras que el concepto de capacidades humanas da énfasis a la expansión de libertad humana para vivir el tipo de vida que la gente considera valedera. Cuando se adopta esa visión más amplia, el proceso de desarrollo no puede verse simplemente como un incremento del PIB sino como la expansión de la capacidad humana para llevar una vida más libre y más digna.” (Sen, 1996)

El fortalecimiento de las capacidades humanas naturalmente significa capacitar personas, pues en todos los niveles se requiere gente capacitada para tomar decisiones, lo cual exige de un compromiso importante y sostenido de los diferentes sectores económicos, sociales y públicos de los territorios.

✓ Medios¹

Para llevar a cabo la formulación de planes desarrollo local, se recomienda realizar una planeación rigurosa, juiciosa y organizada para abordar la ejecución del proyecto, fijando

¹ En los medios se tendrá como referente principal la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, adscrito al Centro de investigaciones y Extensión de la Institución Universitaria Esumer.

objetivos a cumplir, límites, posibles actores involucrados y sobre todo alcances del proceso de formulación.

En esta, se planean las diferentes etapas metodológicas del proceso de construcción, así como su plan operativo, logrando así identificar ruta crítica que abordara el proyecto.

Se comienza con un proceso de sensibilización a la comunidad del territorio objeto a intervenir, donde se socializan los objetivos del proyecto, metodología a implementar y su duración. Esto se realiza con el propósito de garantizar y fortalecer la construcción participativa e incluyente del proceso de formulación y que a su vez empodere a los actores que en la actualidad y en un futuro son y serán los responsables de incidir y jalonar el desarrollo del territorio.

Para dar cumplimiento a esta primera actividad de la propuesta metodológica, se proponen tres componentes de intervención que son:

- Planeación táctica del proyecto,
- Conformación de comité asesor territorial y
- realizar un evento de lanzamiento del proyecto.

11.1.1.1.1 Planeación táctica de proyecto

Objetivo: Pretende ordenar administrativamente la ejecución del proyecto, partiendo de la metodología a implementar, considerándola como eje estratégico y transversal para la intervención, con el fin de lograr el cumplir los objetivos planteados, para ello se sugiere lo siguiente:

Paso 1: Diseñar plan de trabajo que contenga las etapas metodológicas, actividades, objetivos, el cómo se realizara, responsable(s), recursos necesarios y se recomienda que este discriminado por semanas.

Paso 2: Definir y seleccionar el talento humano idóneo para el desarrollo del proyecto.

Paso 3: Realizar reunión con las entidades directamente responsables del desarrollo del proyecto, con el fin de presentar el equipo investigador que estará durante la ejecución del proyecto, socializar la metodología a implementar, como así su plan operativo.

Paso 4: En esta misma reunión, se deberá definir fecha, hora y lugar del evento de lanzamiento de formulación del plan desarrollo local.

Paso 5: Solicitar estudios realizados por el territorio objeto de estudio a intervenir en otros momentos.

Paso 6: Solicitar bases de datos de los actores que inciden en el desarrollo del territorio.

Paso 7: Definir imagen corporativa para el desarrollo y legitimación del proyecto.

11.1.1.1.2 Comité asesor territorial

En el comité asesor territorial participan los actores que inciden en el desarrollo territorial de la comuna y/o ciudad objeto de estudio, cuyos integrantes pertenecen al Estado, al sector empresarial, social y al sector educativo, constituyéndose así en un escenario de voluntades para el acompañamiento permanente en la gestión del proyecto a ejecutar. (Granados Cortés, Arango Quintero, & Romero Roa, 2011).

El comité asesor se vuelve un elemento estratégico, porque se pretende que sea este quien lidere la gestión para la formulación del Plan de Desarrollo Local, convirtiéndose así en instancia asesora de la formulación, que oriente permanentemente los objetivos, estrategias y lineamientos para el desarrollo territorial, que valide los resultados del proceso de la formulación del Plan Desarrollo Local y que a su vez proponga acciones y procedimientos que permitan la construcción de un proceso incluyente y participativo.

Bajo el contexto anterior el comité asesor será clave para la veracidad y legitimidad del proyecto, la construcción de está es estratégica. Debe garantizarse la representatividad sectorial equilibrada, la participación y compromiso de los miembros, los cuales deben ser líderes de importantes sectores de la comuna y en lo posible reconocidos como jalonadores de procesos; componente que no solo garantizará el enriquecimiento de este ejercicio de intervención, sino que será el eslabón inicial y vital que hará que los resultados tengan eco real en el territorio durante un largo plazo. (Granados Cortés, Arango Quintero, & Romero Roa, 2011)

A continuación se retoman algunos pasos propuestos por la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer para la construcción del comité asesor.

Primero deberá identificarse todos los posibles actores que inciden el desarrollo local, luego se depuran de acuerdo a la disponibilidad, compromiso, representatividad o pericia, finalmente se convocan y se oficializa la conformación del comité asesor mediante una reunión de apertura y presentación oficial del proyecto. Este proceso debe contar con la participación de un asesor de la ciudad que identifique los posibles candidatos y apoye en la logística para convocarlos.

Dada las altas esferas a las que pertenecen algunos actores que deben conformar el comité asesor, en el listado de identificación de actores es necesario hallar al convocador, personaje clave que haga converger, por su autoridad y reconocimiento, a los demás agentes requeridos en el comité, esto con miras a afianzar la seriedad y legitimidad del proyecto y el compromiso de los invitados.” (Granados Cortés, Arango Quintero, & Romero Roa, 2011)

Luego de utilizar los medios de comunicación formalmente pertinentes para la convocatoria de los actores y confirmada su asistencia, se debe preparar la presentación del proyecto y primera reunión que tendrá el comité asesor. Es necesario aclarar que el proceso de comunicación para el desarrollo debe provocar la activación de espacios de conversación pública, social y privada, donde participan actores con diferentes intereses y sus propuestas de acción; este espacio debe ser participativo e incluyente para los actores interesados en el desarrollo del territorio.

Primera reunión para instalación del comité asesor propone:

Objetivo: Presentación de objetivos y propuesta metodológica utilizada para la formulación del plan de desarrollo local con enfoque prospectivo.

Paso 1: Para esta primera presentación, se recomienda que la apertura y bienvenida se realice un actor líder y reconocido en el territorio objeto de estudio, aquel que ha sido legitimado por su experiencia para convocar y provocar espacios de articulación entre diferentes actores, éste

pondrá de manifiesto el estado actual a la cual responde el proyecto y dará paso a la secretaria técnica² de presentar la propuesta de intervención.

Paso 2: Posterior a esto se propone que cada uno de los actores invitados, realicen una breve presentación indicando al sector y entidad/empresa que va a representar en el comité asesor

Paso 3: Así mismo, la secretaria técnica retoma la inquietud planteada por el actor líder y presenta resultados de estudios realizados, donde se refleje el estado situacional del territorio objeto de estudio a intervenir, esto se realiza con el propósito de sensibilizar y justificar la necesidad de formular el Plan de Desarrollo Local.

Paso 4: Se debe enfatizar sobre la importancia del trabajo mancomunado, la confianza, la articulación y la asociatividad para lograr un desarrollo de un territorio sostenible y subrayar el componente participativo e incluyente de este proyecto.

Paso 5: Posteriormente indicar el objetivo general y específico que se pretenden cumplir con el presente proyecto, plantear la metodología a implementar, así como el plan operativo.

Paso 6: Enfatizar en el carácter prospectivo - estratégico con el que cuenta el ejercicio, y también plantear el enfoque de construcción sistémico, donde se analizan todas las dimensiones que componen el territorio: dimensión económica, socio cultural, ciencia y tecnología, físico espacial, ambiental, educación, político administrativo y jurídico normativo.

Paso 7: Una vez contextualizado todo el proyecto, mencionar el rol del comité asesor y las funciones de cada uno de los integrantes, también enfatizando que en el momento de la formulación del plan, el comité asesor continúe con el rol de consejeros donde representan, proponen para la toma de decisiones y asesoran en materia de desarrollo del territorio.

Paso 8: Por último se da un espacio de preguntas y comentarios, donde los actores presentes indicaran la pertinencia e importancia del presente proyecto y la secretaria técnica indicara que el espacio enmarca un acuerdo de voluntades para la construcción de futuro y agradecer el compromiso por esto.

² La Entidad/Organización que está orientando la formulación del Plan de Desarrollo Local

11.1.1.1.3 Lanzamiento del proyecto

Objetivo: Socializar al territorio objeto de estudio los objetivos y la propuesta metodología utilizada para la formulación del Plan de Desarrollo Local.

El evento de lanzamiento del proyecto deberá estar representado por un agente líder y reconocido en el territorio objeto de estudio a intervenir, que contribuya a legitimar la formulación del Plan de Desarrollo Local.

Para el evento se propone:

Paso 1: Para garantizar a cabalidad la participación del mayor número de personas, se debe realizar convocatoria con el apoyo de la Alcaldía municipal, correos electrónicos, llamadas telefónicas, tarjetas de invitación y volantes.

Paso 2: Los actores propuestos a participar en evento son: el comité asesor, sector productivo, Juntas Administradora Local, sector educativo, organizaciones sociales, Juntas de Acción Comunal, grupos poblacionales, transportadores, el estado y la comunidad en general.

Paso 3: Comenzar con planteamientos de necesidad situando el estado actual territorio en materia de desarrollo.

Paso 4: Dar pasó a los objetivos del presente proyecto y la metodología a implementar, lo anterior permite reflexionar sobre el futuro, hacer conciencia de los problemas, plantearse preguntas de futuro, que quisieran respóndelas a partir del presente, es decir, anticiparse a escenarios deseables.

Paso 4: Mencionar los actores propuestas que conformaran el comité asesor en materia de desarrollo.

11.1.1.2 Análisis territorial

El análisis territorial hace parte de los procesos de planificación, ya que estudia el territorio desde todas sus dimensiones del desarrollo integral y se vuelve un elemento constitutivo a la hora de definir la visión del territorio. En esta se pretende conocer en detalle la situación

histórica, actual y se recogen elementos para el desarrollo futuro del territorio objeto de estudio, identificando así elementos tendenciales, rupturas o hechos portadores de futuro que más adelante del presente escrito profundizaremos en ellos, donde es esencial la participación de los actores que inciden en el desarrollo local del territorio.

Entendiendo el desarrollo local como estrategia que busca potencializar las capacidades endógenas, ampliar las opciones de futuro, cualificar y constituir estructuras autogestoras del desarrollo, donde se asume el territorio como factor activo del desarrollo y no simplemente como espacio pasivo geográfico que realiza una serie acciones socioeconómicas que requiere la sociedad en su dinámica del día a día.

Bajo el contexto anterior, es necesario entender que el territorio es un medio catalizador de sinergias y de espacios favorables para la gestión del desarrollo local, que necesita ser analizado y planificado en niveles de articulación, conformación de redes, formación de estructuras, alianzas, pactos, entre otros. Este planteamiento se diferencia de la planificación sectorial, porque el desarrollo no puede asumirse como una sumatoria de acciones individuales, si no con la planificación de manera integral, donde se tengan en cuenta todas las dimensiones del territorio

En este enfoque, la prospectiva como la disciplina juega un papel importante, porque busca anticiparse a las múltiples opciones de futuro que puede tener un territorio y su vez analiza el impacto de los cambios sociales, económicos, físico – espaciales y políticos a través del tiempo, gestionando la incertidumbre a través de la elaboración hipótesis razonables, coherentes y conscientes con la realidad.

La prospectiva está influenciada por actitudes proactivas del ser humano, como ser racional³, creativo e innovador que es capaz de proponer y desarrollar estrategias que le permitan crear y condicionar el futuro que se adapten a las condiciones del territorio, por tal motivo el desarrollo se constituye a través de una construcción social.

La globalización está generando rupturas paradigmáticas, cambiando la forma y manera de pensar del ser humano, donde hay manifestaciones que todo objeto de estudio hace parte de un sistema⁴ mayor, donde su desempeño estará sujeto a la relación que tenga con este y del cual hace parte, y donde también desempeña un rol, es decir, estamos pasando del

³ La racionalidad es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad.

⁴ conjunto de elementos íntimamente relacionados entre sí y con un objetivo común.

pensamiento fragmentado e desintegrados a un enfoque de pensamiento sistémico, holístico e integrador de todas sus partes.

Geográficamente, el concepto de desarrollo local ha sido fragmentado y se ha dado mal uso de este, lo cual ha estado cargado por muchos planteamientos e intereses políticos donde prevalecen las inversiones y beneficios posible para una división político administrativa, destruyendo o limitando relaciones necesarias en los procesos de desarrollo con otras localidades.

De otro lado, la globalización también está provocando nuevos desafíos a la sociedad, empresa y/o territorio en la manera de pensar y actuar, donde se deberá estar preparado para enfrentar contextos de complejidad, apertura, competencia, incertidumbre y velocidad del cambio por medio del diseño e implementación de estrategias de desarrollo que permitan tener una pensamiento global, pero un actuar local.

Esta es una de las razones del por qué muchos territorios no solucionan sus problemas de forma estructural, ya que la forma de pensar radica en los modelos mentales que permiten ver los problemas y las dinámicas de forma fragmentada, afectando y desintegrando los procesos sustanciales del territorio; dado esto, en el momento de abordar un proceso de cambio que implicara transformaciones en procesos, en estructuras y en pensamiento, no se tiene la capacidad de abórdalo de manera clara, conduciendo a si a crisis.

Como ya se ha expresado en diferentes apartados del presente escrito, el concepto de desarrollo local comprende aspectos más integrales, que propiamente el economicista, ya que el desarrollo tiene como propósito superior, la mejora constante del bienestar de los individuos y de la población en su conjunto, lo cual se da a través de la relación entre las dimensiones que integran el desarrollo.

A continuación se ilustra gráfico de las dimensiones que integran el desarrollo local de un territorio, donde la incidencia en una de ellas debe ser coherente con el planteamiento del sistema en su conjunto, es decir, cada dimensión contribuye al desarrollo integral del territorio, a través de la construcción colectiva, de las condiciones de desarrollo de un territorio y que se materializan en bienestar para los habitantes del mismo.

La generación de riqueza territorial no sólo depende de los componentes económicos del territorio, sino que también lo hace del relacionamiento de este componente con otros que garantizan las condiciones de desarrollo y equidad para las personas.

No se puede considerar que se crea riqueza territorial si el crecimiento económico de las empresas no se armoniza con las dinámicas político administrativas, si la educación no es pertinente para las necesidades de la región, si las condiciones físico espaciales no corresponden al nivel de habitabilidad óptimo, si la inversión en ciencia, tecnología e innovación no es suficiente para asegurar la adaptación a los cambios, si el sistema jurídico normativo no es sólido ni ofrece estabilidad y si el medio ambiente no es protegido para garantizar el sostenimiento de la población , entre otros aspectos que condicionan el desarrollo local.

Ilustración 9: Sistema de generación de riqueza territorial.



Fuente: Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

- **Medios**

La búsqueda de la información para llevar a cabo el análisis territorial debe realizarse con un enfoque integral, es decir, que alimente de manera equilibrada la información de las dimensiones planteadas anteriormente en el sistema de valor territorial, donde se tengan en

cuenta los actores, sectores y estudios de los diferentes ámbitos de actuación. Este es un proceso planeado de forma coherente donde se pueda obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos en el proceso de planificación. Si la recolección la información no cuenta con rigor investigativo profesional y planificado, esta no será confiable y veraz en el momento que se requiere reflejar la realidad territorial.

Es necesario mencionar que todos los integrantes del equipo investigador deben tener el suficiente dominio conceptual, teórico y metodológico del objeto de estudio, con el propósito de minimizar los riesgos del sesgo de la información recolectada.

Para llevar a cabo la recolección de la información se proponen fuentes de investigación, información primaria y secundaria, donde es necesario aclarar que la información de ambas fuentes se articulará como un todo en el momento del análisis de ésta y ambas complementarias para la realización del análisis territorial.

La recolección de la información tendrá que retomar elementos del pasado, que servirán de argumento explicativo del estado actual del territorio y que podrá verificar hitos de evolución o involución; elementos del presente que refleje la dinámica actual del objeto de estudio y elementos del futuro, donde se recojan las apuestas que tienen los diferentes actores sobre el desarrollo del territorio.

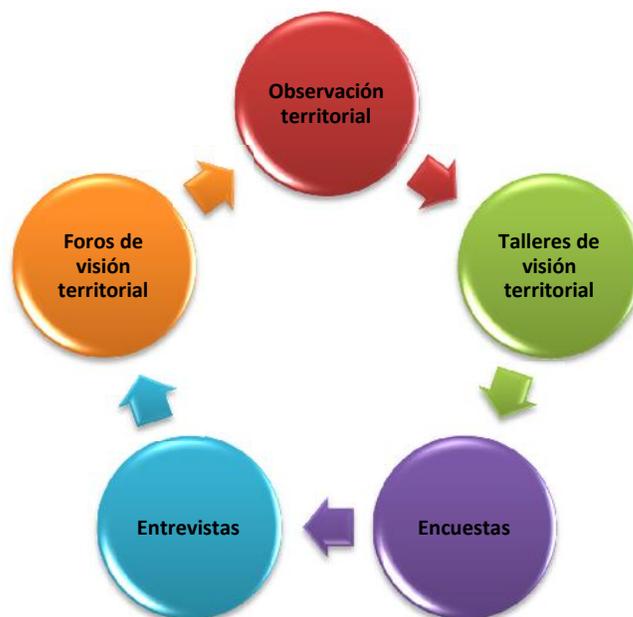
11.1.1.2.1 Información primaria.

Es aquella que el equipo investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis, allí se conoce de información inexistente, la cual será construida por el equipo investigador a través de instrumentos diseñados por el equipo, donde se cuentan con ventajas como: control sobre los errores en la recolección de información, acceder a públicos objetivos deseados, medir cualquier variable, entre otras.

En el momento de aplicar los respectivos instrumentos para la recolección de la información primaria, se recomienda aplicar prueba piloto de los instrumentos diseñados por el equipo investigador con el fin de realizar una evaluación sobre la pertinencia de este en campo.

Para llevar a cabo la búsqueda de la información primaria, se recomienda aplicar las siguientes técnicas de investigación:

Ilustración 10: Técnicas de investigación de recolección de información primaria



Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.1.2.1.1 Ejercicio de observación territorial

El ejercicio de observación territorial es analizar el territorio objeto de estudio para obtener información de las diferentes dinámicas territoriales, constituyéndose así en actividad natural que tiene el ser humano para obtener información.

En ocasiones hay elementos constitutivos de los territorios que se vuelven paisajismo y no se observan con ningún objetivo, por tal motivo en la presente propuesta metodológica se le da carácter técnica de investigación al ejercicio de observación territorial.

Objetivo: realizar un reconocimiento del territorio donde se visualizan y se analizan dinámicas de urbanismo y ruralidad, condiciones ambientales, características económicas, dinámicas ciudadanas, morfología territorial, presencia institucional y equipamientos, entre otros.

Para llevar a cabo esta actividad es necesario orientarse con la siguiente guía propuesta por el centro de investigación y prospectiva de la Institución Universitaria Esumer:

Tabla 1: Guía de ejercicio de observación territorial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Como se llega al lugar? Por donde se accede? Sensación producida por el recorrido? • El lugar define una relación con su entorno cercano o se cierra sobre si mismo? Por qué? Como se le da lectura a esta situación? • De acuerdo al recorrido y a lo que se observa, se puede definir sectores en el lugar? Como se diferencian estos sectores? (pobladores, arquitectura, determinantes espaciales, utilización del suelo, actividad comercial o productiva, rasgos culturales etc.) • Cuál es la relación entre lo público y lo privado en el lugar? • Como se podría enunciar o calificar con una palabra y en términos temporales al lugar? • Cuál es el olor característico del lugar? • Que color o que gama de colores predomina en la apreciación temporales al lugar? • Cuáles son los sonidos que identifican al lugar? • Cuál es la forma y textura que sintetizaría la sensación del lugar? • Qué recuerdos tiene del lugar? • Como se imagina el lugar en 10 años? |
|---|

Fuente: Lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

Para el ejercicio de visión territorial se recomienda lo siguiente:

- Investigar y analizar mapa del territorio objeto de estudio.
- Dividir el territorio por polígonos permitiendo así planear los recorridos de una manera intencionada.
- Tomar registros fotográficos que permita contrastar la realidad territorial.
- Sistematizar las dinámicas sociales, económicas, físico espacial y políticas que se visualizan en los diferentes polígonos del territorio.

11.1.1.2.1.2 Foros de visión territorial

Es un espacio abierto a todos los sectores del municipio, donde se invitan a entidades, organizaciones y empresas de impacto regional, municipal y local a liderar dicho espacio, allí hablaran de planes futuros de la entidad, organización o empresa a la cual pertenecen e indican cuál es el rol que juega el territorio dentro de sus planes.

Objetivo: conocer la visión territorial de las entidades, organizaciones o empresas frente al territorio objeto de estudio.

Los actores invitados a liderar el foro se orientaran con las siguientes preguntas:

Tabla 2: Guion orientador de foros de visión territorial

Entidades de impacto regional
1. ¿Cuál es el imaginario que desde la entidad que usted representa se percibe del territorio. (datos, características, capital institucional, social y empresarial, espacial, entre otros).?
2. ¿Cuál es la proyección de la comunas, municipio, subregión o región en el mediano y largo plazo y en relación con otros territorios cercanos a este. (Planes, megaproyectos, obras, etc.).?
3. Según la entidad que usted representa, ¿cuáles son las áreas o énfasis de oportunidad en los que debe enfocarse el desarrollo del territorio?

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.1.2.1.3 Talleres de visión territorial

Los talleres de visión territorial tienen como objetivo conocer la posición y voluntad de los sectores económicos - productivos que inciden en el desarrollo local del territorio, estos se hacen con los diferentes sectores representativos del territorio. Estos son de suma importancia ya que se recolecta información específica de los públicos objetivos, centrando y focalizando así el espacio de dialogo.

Objetivo: Conocer la visión territorial de los diferentes sectores económicos-productivos frente al territorio objeto de estudio.

Tabla 3: Guion orientador de talleres de visión territorial

El objetivo de la presente entrevista es profundizar en el análisis de variables que caracterizan la realidad y potencialidad territorial.
Sector:
1. ¿Cuáles cree usted que son los principales cambios sociales, físicos y económicos que ha tenido el territorio en los últimos años (10). ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera usted que son las principales problemáticas que afronta hoy el territorio para el desarrollo local desde el sector que usted representa?
3. ¿Qué ventajas comparativas encuentra en el territorio con respecto a otros otros?
4. ¿Cómo se imagina usted el futuro del territorio en materia de desarrollo desde el sector que usted representa?
5. ¿De acuerdo con su respuesta, ¿cuáles deberían ser las acciones a desarrollar en el territorio para lograr las apuestas de futuro en su desarrollo?
6. Como visualiza usted su organización/entidad en el futuro en el territorio?

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.1.2.1.4 Entrevistas

La entrevista es un proceso de dialogo con actores que han incidido, inciden o incidirán en el desarrollo del territorio objeto de estudio, se aplica teniendo en cuenta las diferentes temporalidades de transformación territorial, pasado, presente y cuales deberán ser las apuestas de futuro del territorio objeto de estudio.

Objetivo: principal recoger las percepciones de los actores que inciden en el desarrollo local del territorio.

Tabla 4: Guion orientador de entrevistas

<p>El objetivo de la presente entrevista es profundizar en el análisis de variables que caracterizan la realidad y potencialidad territorial.</p> <p>Nombre del entrevistado: Entidad/organización a la que representa: Cargo: Sector:</p> <p>Facilitador:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles cree usted que son los principales cambios sociales, físicos y económicos que ha tenido el territorio en los últimos años (10). ¿Por qué? 2. ¿Cuáles considera usted que son las principales problemáticas que afronta hoy el territorio para el desarrollo local desde el sector que usted representa? 3. ¿Qué ventajas comparativas encuentra en el territorio con respecto a otros otros? 4. ¿Cómo se imagina usted el futuro del territorio en materia de desarrollo desde el sector que usted representa? 5. ¿De acuerdo con su respuesta, ¿cuáles deberían ser las acciones a desarrollar en el territorio para lograr las apuestas de futuro en su desarrollo? 6. Como visualiza usted su organización/entidad en el futuro en el territorio?

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.1.2.1.5 Encuestas

La encuesta es una técnica que pretende recaudar datos por medio de un instrumento prediseñado, realizando una serie de preguntas dirigida a una muestra estadísticamente validad. Es importante que la encuesta a aplicar tenga objetivos claros, como también el público objetivo a consultar.

Objetivo: complementar información estadística que no se encuentra en información secundaria y que es necesaria construirla a partir del proceso de investigación realizado.

Presentación del encuestador: El objetivo de la encuesta es conocer los retos y problemáticas que enfrenta el municipio desde la perspectiva de quienes lo conocen de manera profunda y tienen acumulados del territorio, sus líderes y residentes de larga trayectoria y reconocimiento local.

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Ocupación u oficio: _____

Nivel Educativo: Primario Medio Técnico Universitario otro: _____

Edad: _____ Género: _____

Para esta técnica se plantea solo el encabezado básico, ya que el desarrollo de las preguntas se realiza en el momento de verificación de la existencia o inexistencia de información.

11.1.1.2.2 Información secundaria

Es aquella que el equipo investigador recoge a partir de investigaciones o estudios ya realizados por otros investigadores y considerando la relevancia que cobra el contexto al cual pertenece el territorio objeto de estudio, se realiza recolección y lectura de estudios, planes, programas, estadísticas poblacionales, urbanística, culturales, educativas, físico espacial, patrimonios ambientales, arquitectónicos, entre otros, desde los ámbitos regionales en relación con el territorio. Se recomienda acudir a estudio realizados por entidades de impacto regional, municipal y local; que tendrá información como: Planes de desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial, Políticas Públicas, Diagnósticos, Estadísticas, Planes Sectoriales, Compes, entre otros.

Nombre del documento:						
Año:						
Tipo	Libro	Art revista	Art periódico	Informe	Sitio WEB	Acta
Resumen:						
Factores de cambio identificados:						

11.1.1.2.3 Análisis y sistematización⁵ de la información

Múltiples debates han confirmado que el futuro está influenciado por lo que se hace hoy, es decir, las acciones del pasado explican estructuralmente el estado actual del objeto de estudio y que serán determinantes para el futuro, ya que el pasado en algún momento fue un presente.

Una visión fragmentada de la realidad esconde la crisis o los desarrollos estructurales que van teniendo las diferentes partes que conforman el sistema y como ya se mencionó en otros momentos, en el pasado existen hitos que nos da una explicación estructural del presente y que son determinantes, y será elementales para el futuro, por tal motivo para el análisis y sistematización de la información se propone utilizar la técnica de la **línea del tiempo del pasado – presente -futuro**, que tiene como objetivo hacer un análisis histórico del territorio objeto de estudio, permitiendo determinar y conocer las variables que han tenido peso en el territorio, además identifica elementos determinantes del presente y posibles elementos para el desarrollo futuro.

Para llevar a cabo la sistematización de la información se propone utiliza el siguiente instrumento, donde es necesario dejar de manera explícita y contundente la respectiva explicación de las variables y del evento de ocurrencia cuando se habla del pasado y el

⁵ Procesamiento de la información para un posterior análisis, pero teniendo en cuenta criterios que permitan identificar factores de cambio, donde se analicen factores del pasado y presente, pero también elementos para el desarrollo del territorio a futuro, es allí donde la prospectiva propone análisis del territorio en estas tres temporalidades y no se queda en la situación pasada y presente del territorio, lo cual se conoce como diagnóstico.

presente; cuando se habla del futuro, cuál sería el evento deseado para la determinada variable identificada.

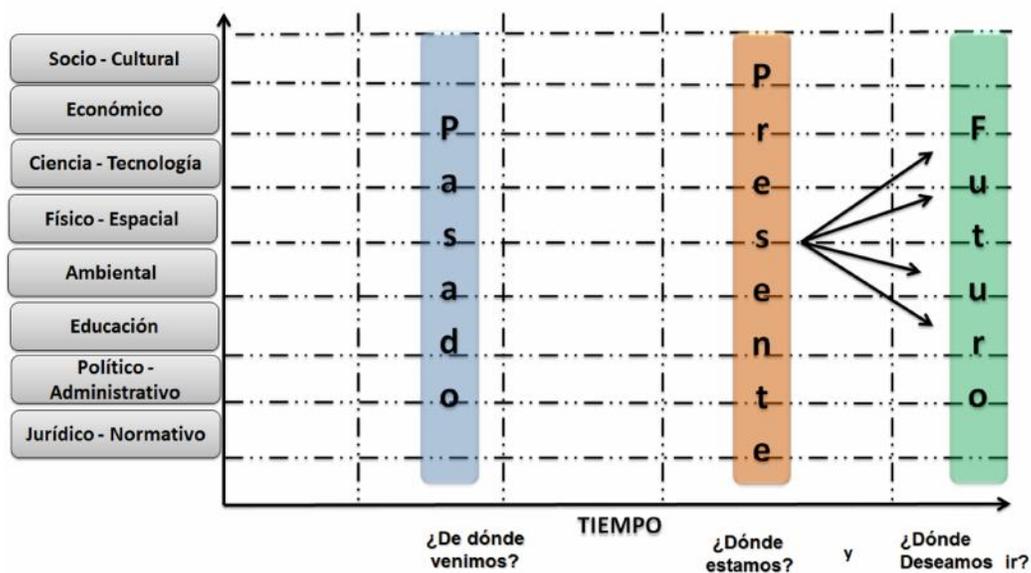
Además es necesario recordar que será diligenciado con las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de información primaria (ejercicio de observación territorial, foros de visión territorial, talleres de visión territorial, entrevistas y/o encuestas) e información secundaria.

En el momento de culminar el ejercicio, es necesario evaluar que todas las dimensiones de análisis tengan la suficiente información para llevar a cabo el análisis del territorio. En caso que una o más de las dimensiones carezca de información, deberá realizarse nuevamente el ejercicio de recolección de información primaria y secundaria focalizada en la dimensión de análisis.

Dimensión	Variables del pasado	Variables del presente	Variables del futuro
Socio – cultural	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Económico	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Ciencia – tecnología	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Físico-espacial	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Ambiental	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Educación	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Político - administrativo	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:
Jurídico – normativo	Año: Evento:	Año: Evento:	Año: Evento deseado:

Para mayor comprensión de la información se propone graficar lo información recolectada en la siguiente línea del tiempo.

Ilustración 11: Línea del tiempo del pasado – presente -futuro



Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.2 Fase II: Técnica

Podría denominarse la fase técnica, aquí se aplican las diferentes herramientas y técnicas para leer, interpretar y definir la intervención en el territorio, se conocen a profundidad los actores, el estado real de las dimensiones políticas, sociales, económicas, tecnológicas, logísticas, físico –ambientales del territorio, sus tendencias y/o potencialidades y/o posibles rupturas.

Esta fase es preparatoria, entrega los insumos técnicos para lograr un ejercicio de calidad, es en realidad una oportunidad profunda para que el ejercicio sea colectivo, incluyente y participativo.

11.1.2.1 Identificación y priorización de factores de cambio

11.1.2.1.1 Identificación de factores de cambio.

Los factores de cambio son los principales hechos o fenómenos que determinan la evolución o transformación de un objeto de estudio, enfocando el que hacer estratégico de este, es decir,

en estos se encuentran las fuerzas poderosas que definirán el escenario futuro del territorio, en tal sentido y desde lo metodológico, los factores de cambio puede ser endógenos o exógenos:

Factores de cambio endógenos: son fuerzas internas del territorio objeto de estudio, donde parten de las capacidades que tiene el territorio para desarrollarse y en muchos casos se tiene cierto grado de incidencia en ellas.

Factores de cambio exógenos: son fuerzas externas al territorio objeto de estudio, donde este debe ser consciente que pertenece a sistemas mayores que gobiernan ciertas variables y que tienen la capacidad de incidir en el desarrollo local del territorio.

Es importante hacer la diferencia entre los tipos de factores de cambio endógenos y exógenos, porque las estrategias de desarrollo local que se definan deben giran torno a los factores endógenos porque sobre ellos se tiene mayor nivel de gobernabilidad y gestión, por lo tanto hay mayores probabilidades de poder incidir sobre ellos. También es necesario aclarar que hay factores de cambio endógenos que no son controlables en su totalidad y esto depende en gran parte de la incidencia que tenga el actor jalonador del desarrollo del objeto de estudio, porque no es la misma capacidad de incidencia de una secretaria de planeación a la de una entidad que juega un papel de metodológico en la formulación de un plan de desarrollo local. Como se ha manifestado en diferentes momentos del presente escrito, la participación de los actores que inciden en el desarrollo del territorio objeto de estudio es fundamental en la formulación del plan de desarrollo local.

La identificación de los factores de cambio se vuelven un elemento constitutivo en la propuesta metodológica, porque a partir de estos se aborda el desarrollo local del territorio objeto de estudio; los factores de cambio pueden ser catalogados como: tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro.

La tendencia, es un fenómeno verificable históricamente que presenta un comportamiento creciente o decreciente en el tiempo, que han incidido en la evolución o involución del desarrollo local del territorio objeto de estudio desde lo cuantitativo y lo cualitativo, es decir, explican de manera estructural el estado actual del territorio.

Las rupturas, son expresiones en el tiempo que se dan en la evolución de un proceso, manifestándose como un punto de quiebre, de oposición a las tendencias con capacidad de contrarrestar su acción

Los Hechos Portadores de Futuro, son fenómenos que están en el territorio, pero aún no se han potencializado, y por lo tanto no se pueden verificar históricamente, pero en el futuro podrían provocar grandes transformaciones en el objeto de estudio.

En este sentido, la prospectiva como disciplina tiene como objeto de estudio, el futuro. Este es incierto, múltiple y cargado de incertidumbre, es decir, no se evidencia con cierto grado de certeza cuál va hacer, pero por iniciativa de la disciplina se espera que se un escenario deseado por los actores sociales, aquel que genere transformaciones en el territorio objeto de estudio.

Desde el método prospectivo los escenarios se construye teniendo presente la manera cómo han evolucionado las tendencias y/o rupturas y como evolucionara los hechos portadores de futuro, de allí radica la actitud proactiva de los prospectivistas de proponer cambios, teniendo mirada de largo plazo y sistémica, encontrando así fenómenos que explicaran las grandes trasformaciones en el objeto de estudio intervenido desde una perspectiva prospectiva.

En este sentido se propone el siguiente instrumento para sistematizar los factores de cambios identificados.

Tabla 5: Identificación de factores de cambio

Dimensión	Factores de cambio
Socio – cultural	
Económico	
Ciencia – tecnología	
Físico- espacial	

Ambiental	
Educación	
Político - administrativo	
Jurídico – normativo	

Fuente: elaboración propia

11.1.2.1.2 Priorización de factores de cambio

El proceso de priorización, comprende el análisis de factores claves, pretende identificar cuáles son los fenómenos que tienen la capacidad de incidir de manera estructural en el territorio objeto de estudio por cualquier acción que se tome frente a ellas; pero sin desconocer que pertenecen a un sistema donde todas las variables o fenómenos se relacionan de manera dinámica; por dichas características se consideran variables estratégicas o movilizadoras.

Para realizar el ejercicio de priorización de factores de cambio se propone aplicar la técnica de análisis estructural aplicando la herramienta del MIC – MAC⁶ o la técnica de Pareto.

11.1.2.1.2.1 Análisis estructural

Tiene como objetivo estructurar una reflexión colectiva de los resultados arrojados por las diferentes técnicas de investigación utilizadas en el análisis territorial, a través de la estructuración de un sistema, el cual se realiza con la ayuda de una matriz que relaciona todos

⁶ Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación

los elementos constitutivos, con el fin de visualizar los principales fenómenos de cambio en influencia y dependencia que podrán determinar la evolución futura del territorio objeto de estudio.

Pasos

Paso 1. Identificación y descripción de fenómenos de cambio

La identificación de fenómenos de cambio endógeno y exógeno se realiza con la información arrojada en el análisis territorial (fuentes de información primaria – secundaria). Para facilitar y subsanar inquietudes en el momento de calificar se recomienda caracterizar los fenómenos de cambio de la siguiente manera:

Tabla 6: Caracterización de factores de cambio

No Variable	Conceptualización	Situación			Tendencia, rupturas o hecho portador de futuro
		Histórica	Actual	Futura	
1					
2					
...					
N					

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

A continuación se describe cada columna de la tabla de caracterización de fenómenos de cambio, con el fin de tener una mayor comprensión de este.

Conceptualización: definir conceptualmente la variable con un significado universal relacionado con el objeto de estudio.

Situación histórica: describir el comportamiento histórico de la viable, donde se mencionaran hechos importantes de la variable en relación con el territorio objeto de estudio. La descripción podrá sustentarse con información cualitativa y cuantitativa que fue recolectada a través de técnicas de investigación primaria y/o secundaria.

Situación presente: describir el comportamiento actual de la variable en relación con el territorio objeto de estudio, la cual podrá sustentarse con información cualitativa y cuantitativa que fue recolectada a través de técnicas de investigación primaria y/o secundaria.

Situación futura: describir el posible comportamiento de la variable en el futuro en relación con el territorio objeto de estudio, la cual podrá sustentarse con información cualitativa y cuantitativa que fue recolectada a través de técnicas de investigación primaria y/o secundaria.

Tendencia, rupturas o hecho portador de futuro: Para clasificar las variables en tendencia, rupturas o hecho portador de futuro, es necesario analizar la descripción realizada en la temporalidad (pasado – presente – futuro) y tener en cuenta las siguientes definiciones, que si bien ya fueron mencionadas, se hace necesario volver a ponerlas para dar la suficiente claridad al ejercicio de caracterización de factores de cambio.

- La tendencia: es un fenómeno verificable históricamente que presenta un comportamiento creciente o decreciente en el tiempo, que han incidido en la evolución o involución del desarrollo local del territorio objeto de estudio desde lo cuantitativo y lo cualitativo, es decir, explican de manera estructural el estado actual del territorio.
- Las rupturas: son expresiones en el tiempo que se dan en la evolución de un proceso, manifestándose como un punto de quiebre, de oposición a las tendencias con capacidad de contrarrestar su acción
- Los Hechos Portadores de Futuro: son fenómenos que están en el territorio, pero aún no se han potencializado, y por lo tanto no se pueden verificar históricamente, pero en el futuro podrían provocar grandes transformaciones en el objeto de estudio.

Paso 2: Descripción de relaciones entre los fenómenos de cambio

La descripción de relaciones entre los fenómenos de cambio se realiza en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas o indirectas donde se realiza bajo parámetros de influencias y dependencias, se recomienda que sea calificada por los actores consultados en el análisis del territorio (sectores, actores, entidades, entre otros) ya que ha venido participando activamente en la formulación del plan de desarrollo local. Además si se consideran otros expertos importantes para calificar el ejercicio podrá tenerse en cuenta.

La calificación se realiza por cada pareja de variables, allí se plantea la influencia que tiene determinada variable, frente a cada una de las demás, asignando una calificación nula (o),

débil (1), moderado (2), fuerte (3) o potencial (3). (Potencial es si la calificación es nula (0), pero se considera que a futuro puede ser potencial (3))

- Nula (0): la calificación nula se da cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es nula, sin efecto.
- Débil (1): la calificación débil se da cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es débil, deficiente en fuerza de influencia, resistencia o intensidad. Sin poder de gobernabilidad.
- Moderado (2): la calificación moderada se da cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra se da en un punto medio entre dos extremos y no es exagerado
- Fuerte (3): la calificación fuerte se da cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es fuerte, tiene intensidad, resistencia, poder de gobernabilidad.
- Potencial (3): La calificación potencial se da cuando la calificación es nula (0), pero se considera que a futuro puede ser potencial (3), es decir, con intensidad, resistencia, poder de gobernabilidad.

Este proceso de interrogación hace posible disminuir los errores, ordenar y clasificar ideas, y así lograr crear un lenguaje común en el grupo de trabajo interdisciplinario y de alguna manera permite deliberar en determinados temas entre los actores; además también permite redefinir los fenómenos de cambio y en consecuencia afinar el análisis.

Luego de obtener la calificación de todos los actores se comparan las calificaciones y se coloca la calificación más aplicada por los actores. En determinados casos hay calificaciones diversas, la cual debe ser definida por la consulta a uno o dos expertos en el tema.

A continuación se la matriz de relaciones directas:

Tabla 7: Matriz de relaciones directas

	1 : V1	2 : V2	3 : V3	4 : V4	5 : V5	6 : V6	7 : V7
1 : V1	0	1	1	1	2	3	3
2 : V2	3	0	2	3	3	3	P
3 : V3	1	1	0	P	P	P	P
4 : V4	2	2	2	0	2	1	0
5 : V5	3	3	3	3	0	3	3
6 : V6	1	1	1	1	1	0	2
7 : V7	P	P	P	3	2	2	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia con el apoyo del MIC - MAC

Paso 3: identificación y priorización de fenómenos de cambio estratégicos

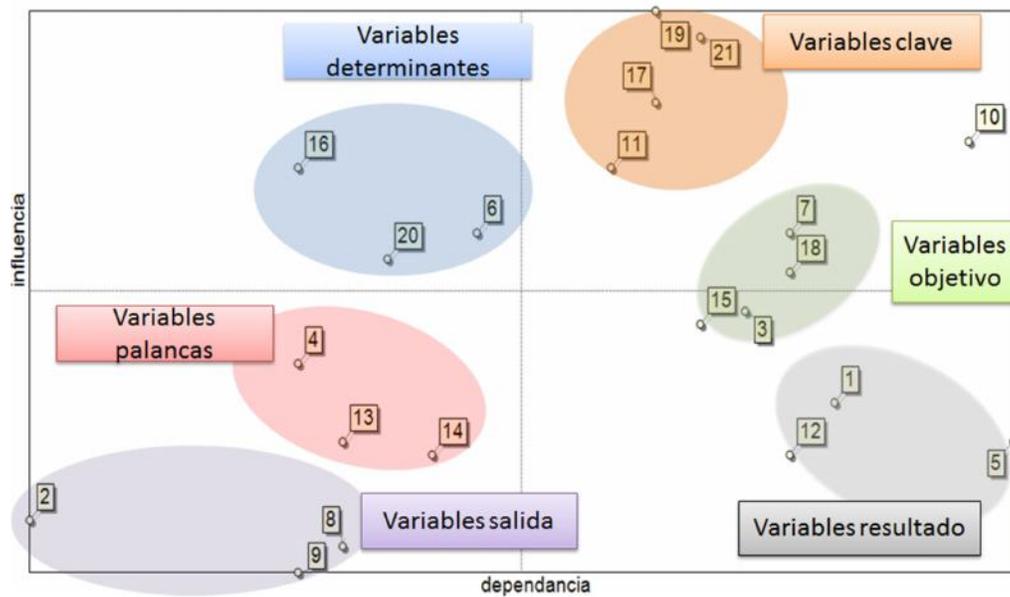
Este paso consiste en la ubicación de los fenómenos de cambio en términos de motricidad y de dependencia sobre un plano (el eje de horizontal corresponde a la dependencia y el eje de vertical a la influencia), con el propósito de definir si el papel que juegan son claves, determinantes, de resultado, de palanca u objetivo, y así conocer cuáles son esenciales para la evolución futura del territorio objeto de estudio.

La jerarquización de las variables en los diferentes cuadrantes permiten confirmar la importancia de ciertos fenómenos de cambio, pero a su vez reconoce ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel protagónico en el territorio objeto de estudio.

La ubicación de los fenómenos de cambio se realiza desde dos temporalidades del tiempo, situación presente y la situación futura. *La situación presente* ilustra una fotografía del estado actual de las variables en el sistema del territorio objeto de estudio, es decir, no tiene en cuenta calificaciones potenciales. *La situación futura* ilustra una fotografía de la situación futuro de las variables del sistema del territorio objeto de estudio, es decir, en el momento de la calificación los actores tienen la potestad de definir la calificación y si para el caso se la influencia de una variable frente a la otra es nula (0), pueden tomar la consideración que a futuro sea potencial (3), jugando así un papel diferente en la ubicación del plano.

A continuación se ilustra el resultado obtenido de la aplicación de la técnica de análisis estructural en la situación presente:

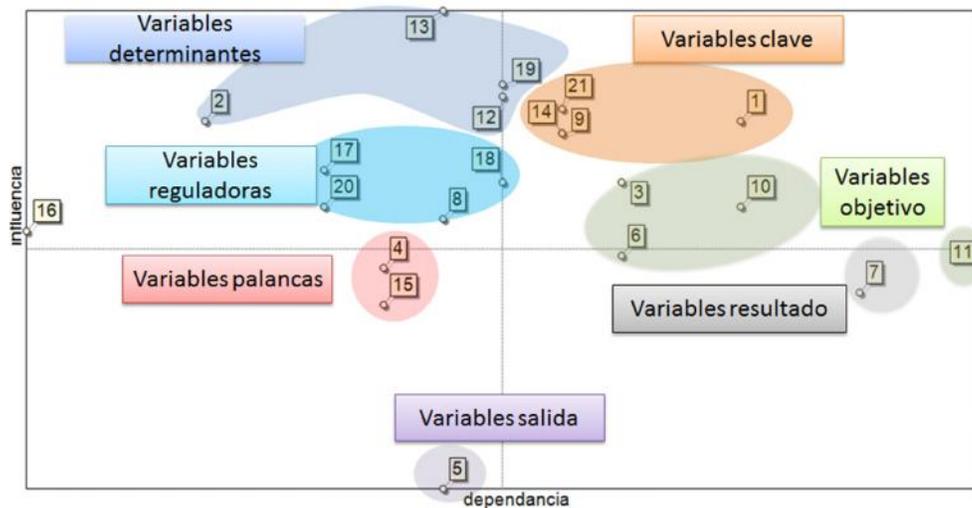
Ilustración 12: Ubicación de factores de cambio en el sistema - situación presente



Fuente: Elaboración propia con el apoyo del MIC - MAC

A continuación se ilustra el resultado obtenido de la aplicación de la técnica de análisis estructural en la situación futura, es decir la deseada por los actores que participaron en el proceso de calificación:

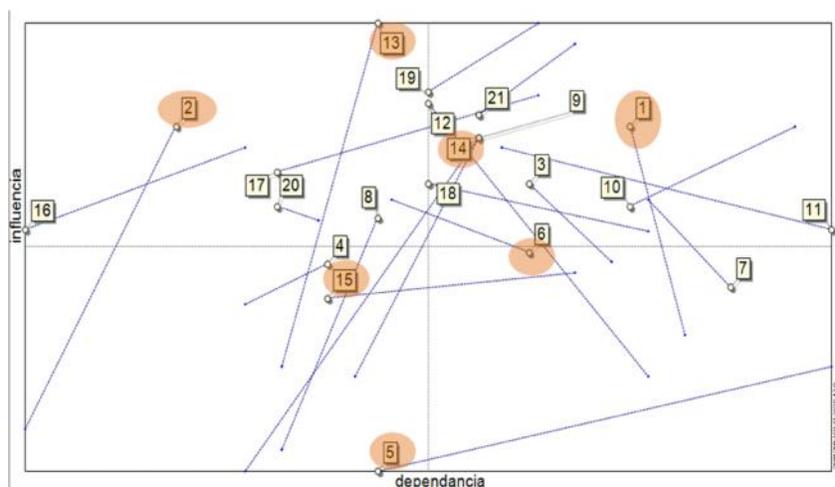
Ilustración 13: Ubicación de factores de cambio en el sistema - situación futura



Fuente: Elaboración propia con el apoyo del MIC - MAC

Entre la situación presente y futura hay fenómenos de cambio que cambia de ubicación, lo cual se debe a que los actores visualizan determinados fenómenos desempeñando otro papel en el sistema del territorio objeto de estudio, en la siguiente ilustración se podrá verificar el desplazamiento entre cuadrantes de los fenómenos de cambio, donde la ubicación de la variable es la deseada por los actores en un futuro.

Ilustración 14: Niveles de desplazamiento de los factores de cambio entre la situación actual y la situación futura



Fuente: Elaboración propia con el apoyo del MIC - MAC

En el cuadrante superior izquierdo, se ubican los fenómenos de cambio **determinantes**, que son poco dependientes y con una alta motricidad, los cuales tienen la capacidad de frenar o de movilizar el sistema del territorio objeto de estudio.

En el cuadrante superior derecho se ubican los fenómenos de cambio **claves**, que tienen una alta motricidad y a su vez una alta dependencia, estos tienen la capacidad de alterar el funcionamiento normal del sistema, son fenómenos sobredeterminantes en el territorio y por su naturaleza propia son inestables y esto corresponde a los retos estratégicos del territorio.

Los fenómenos de cambio **objetivos**, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de allí se le da su carácter de objetivos, ya que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea en el territorio. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen

de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

En el cuadrante inferior derecho se ubican los fenómenos de cambio de **resultado y/o salida**, los cuales se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del territorio.

A su vez dan cuenta de los resultados del funcionamiento del plan de desarrollo local, estos fenómenos se pueden asociar a indicadores de evolución, ya que se podrán traducir fácilmente como objetivos.

En el cuadrante inferior izquierdo se ubican los fenómenos de cambio **Palancas**, es complementario de los anteriores, su actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, en este caso las determinantes, que a su vez afectan a la evolución de los fenómenos de cambio claves.

Estas combinan el grado de motricidad y dependencia, pero son menos importantes para la evolución y el funcionamiento del territorio, pero el actuar provoca un movimiento importante y evidente en los demás fenómenos del plan de desarrollo local.

11.1.2.1.2.2 PARETO

La técnica de Pareto busca encontrar cuales son el 20% de las variables que explican el problema y cualquier acción estratégica ejercida sobre ellas nos lleva a que solucionamos el 80% del problema.

El objetivo de hacer una selección de variables, es priorizar aquellas que tienen mayor importancia dentro del sistema (objeto de estudio) desde sus perspectivas estratégicas. Para llevar a cabo su priorización de variables se deberá desarrollar los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de dimensiones de análisis

Las dimensiones de análisis son aquellas que inciden en el desarrollo del territorio objeto de estudio, pero visto desde un sistema, en este sentido las variables identificadas se agrupan en

las dimensiones identificadas, se recomienda que una dimensión sea del orden interno y la otra del orden externo al territorio.

Paso 2: Identificación y enumeración de variables.

Se retoman y enumeran todas las variables encontradas hasta el momento. Se conceptualizan y se tiene en cuenta las tendencias, potencialidades y rupturas encontradas en cada una de las variables y se llevan a las siguientes tablas.

Tabla 8: Caracterización y agrupación de variables

No Variable	Dimensión A	Conceptualización	Situación			Tendencia, potencialidades y rupturas.
			Pasado	Presente	Futura	
1						
2						
...						
N						
No Variable	Dimensión B	Conceptualización	Situación			Tendencia, potencialidades y rupturas.
			Histórica	Actual	Futura	
1						
2						
...						
N						

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

Paso No 3: Selección de variables

Luego de identificar el número de variables (N), se procede a realizar la selección de las que son más relevantes, las que afectan o influyen sobre el territorio objeto de estudio, sobre las cuales se hará el énfasis estratégico, para ello se realiza el siguiente procedimiento.

Si el N es número par, se divide por dos y el resultado se le suma uno y si N es número impar, se divide por dos y se suma 0.5. El resultado obtenido en la operación anterior (M) será la calificación que servirá de referente para el ejercicio de calificación de variables.

Paso No 4: calificación para la selección de variables

Igual al proceso de la técnica de Pareto, hace posible disminuir los errores, ordenar y clasificar ideas, y así lograr crear un lenguaje común en el grupo de trabajo interdisciplinario

y de alguna manera permite deliberar en determinados temas entre los actores; además también permite redefinir los fenómenos de cambio y en consecuencia afinar el análisis.

Califican todos los actores consultados durante el proceso de construcción y demás actores considerados como estratégicos. Todas las personas actuarán como expertos. Cada uno de manera independiente procede a calificar las variables. Respondiendo al siguiente interrogante. ¿Cuál de las variables identificadas representa mayor importancia a futuro para la transformación de territorio objeto de estudio? A esta se le coloca M, la que sigue en importancia M -1, la que sigue M - 2 y así sucesivamente hasta llegar a uno (1). No se repiten calificaciones, es decir no hay dos variables con valor igual y las variables que no califican se les colocan cero. Todas las calificaciones se hacen en el siguiente formato.

Tabla 9: Calificación de variables

No	VARIABLES\Experto	Exp1	Exp2	Exp 3	Exp 4	Exp N	Total
1							
2							
...							
N							

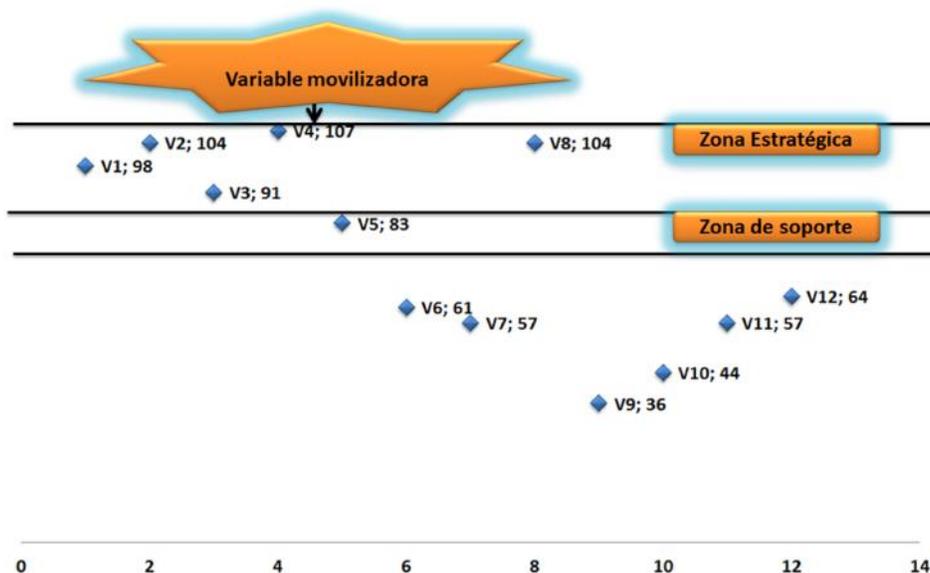
Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

Se suma la calificación de cada uno de los expertos y su resultado se coloca en la columna total.

Paso 5: Selección de variables estratégicas

Las variables que obtuvo la máxima calificación (S) en la columna total, se selecciona automáticamente y se le da el nombre de variable movilizadora. Este total (S) se multiplica por 0.8, dando (E) y se seleccionan las variables que quedaron por encima de (E) y de les da el nombre de variables estratégicas. Cuando una calificación está cerca de (E) se selecciona a criterio del equipo investigador, y se les da el nombre de variables de soporte, obteniendo así el siguiente sistema:

Ilustración 15: Plano de ubicación del sistema de factores de cambio



Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

Culminado el ejercicio de priorización se llevan a los siguientes cuadros, donde es necesario aclarar que sobre las variables priorizadas como estratégicas, son en las que recaerá el énfasis para la construcción de escenarios y el diseño estratégico.

Tabla 10: Clasificación de variables

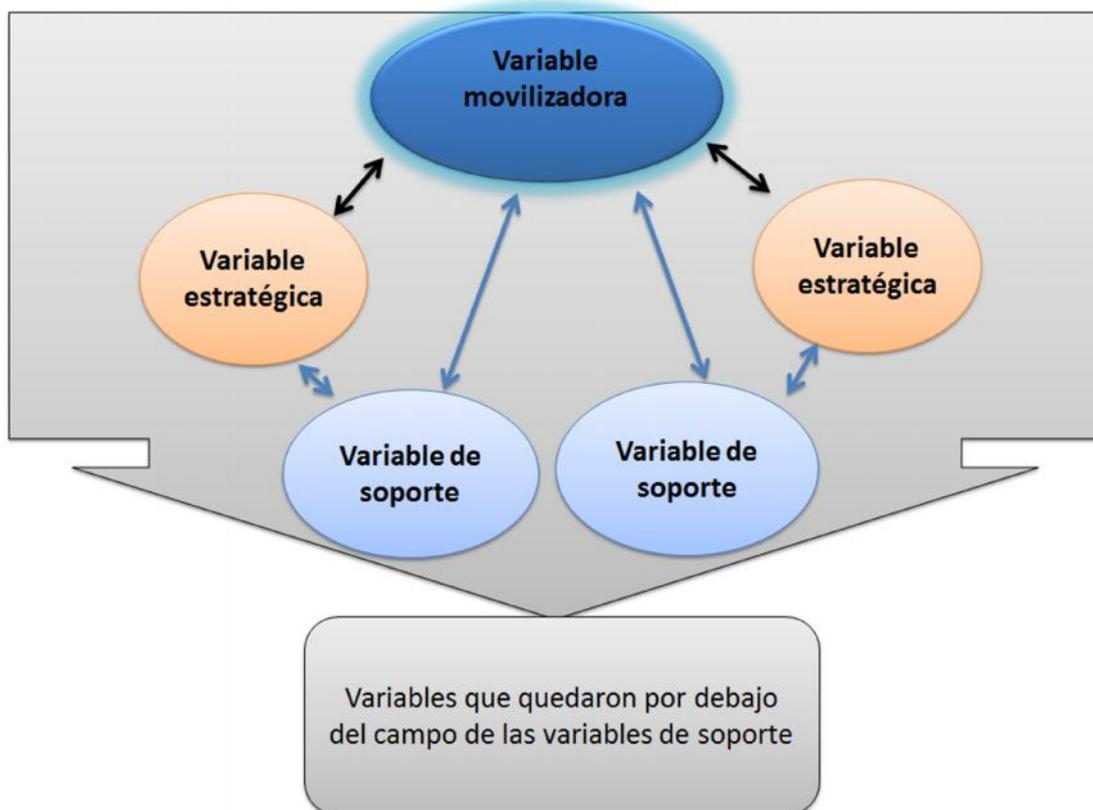
Variables Estratégicas	
1	
2	
3	
4	
Variables Soporte	
1	
2	
3	
4	

Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

Paso 6: Establecimiento de sistema de relaciones

Finalmente, trabajando con el enfoque de sistemas, se procede a establecer las relaciones que se establece con las variables estratégicas y de soporte seleccionadas. Como en todo sistema todas las variables tienen relación con cada una de ellas, encontrar de qué manera se están relacionando, nos permite ir ganando visualización hacia el ejercicio de construcción estratégica que se requiere realizar. Es importante detectar cual variable adquiere característica movilizadora del sistema y cuales adquieren carácter de estratégica y de soporte.

Ilustración 16: Sistema de relaciones



Fuente: Elaboración propia con lineamiento de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de Esumer, 2014

11.1.2.2 Mapeo y análisis de actores.

La técnica de mapeo y análisis de actores, es un paso requerido para la construcción de escenarios. Esta trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos tienen influencia sobre las variables estratégicas para el futuro del objeto de estudio intervenido y que surgieron de la fase de priorización de variables.

Esta técnica tiene como objetivos, identificar actores considerados estratégicos en el territorio objeto de estudio y evaluar sus posiciones frente a los objetivos, su grado de interés, el poder influir sobre los demás, permite analizar las relaciones de alianzas o de conflictos frente a las diferentes variables, con el propósito de determinar cómo se condicionan los diferentes escenarios apuesta.

Específicamente, el mapeo de actores, la confrontación de sus proyectos o intereses, el análisis de sus valoraciones de fuerzas⁷, son esenciales a la hora de evaluar los retos estratégicos y prospectivos, como las cuestiones claves para el futuro apuesta.

En este mismo sentido, sea cual sea el peso de las tendencias que provienen del pasado del objeto de estudio intervenido, se encuentra abierto a múltiples futuros posibles, tendenciales, realizables o deseables, donde los actores del objeto de estudio disponen de grados de libertad, poder y voluntad para incidir en este; siendo estos los responsables de sus propios actos y son consecuencia de los mismos, es decir, no son víctimas de su destino, si no constructor del mismo.

Por otra parte, los actores tienen diferentes actitudes frente al futuro y como fue mencionado Godet (1993), “la prospectiva varía mucho de una organización a otra. Frente al futuro, de una manera muy simplista y gráfica, pueden identificarse cuatro actitudes en los tipos de dirigentes”.

La primera de ellas corresponde al “*dirigente pasivo*”, que es resistente y no se preocupa a ver el mundo como es en la realidad, hasta que los cambios se imponen en el entorno que actúa. Es decir, no persigue ni sus propios intereses, ni los de la otra parte. Es una posición en la que se pospone el problema hasta que lleguen mejores tiempos.

⁷ Hace referencia a sus medios y/o formas de acción y experiencias.

La segunda corresponde a un “*dirigente reactivo*”, que es aquel que no se prepara para el cambio y espera a que fluyan los factores de cambio para adaptarse al entorno, condicionándolo a este.

La tercera corresponde al “*dirigente preactivo*”, es aquel que realiza ejercicios de vigilancia e inteligencia del entorno, para prepararse con anticipación a los cambios que se puedan dar y de esta manera poder afrontar mejor el futuro

La cuarta corresponde al “*dirigente proactivo*”, es aquel conspirador y soñador que propone nuevas ideas y estrategias, en búsqueda de escenarios deseables y en este sentido se toma el trabajo de realizar el mapeo y análisis de actores para así poner condiciones de juego en los territorios.

La prospectiva siempre trabaja bajo los esquemas de actitudes preactivas y proactivas, que sustentan que la anticipación invita a la acción y como es dicho por Gaston Berger (1964) "contemplando el futuro se transforma el presente".

En este sentido la prospectiva como disciplina juega el papel de realizar un ejercicio de reflexión frente al futuro, tratándose de hacer preguntas de este y resolviéndolas a partir del presente, pero esto se construye socialmente con la voluntad de los actores que inciden en el desarrollo de los territorios; los cuales deben ser motivados para que se apropien de las estrategias y sean ellos los jalonadores de los procesos de planeación y desarrollo local.

✓ Medios

Para el análisis y mapeo de actores, la propuesta metodológica propone la aplicación del método MACTOR⁸, al cual se le agregan algunos elementos, como la clasificación de los actores de acuerdo a los factores de identificación y la interpretación de los cuadrantes de para mapeo y análisis de actores.

⁸ Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones.

11.1.2.2.1 MACTOR

Paso 1: Identificación de actores estratégicos en el territorio objeto de estudio.

La identificación de actores se realiza por medio de grupos focales y/o entrevistas a expertos, que plasman un listado de posibles actores que pueden tener alguna influencia o dependencia sobre el desarrollo futuro del objeto de estudio intervenido, o por lo contrario pueden ser influenciados por este.

Como ya se ha mencionado, la identificación de los actores se realiza partiendo de las variables estratégicas arrojadas del ejercicio de priorización, es decir, las de mayor peso en el sistema estudiado. En teoría son ellas las que más inciden en la problemática y por ende aquellos actores más relacionados con ellas son los que más efecto tienen en el objeto de estudio intervenido.

En esta parte de la metodología prospectiva ya se debió haber terminado la caracterización de cada una de las variables priorizadas, se tendrán datos sobre cada una de ellas y estará claro para el grupo investigador en qué medida cada una de las variables son afectadas o afectan a individuos, organizaciones y/o entidades; y que a su vez juegan un papel de relevancia en ellas.

Esta relevancia se puede ver en la medida en que estos actores hayan sido protagonistas en los cambios que ha tenido la variable en los últimos tiempos o en la medida en que apunten a tener un papel crítico en el desempeño futuro de la variable.

En este mismo sentido se propone agrupar y priorizar los actores desde diferentes factores de identificación. A continuación se describen cada uno de ellos de acuerdo al propósito del presente ejercicio.

- ✓ *Factor interés:* atractivo, atracción, encanto, fascinación, gracia, incentivo, aliciente, afinidad, sugestión, o seducción.
- ✓ *Factor utilidad:* provecho, rendimiento, beneficio, ganancia, lucro, fruto, producto, dividendo, ventaja, compensación, valor, o precio. es necesario aclarar que la utilidad no siempre es beneficio económico, puede darse el caso de existir beneficios tangibles e intangibles.
- ✓ *Factor impacto:* recuerdo, sensación, impresión, marca, señal, o huella.

- ✓ *Factor poder:* poderío, dominio, potestad, autoridad, facultad, preponderancia, omnipotencia, prepotencia, jerarquía, supremacía, jurisdicción, imperio, mando, o potencia.
- ✓ *Factor veto:* censura, oposición, negativa, prohibición, impedimento, u obstáculo.

Bajo esta misma línea, a continuación se muestran los criterios de clasificación y calificación de actores.

Tabla 11: Factores de identificación de actores

Escala	Factor de identificación				
	Interés	Utilidad	Impacto	Poder	Veto
1	Muy poco interesado	Muy poco útil	Impacto nulo (descartable)	Con muy poco poder	Sin poder de veto.(no cuenta para nada)
2	No interesado	No útil	Poco impacto	Con poco poder	No lo considera apropiado
3	Indeciso	Indeciso	Indeciso	Indeciso	Indeciso
4	Interesado	Útil	Tiene impacto	Con poder	Lo considera apropiado pero no tiene poder suficiente
5	Muy interesado (amor, supervivencia)	Muy útil (imprescindible o fundamental)	Mucho impacto (decisivo en cualquier nivel).	Con mucho poder (poder de decisión)	Con poder de veto.(Impide la acción)

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

El grupo focal y/o entrevista a experto realiza el ejercicio de calificar el interés, la utilidad, el impacto, el poder y el veto con relación a las variables que se obtienen del proceso de priorización.

Tabla 12: Matriz de identificación de actores, frente a las variables

Variable:.....						
Actor	Calificación (1 a 5)					SUMA
	Interés	Utilidad	Impacto	Poder	Veto	TOTAL
1						
...						
N						

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Posterior a esto se agrupan los actores que tienen influencia o son influenciados por cada una de las variables.

Tabla 13: Matriz de calificación de actores, frente a las variables

Variables	Actores					SUMA TOTAL
	A1	A2	A3	...	AN	
V1	Calificación total					
V2						
V3	Calificación total				Calificación total	
V4			Calificación total			
...					Calificación total	
VN			Calificación total			

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 2: Identificar objetivos estratégicos de los actores

En relación a las variables estratégicas del objeto de estudio intervenido, los actores persiguen proyectos y/o objetivos múltiples y de diferentes dimensiones. El fin de este paso es obtener un

listado de los objetivos que persiguen los actores con relación a las variables que resultan del ejercicio de priorización.

Para llevar a cabo este proceso se propone el siguiente instrumento:

Tabla 14: Recolección de objetivos de actores

Actor	
Variable	
Objetivo	
¿Qué acciones propone para el cumplimiento del objetivo?	
¿Cómo visualiza su entidad, organización o empresa a la que usted representa en el plan de desarrollo local?	

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar el ejercicio de consulta a los diferentes actores, se propone que se agrupen en la siguiente tabla.

Tabla 15: Matriz de agrupación de objetivos, frente a las variables

Actores	Variables				
	V1	V2	V3	...	VN
A1					
A2					
A4					
...					
AN					

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 3: Identificar el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos

Se propone una representación matricial de Actores x Objetivos que permite visualizar y analizar el conjunto de posiciones de los actores frente a los objetivos identificados, obteniendo esquemas de alianzas entre los diferentes actores o por lo contrario esquemas de desacuerdo entre estos, es decir, unos apoyan y otros contravienen el objetivo.

Para la calificación de la matriz Actores x Objetivos, se proponen los siguientes criterios de calificación:

Tabla 16: criterios de calificaciones de los actores, frente a los objetivos

Calificación	Significado
-4	Oposición muy fuerte
-3	Oposición fuerte
-2	Oposición mediana
-1	Oposición débil
0	Indiferencia
1	Concordancia débil
2	Concordancia mediana
3	Concordancia fuerte
4	Concordancia muy fuerte

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

También se mencionan algunas de las pautas que facilitan la calificación:

Tabla 17: Pautas para la calificación de actores y objetivos

Calificación	Pautas
-4	Pone en cuestión la existencia del actor
-3	Pone en cuestión el cumplimiento de la misión del actor
-2	Pone en cuestión el éxito de los proyectos del actor
-1	Pone en cuestión las operaciones del actor
0	No consecuente
+1	Favorece las operaciones del actor
+2	En indispensable para el éxito de los proyectos del actor
+3	En indispensable para el cumplimiento de la misión del actor
+4	En indispensable para la existencia del actor

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Posteriormente se califican las posiciones de los actores frente a los objetivos.

Tabla 18: Posiciones de los actores, frente a los objetivos

Actores	Objetivos			
	Objetivo 1	Objetivo 2	-----	Objetivo N
Actor 1				

Actor n				

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 4: Evaluar las influencias directas entre los actores.

En los procesos de desarrollo territorial existen múltiples actores, donde la fuerza o peso en las decisiones son diferentes; alguno(s) de ellos poseen influencia sobre el resto y sobre el objeto de estudio intervenido; mientras que la influencia de otros es más limitada.

Dado lo anterior se propone realizar matriz de relación entre los actores en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Consiste en la ubicación de los actores en términos de influyente o influenciado con el propósito de definir si el papel que juegan dentro del objeto de estudio intervenido son claves, determinantes, controlados, independientes u objetivos, y así conocer cuáles son esenciales para la evolución futura del territorio estudiado.

La calificación se realiza por cada pareja de actores, allí se plantea la influencia que tiene determinado actor, frente a cada uno de los demás, asignando una calificación nula (0), débil (1), moderado (2), fuerte (3) o potencial (3). (Potencial es si la calificación es nula (0), pero se considera que a futuro puede ser potencial (3))

- Nula (0): la calificación nula se da cuando la capacidad de influencia de determinado actor frente a otra es nulo, sin efecto.
- Débil (1): la calificación débil se da cuando la capacidad de influencia de determinado actor frente a otro es débil, deficiente en fuerza de influencia, resistencia o intensidad. Sin poder de gobernabilidad.
- Moderado (2): la calificación moderada se da cuando la capacidad de influencia de determinado actor frente a otro se da en un punto medio entre dos extremos y no es exagerado.
- Fuerte (3): la calificación fuerte se da cuando la capacidad de influencia de determinado actor frente a otro es fuerte, tiene intensidad, resistencia, poder de gobernabilidad.

- Potencial (3): La calificación potencial se da cuando la calificación es nula (0), pero se considera que a futuro puede ser potencial (3), es decir, con intensidad, resistencia, poder de gobernabilidad.

Tabla 19: Matriz de calificación del grado de influencia entre los actores

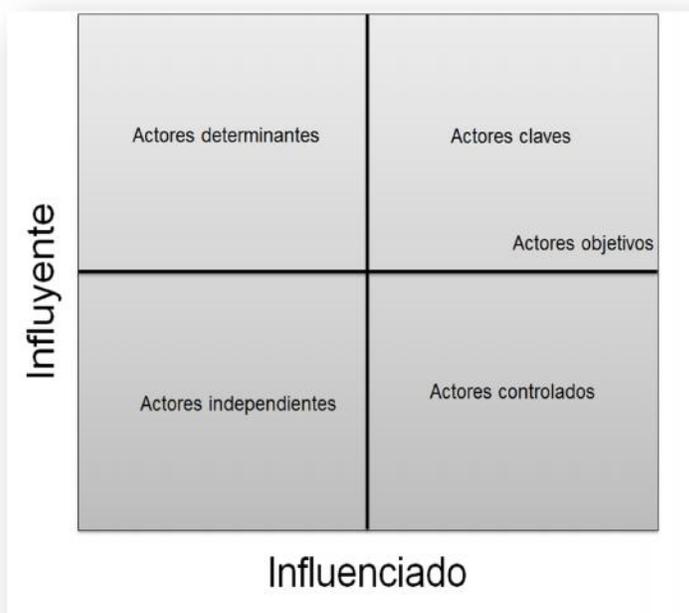
	Actor 1	Actor 2	-----	Total
Actor 1				
Actor 2				

Total				

Fuente: Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Posteriormente, los resultados se ubican en el plano que a continuación se ilustra:

Ilustración 17: Plano para mapeo y análisis de actores



Fuente: Elaboración propia con información del método MACTOR, 2013

La jerarquización de los actores en los diferentes cuadrantes permite confirmar la importancia de estos, pero a su vez reconoce a los actores que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel protagónico en el objeto de estudio intervenido.

En el cuadrante superior izquierdo, se ubican los actores **determinantes**, que son poco influenciados y con alta capacidad de influenciar, los cuales tienen la capacidad de frenar o de movilizar el objeto de estudio intervenido.

En el cuadrante superior derecho se ubican los actores **claves**, con capacidad de influenciar y ser influenciados. Estos tienen la capacidad de alterar el funcionamiento normal del objeto de estudio, porque ceden en las negociaciones, sin perder de vista la capacidad de influir en los demás.

Los actores **objetivos**, se ubican en la parte central son muy influenciados y medianamente influyentes, de allí se le da su carácter de objetivos, ya que en ellos se puede influir para que jalonen la evolución del objeto de estudio intervenido. Su denominación viene dada por su grado de ser influenciados, que permite actuar directamente sobre él, con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de los actores claves.

En el cuadrante inferior derecho se ubican los actores **controlados**, los cuales se caracterizan por su bajo grado de influenciar y alta grado de ser influenciado. Se trata de actores que no tienen la capacidad de abordar negociaciones por sí solos y por la falta de poder en la toma de decisiones.

En el cuadrante inferior izquierdo se ubican los actores **independientes**, los cuales se caracterizan por su bajo grado de influenciar y de ser influenciado. Estos son menos importantes para la evolución y el funcionamiento del objeto de estudio intervenido en el presente.

Paso 5: Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores.

Con los insumos ya recopilados en las diferentes matrices aplicadas se podrán llegar a análisis de conflictos o alianzas entre los diferentes actores para el desarrollo presente y los resultados futuros del objeto de estudio intervenido.

Es necesario resaltar que los espacios de dialogo donde interactúan los diferentes actores, es considerado como un medio de información primario, porque es allí donde se plantan los retos estratégico, se visualizan los lapsos de conflictos o alianzas y a su vez cuales son neutros de las diferentes decisiones.

En algunos casos la evolución o destrucción de relaciones entre los actores, podrán condicionar el futuro del objeto de estudio intervenido, para ello se recomienda realizar un listado de factores que pueden afectar las relaciones y que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de realizar los escenarios y el direccionamiento estratégico.

11.1.3 Fase III: Estratégica

Por definición es la fase estratégica del ejercicio de formulación del plan de desarrollo local, aquí la experticia del equipo investigador es clave, dado que aquí se interpreta y se define el como a la luz de la concepción del mundo y refleja el modelo de desarrollo para el territorio objeto de estudio, por ello es considerada la fase estratégica, ya que allí aparecen las imágenes de futuro y se define a cual se le apuesta, a su vez se definen las estrategias para cerrar las brechas entre la situación presente y situación futura.

11.1.3.1 Diseño y elección de escenario apuesta

Los escenarios futuros representan visiones múltiples, las cuales deben ser construidas a partir del desarrollo de un conjunto de premisas que están en el presente, pretendiendo transformar el futuro por medio de la imaginación de diferentes tipos de escenarios como lo son posibles, realizables, tendenciales y deseables.

Los *escenarios posibles* corresponde a todo lo que se pueda imaginar sin importar su grado de probabilidad u ocurrencia; los *escenarios realizables*, son aquellos que su grado de ocurrencia es factible y que se caracteriza por que tiene en cuenta las restricciones del objeto de estudio intervenido; los *escenarios tendenciales*, es un prolongación lineal del presente, es decir, supone que las cosas cambian en la misma dirección y con la misma dinámica del presente; mientras que el *escenario deseable*, se caracteriza por que es aquel que desean los actores y se llega a este por medio de la voluntad, la acción y la conjugaciones de poderes e intereses y que dan respuesta al “deber ser” del objeto de estudio intervenido. Estos

proponen elementos de rupturas con respeto a los demás escenarios donde esencialmente y fundamentalmente el futuro es diferente del presente.

La práctica propone que el escenario que se tome sea el deseable, por que conduce a realizar un proceso de anticipación a la acción; es necesario aclarar que la prospectiva no tiene como norte la adivinación o el porvenir y mencionado por Miklos & Tello (1998) es la “actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo”.

La prospectiva propone trascender la realidad por medio de actos de innovación, creatividad e imaginación; reflexionando sobre la realidad de manera participativa donde se conjuguen las convergencias de los deseos, expectativas, e intereses de los actores en función de un futuro deseado.

Los escenarios deben cumplir con una temporalidad, se deben plantear imágenes de futuro que reflejen los objetivos e interés de los actores, y una trayectoria que permitan reflejar la estrategia. En este sentido, es necesario precisar que el cumplimiento del escenario está sujeto a las condiciones y esté adecuado a las capacidades sociales, físicas, económicas, ambientales, políticas, culturales, tecnologías y educativas con las que cuenta el territorio objeto de estudio.

En esta misma concordancia, Godet (2000) plantea “...Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.”

Los escenarios son múltiples, porque el futuro no está predeterminado a una única imagen, pero estudios rigurosos basados en técnicas prospectivas como la construcción de escenarios, pueden llegar a configurar conjuntos de alternativas que pueden ser exploradas con la anticipación, porque el objeto de estudio de la prospectiva es el futuro.

Bajo el contexto planteado en el presente escrito y corroborando con Godet (2000), los escenarios deben adquirir cierto grado de credibilidad, que es un elemento que tiene gran peso en estos procesos; para esto, existen diferentes técnicas como smic, Delphi, análisis morfológico, ejes de “Schwartz”, entre otras; que proponen un componente fuerte de participación e inclusión de actores y expertos para la construcción de escenarios.

✓ Medios

Bajo este contexto, Godet (2000) plantea, los escenarios deben adquirir cierto grado de credibilidad, que es un elemento que tiene gran peso en estos procesos; para esto, existen diferentes técnicas como smic, Delphi, análisis morfológico, ejes de “Schwartz”, entre otras; que proponen un componente fuerte de participación e inclusión de actores y expertos para la construcción de escenarios.

Para el diseño de escenarios del direccionamiento estratégico del territorio objeto de estudio se propone utilizar la técnica de ejes de ejes de Schwartz, a continuación se mencionan los pasos a implementar:

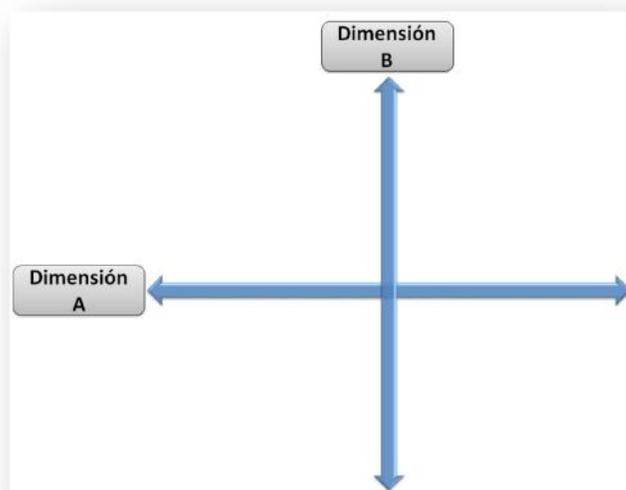
11.1.3.1.1 Ejes de Schwartz

Paso 1: Retomar las variables priorizadas como estratégicas.

Paso 2: Se retoman las dos (2) dimensiones de agrupación. Es necesario aclarar nuevamente, que cada dimensión expresa las variables definidas como estratégicas.

En caso tal que no se hallan agrupado las variables por dimensiones de análisis en el ejercicio de priorización, este es el momento de hacerlo, donde las dimensiones de análisis son aquellas que inciden en el desarrollo del territorio objeto de estudio, pero visto desde un sistema, en este sentido las variables identificadas se agrupan en las dimensiones identificadas, se recomienda que una dimensión sea del orden interno y la otra del orden externo al territorio.

Ilustración 18: Dimensiones de agrupación- Escenarios



Fuente: Elaboración propia con base en la escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 3: Definir un horizonte de tiempo.

Paso 4: Se asume que al horizonte definido a estas dimensiones pueden evolucionar positiva o negativamente.

Paso 5: Anotar en el siguiente cuadro la evolución posible del futuro de las dimensiones. Tener en cuenta la posible situación futura de las variables estratégicas definidas.

Tabla 20: Evolución futura de las dimensiones

Evolución posible al futuro	Dimensiones	Evolución posible al futuro
Cómo será la evolución negativa	A	Cómo será la evolución positiva
Cómo será la evolución negativa	B	Cómo será la evolución positiva

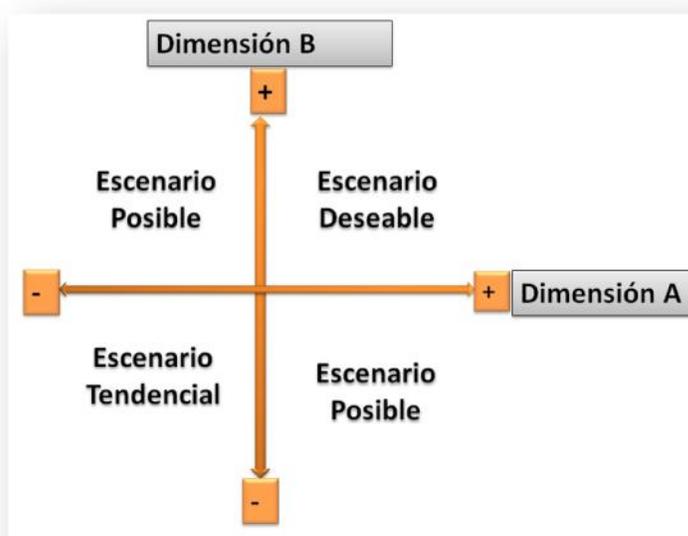
Fuente: Elaboración propia con base en la escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 6: Cada escenario analizado debe describirse a partir de la caracterización y tendencias de las variables. Se generan cuatro escenarios. Las categorías tienen solamente cuatro maneras de evolucionar.

<i>Categoría A</i>	<i>Categoría B</i>
-	+
+	-
-	-
+	+

Paso 7: Estas categorías se grafican en dos ejes, cuya topología permite visualizar cuatro imágenes o escenarios.

Ilustración 19: Escenarios de análisis



Fuente: Elaboración propia con base en la escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Paso 8: Desarrollo de la narrativa. Son descripciones de los escenarios, donde quedan involucradas las variables estratégicas de acuerdo a su connotación positiva o negativa y en tiempo presente. Ubicados en el año definido como horizonte.

Tener en cuenta en la narrativa la posible situación futura de las variables definidas como estratégicas.

11.1.3.2 Direccionamiento estratégico

Consiste en realizar una reflexión consciente de la brecha que existe en la situación actual, frente al escenario apuesta⁹, planteando líneas estratégicas, propósitos, programas y proyectos, es decir, actúa como instrumento metodológico que establece acciones estratégicas que tributan a cumplir objetivos superiores de corto, mediano y largo plazo.

En este mismo sentido, se vuelve un elemento transversal y fundamental para el desarrollo territorial, pues fija lineamientos generales que orientan el que hacer de los territorios durante un periodo de tiempo determinado, partiendo de la voluntad, el poder y la libertad de los actores para jalonar procesos.

Para mayor claridad a continuación se presenta ilustración para la elaboración de una direccionamiento estratégico territorial:

Para dar inicio a la descripción del acrópolis, es necesario aclarar que la formulación del direccionamiento estratégico parte superior(techo), hacia la parte inferior, buscando definir líneas estratégicas, propósitos estratégicos, programas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de los planteamientos definidos como principio rectores del territorio objeto de estudio.

Mientras que la implementación del direccionamiento estratégico parte de la ejecución de los proyectos, logrando así tributar al cumplimiento de los objetivos rectores planteados en el techo de la ilustración.

En este sentido, el diseño estratégico tiene el propósito de establecer enfoques, estrategias y bases programáticas que permitan orientar el desarrollo territorial, materializado en apuestas del corto, mediano y largo plazo. Para ello se utiliza la idea de una acrópolis que simboliza los distintos niveles necesarios, partiendo de abajo hacia arriba, el nivel cuatro (4), llamadas líneas estratégicas, expresan las bases para construir los demás niveles, que es a su vez contiene propósitos, programas y proyectos, el nivel tres (3), llamado estrategias representan los pilares del proceso, volviéndose criterios de actuación de las líneas estratégicas y permiten garantizar el resultado del nivel dos (2), llamado principios orientadores, que es la viga sobre la cual se soporta el impacto esperado, , que a su vez provoca como efecto el nivel uno (1), que es la visión a largo plazo.

⁹ Imagen de futuro.

Ilustración 20: Diseño estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en la escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Para llevar a cabo la formulación del direccionamiento estratégico se proponen los siguientes pasos:

1. Identificar principios rectores del territorio objeto de estudio, propósito superior. (razón de ser)
2. Retomar los resultados del ejercicio de priorización de fenómenos de cambio, y darles categoría de líneas estratégicas.
3. Plantear propósito estratégico a cada una de las líneas.
4. Definir programas a cada línea y clasificarlos de corto, mediano y largo plazo.
5. Retomar el ejercicio de mapeo y análisis de actores y relacionarlos con los programas.
6. Definir proyectos a cada programa y clasificarlos de corto, mediano y largo plazo.

Para el desarrollo de estos pasos se recomienda aplicar el siguiente taller con los actores estratégicos del territorio.

Ilustración 21: Despliegue estratégico

Variables Estratégicas	Propósitos	Acciones	Actores

Fuente: Elaboración propia con base en la escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Para llevar a feliz término el cumplimiento del direccionamiento estratégico, es necesario ampliar el último paso, ya que es el medio y la forma como se materializa y se ejecuta la estrategia. Para ello se propone la siguiente estructura de proyecto.

- ✓ Nombre del proyecto: Buscar un nombre correspondiente a la estrategia que materializa.
- ✓ Marco contextual: tributación del proyecto a las políticas públicas de orden local, nacional e internacional.
- ✓ Marco conceptual y teórico: permite dar aclaraciones conceptuales y técnicas desde la temática del proyecto.
- ✓ Análisis de entorno: se debe realizar estudios técnicos, de acuerdo a las temáticas del proyecto.
- ✓ Justificación del proyecto: Es el beneficio que se le genera solucionando el problema.
- ✓ Problema que resuelve el proyecto: Se expresa en términos de la necesidad que se piensa satisfacer.
- ✓ Objetivo que busca el proyecto: Es la solución del problema
- ✓ Diseño metodológico: traza etapas para la ejecución del proyecto.
- ✓ Análisis de involucrados: Se deben retomar los resultados del mapeo y análisis de actores.
- ✓ Población beneficiaria: población que impactara el proyecto.
- ✓ Alcance del proyecto: Hasta donde llega el proyecto, si es el diseño o la implementación.
- ✓ Plan de acción que contenga: actividades, tiempo, responsable, costos.
- ✓ Realizar batería de indicadores.

11.1.4 Fase IV: Gestión.

La fase llamada gestión, pretende materializar y gestionar las apuestas definidas en el proceso de planeación participativa, a través de la construcción de tejidos empresariales, sociales e institucionales, contribuyendo así a la unión de fuerzas de los diferentes actores en pro del desarrollo de un territorio.

Esta fase se realiza a manera de recomendación de Modelo de Gestión propuesto por La Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer en los procesos de acompañamiento a la planeación y desarrollo local de las comuna 5 - Castilla, 6 – Doce de Octubre y 7- Robledo, han logrado construir un modelo de gestión para el desarrollo integral, el cual se retoma como referente principal para la presente propuesta metodológica al cual se le aportaran dos capítulos en su diseño:

1. Una propuesta de sistema de información para el desarrollo.
2. Una propuesta para la implementación de un sistema para el seguimiento, la mejora, el control y la evaluación de los planes del desarrollo en el territorio.

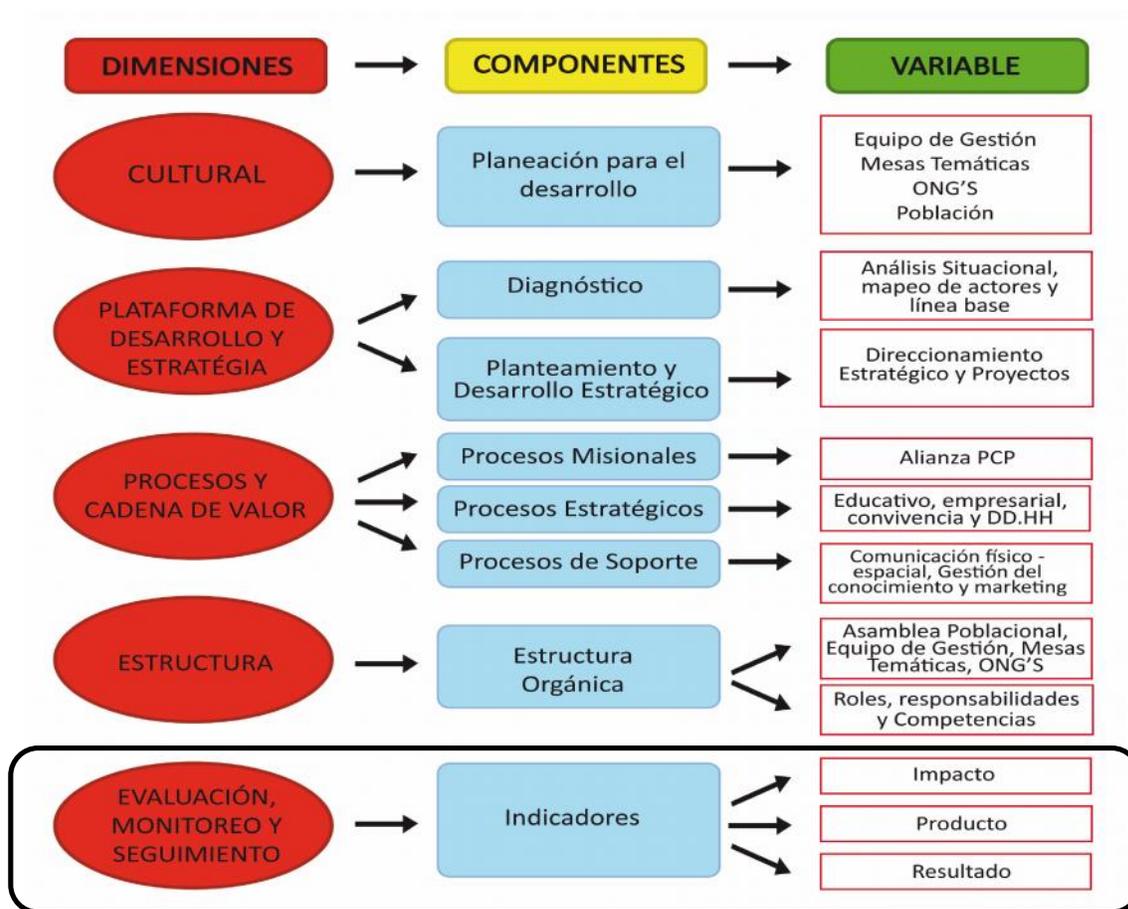
11.1.4.1 Fundamentos estratégicos para un Modelo de gestión para el desarrollo integral.

Está orientado a reconocer el cómo se gestiona en el territorio, no tanto a qué perfil económico tiene ni qué condiciones. Lo que significa hacer intervenir una determinada técnica, la voluntad política y la disposición de los participantes del desarrollo. Los instrumentos técnicos marcan el qué se hace, qué política se encara. La voluntad o estilo político marca cómo se gobierna. Y los actores identifican al quiénes participan.

En general es el establecimiento de un modelo incluyente, participativo, solidario y competitivo. Y en lo específico es la profundización de la inclusión de la comunidad en los beneficios del desarrollo, la consolidación del trabajo asociativo y solidario, los trabajos en redes, la configuración de fuerte tejidos sociales, empresariales e institucionales y finalmente el desarrollo de acumulados de conocimiento técnico y científico. Todo desde una perspectiva local para actuar en un contexto global.

La Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer en los procesos de acompañamiento a la planeación y desarrollo local de las comuna 5 - Castilla, 6 – Doce de Octubre y 7- Robledo, han logrado construir un modelo de gestión para el desarrollo integral, el cual se retoma como referente principal para la presente propuesta metodológica.

Ilustración 22: Modelo de gestión para la gestión del desarrollo integral de la zona 2 de la ciudad de Medellín



Escuela de prospectiva y desarrollo empresarial de Esumer, 2013

Pero adicional a los avances de la Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, se propone la implementación de un sistema de información para el desarrollo, que permita la gestión del conocimiento y la ampliación de capacidades, el cual depende de su diseño para que realmente sea coherente con el enfoque y al tiempo que se propone una estructura para garantizar democráticamente el seguimiento, la mejora y el control de manera amplia y democrática.

11.1.4.1.1 Diseño y/o desarrollo del sistema de información para el desarrollo con su respectivo sistema de seguimiento, mejora y control.

Se parte de entender que uno de los principios vitales de un plan de desarrollo es garantizar “la acumulación continua” esta debe tener apalancaderos y uno de ellos, quizás esencial, es la estructuración de un sistema de información para el desarrollo.

Por definición general Un sistema de información es una estructura estable de interacción, integrada por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es:

- Reunir, clasificar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y verídica para el uso de los responsables en la toma de decisiones, para el aprendizaje y el intercambio.
- Mejorar la planificación, ejecución y control de los planes y hacer su seguimiento corregir y anticipar.

El sistema de información PARA EL DESARROLLO INTEGRAL debe responder a la democratización de la información, la generación de conocimiento como un nuevo tipo de CAPITAL y entender que la generación y distribución del conocimiento son una fuente de productividad, bienestar y PODER.

EL Sistema de Información realmente es un aporte al desarrollo en la medida que su diseño y dinámica garantice la ampliación de las OPORTUNIDADES de las personas, como resultado de la democratizando la información, que aumente sus CAPACIDADES (mejorar destrezas, mejorar conocimientos) y fortaleciendo principalmente, como se planteó anteriormente, dos tipos de CAPITALES EN EL TERRITORIO: CAPITAL SOCIAL Y CAPITAL COGNITIVO.

Se entiende un “Sistema de Información Territorial como un proceso que avanza según el nivel de desarrollo social, caracterizado por la capacidad de sus miembros para obtener, compartir cualquier información desde cualquier lugar, instantáneamente y en la forma que

prefiera, garantizando que esta sea oportuna, eficaz, veraz, pertinente, apropiada y actualizada”.

El sistema debe de definir en ese proceso quien opera la información, cuales son las fuentes, quien la procesa, quien la valida y quien la certifica.

El sistema debe garantizar la accesibilidad, la centralidad, igualmente que opere de manera distributiva y multidireccional, además, que permita la conectividad.

Para operativizarlo requiere de:

Un ente u órgano o comité centralizador que sea encargado de implementar las políticas para mantener la normatividad, dinamizar métodos y garantizar el funcionamiento.

Se requiere de un nodo articulador:

Debe ser el OBSERVATORIO, en el cual se implemente un “LABORATORIO” para la racionalización y la prospectiva. Este observatorio será la instancia para la consolidación, articulación y complemento del trabajo de los generadores de datos o de información.

De fuentes:

Fuentes Oficiales de tipo nacional, departamental y municipal, Entidades autónomas que intervienen en el territorio, Instituciones privadas, Ong`s, las instancias de gobernabilidad del plan, corporaciones, comités, ciudadanía en general.

Para cada uno de ellos se establecerá una forma, un procedimiento unos mecanismos para interactuar como vía de alimentación o de entrada al sistema de información.(Protocolo)

Requiere de apoyos de interacción:

Las redes o creación de ellas con espacios que procesan información, que acumulan datos y que tienen actividad propia en dicho sentido, son ellos las bibliotecas, los telecentros, centros de información existentes, Observatorios sociales o temáticos, universidades.

Un Sistema de comunicación:

Conjunto de acciones y políticas que “orientan la acción comunicativa para el fortalecimiento de las dinámicas sociales y políticas que impulsan las organizaciones sociales y comunitarias” (Documentos Diagnostico PDL) hacia el fortalecimiento de las apuestas al desarrollo integral, teniendo como protagonistas la comunidad y sus habitantes.

Se requiere de Software y Hardware:

Es imperante definir la implementación de las TIC´s en todo el Sistema, esta implementación va desde lo Macro (Sistema digital de conectividad para el territorio), manejo de intercambios en la virtualidad, programas específicos de capacitación virtuales o entrega de resultados, hasta lo micro:

Centro de informática para el observatorio, Sistema de salvaguarda de la información, procesamiento de datos, bases de datos articuladas.

Definición de los Usuarios:

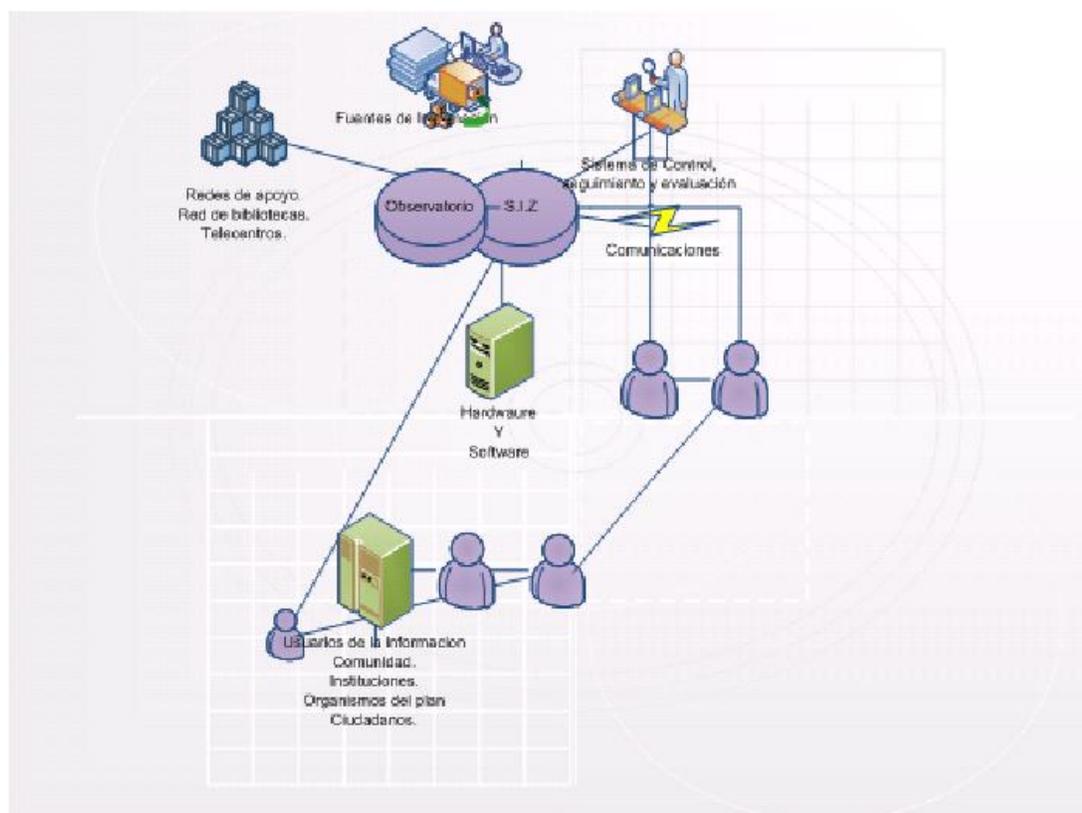
Los usuarios por definición son todos los beneficiarios del territorio, pero la información también tiene niveles, manejos y por ello los usuarios deben ser clasificados en su pertinencia en uso y manejo, manteniendo su carácter de democrática, ampliación de oportunidades y generación de capacidades.

Se requiere un modelo de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Para evaluar el progreso del plan, en cuanto al cumplimiento de metas, implementación y desarrollo de los proyectos con el fin de hacer los ajustes oportunos y correctivos con prontitud. Tendrá unos mecanismos para el reporte de a las diferentes instancias y con ello generar una cultura de evaluación, rendición de cuentas y racionalización de procesos. Aquí se tendrán que definir los indicadores, los cuales serán clasificados en tres nivel:

Los de Primer nivel (Orden estratégico o de impacto), Los de segundo Nivel (indicadores de programa y proyectos o de gestión) e indicadores de tercer nivel (Indicadores de planes y acciones o de resultados).

Ilustración 23: Sistema de información para el desarrollo integral



Fuente: Elaboración propia.

11.1.4.1.1.1 Se requiere un modelo de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Un sistema de evaluación debe generar conocimiento que pueda ser utilizado en la toma de decisiones y en la planificación estratégica de los proyectos y programas. De esta manera, la construcción de conocimiento a través del proceso de evaluación y que éste a su vez permita generar una mayor capacidad evaluativa, es uno de los objetivos más relevantes de un sistema de evaluación; ya que, en el proceso se pueden detectar y definir hipótesis generales a través de los resultados obtenidos de una o más evaluaciones, donde se establezcan relaciones con variables o principios generales que pueden ser aplicables o replicables en otros casos,

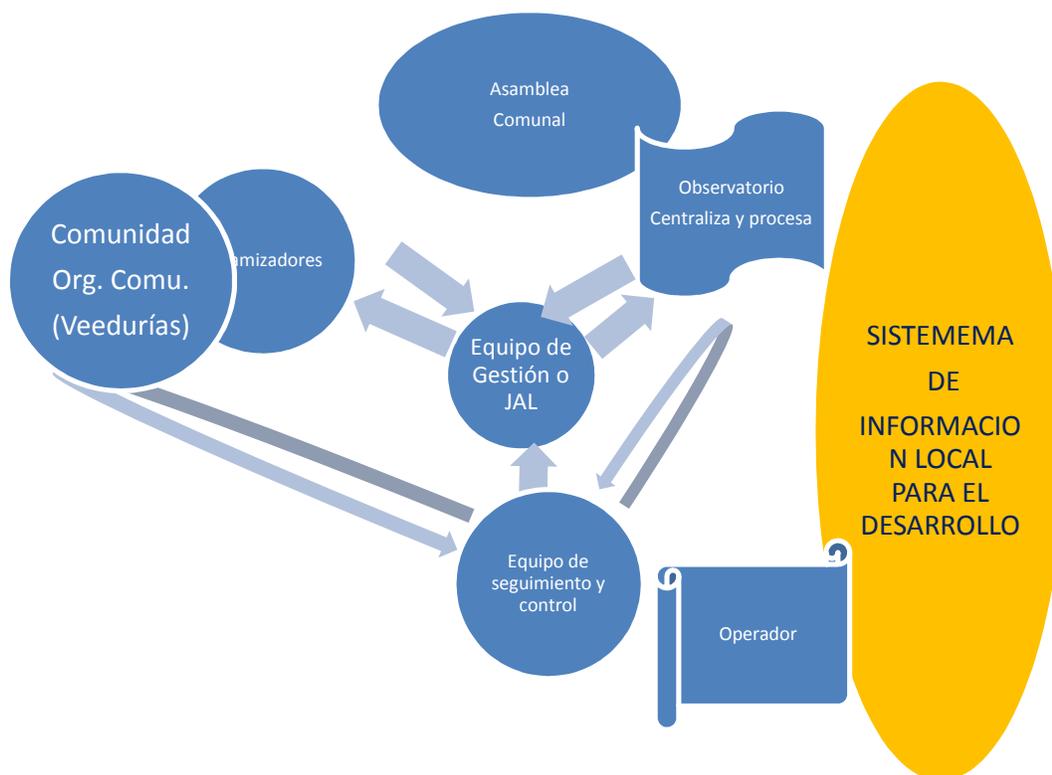
condición que ha sido definida como lecciones aprendidas por el Banco Interamericano de Desarrollo (1997, citado por Segone, 1998).

Dichas lecciones, al ser sistematizadas y divulgadas se transforman en conocimiento. Pues al analizar y entender las acciones específicas de la intervención y sus efectos, aprendiendo de las fortalezas y debilidades de los procesos y comprendiendo las razones para alcanzar buenos o malos resultados, y a su vez, generando conciencia de estos procesos en las instituciones o población directamente afectada, se está construyendo conocimiento. Así pues, se establece una clara relación de complementariedad entre la evaluación, el monitoreo y la sistematización (Escobar y Ramírez 2003).

Para evaluar el progreso del plan, en cuanto al cumplimiento de metas, implementación y desarrollo de los proyectos con el fin de hacer los ajustes oportunos y correctivos con prontitud, debe tener mecanismos para el reporte de las diferentes instancias y con ello generar una cultura de evaluación, rendición de cuentas y racionalización de procesos. Aquí se tendrán que definir los indicadores, los cuales serán clasificados en tres niveles:

Los de Primer nivel (Orden estratégico o de impacto), Los de segundo Nivel (indicadores de programa y proyectos o de gestión) e indicadores de tercer nivel (Indicadores de planes y acciones o de resultados).

Ilustración 24: Estructura del sistema de seguimiento, control, mejora y evaluación participativo



Fuente: Elaboración propia.

La estructura propuesta permite que el seguimiento, control, mejora y evaluación sea PARTICIPATIVO, que la comunidad directamente pueda determinar el progreso de las actividades y proyectos, momento del mismo y tomar las medidas para resolver situaciones o hacer los ajustes necesarios para procurar los objetivos y metas.

Se considera que estos sistemas funcionen desde lo micro – territorial (Zona o comunas y Corregimientos), de esta manera su operatividad y efectividad serán de alto rendimiento.

El equipo de gestión o la JAL recibirá informes del observatorio, de los dinamizadores que se encargaran de actualizar información permanentemente y del el equipo de seguimiento y control para su respectivo análisis y PROPONER las medidas de mejora que requiera algún proyecto o proceso.

11.1.4.1.1.2 El equipo de Gestión o Jal:

El equipo de gestión apoyado en los dinamizadores alimenta el observatorio o en su defecto al espacio definido para el archivo y centralización de la información, con los datos recolectados en discusiones con la comunidad y las demás instituciones.

El Equipo de seguimiento y control establece los mecanismos para controlar el estado de implementación de los proyectos, aplicando las fórmulas para establecer la eficiencia y efectividad de las organizaciones (mesas) encargadas de los proyectos.

Estructura del sistema de seguimiento, control, mejora y evaluación participativo:

Se propone un equipo de Seguimiento y control que este conformado por un Jal, por un representante del Equipo de Gestión, por 3 representantes de la comunidad y veedurías ciudadanas, un miembro del observatorio y el operador junto al interventor como miembros activos.

11.1.4.1.1.3 Funciones del equipo de seguimiento y control.

El equipo de seguimiento y control tendrá entre otras actividades y procesos las siguientes:

- Medir el progreso de los proyectos y de las actividades.
- Establecer el grado de efectividad para lograr los objetivos.
- Precisar la concordancia de lo puesto en acción con las prioridades establecidas por la comunidad.
- Controlar el modo de funcionar de los grupos que están definidos para la implementación de los proyectos y actividades.
- Evaluar la evolución de los proyectos en general.

11.1.4.1.1.4 Operador, interventor y planeación.

El operador, el ente de control municipal aportan al equipo de gestión y al equipo de seguimiento y control en la selección de los indicadores, en los mecanismos de recolección de información en el apoyo al observatorio para procesar la información.

Proponen a cada nivel activo de información los formatos y mecanismos de recolección de la información, métodos de organización de las mismas y canales para su tránsito: Un tercer nivel es la comunidad, las organizaciones sociales y comunitarias....

Un segundo nivel las organizaciones del plan como comisiones, redes, mesas y todas aquellas que responden por proyectos del PP.

Un primer nivel El equipo de gestión, las organizaciones y entidades estatales.

A estos niveles corresponde alimentar los indicadores:

Los de Primer nivel (Orden estratégico o de impacto, estos corresponden al nivel municipal).

Los de segundo Nivel (indicadores de programa y proyectos o de gestión).

Indicadores de tercer nivel (Indicadores de planes y acciones o de resultados).

11.1.4.1.1.5 Definición de indicadores de primer nivel (Los de segundo y tercer nivel están dados por los programas y proyectos.)

Los indicadores de impacto son los que permiten evaluar la magnitud de la modificación o efectos, que el proyecto espera generar en el problema o situación de la población a largo plazo (Cohen y Martínez, 2003). Por consiguiente, miden las transformaciones estructurales en las condiciones de vida de las personas y generalmente se encuentran asociados a los objetivos estratégicos o misionales del Plan.

Los indicadores de resultado, son los que permiten evaluar los efectos directos de las intervenciones a corto y/o mediano plazo. De igual manera, los indicadores de producto se

refieren a la cantidad y calidad de los bienes y/o servicios que se generan mediante las actividades o proyectos de un Plan (Cohen y Martínez, 2003).

En relación a los indicadores de gestión, son aquellos que permiten hacer seguimiento de la gestión en términos de actividades e insumos (recursos, materiales, personal y/o presupuesto). Este tipo de indicadores se encuentra relacionado con el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

12 ANEXO

- **Planeación Participativa:**

Tal cual lo explica el PNUD (La planeación participativa), la planeación se puede leer bajo dos líneas, la tradicional y la planeación participativa, por supuesto, cada una de ellas con sus particularidades pero ambas con un mismo fin, veamos:

-La primera, la tradicional, responde más a una planeación centralizada, impositiva, técnica, vertical de arriba hacia abajo, excluyente, no integral, que promueve la confrontación e intenta homogeneizar. Esto es, las necesidades y las atenciones son genéricas a cualquier sector.

-La segunda, la participativa (sobre la cual se construyen los ejercicios prospectivos) tiene un carácter contrario: descentralizada (“periferia hacia centro”); más que impositiva es de acuerdos, deliberación, reflexión y diálogo, tratando de consensuar criterios, propósitos y apuestas, trata de encontrar y llegar a acuerdos sociales de co-responsabilidad. Más que ser netamente técnica, se aprovecha para la generación de conocimiento e intercambio de saberes; adicional, el método busca ser incluyente. La participación es la premisa de trabajo, y por consiguiente, es de carácter vertical (de abajo hacia arriba) y relacional, 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.

Tabla 21: Comparativo de la planeación tradicional y planeación participativa

Planeación Tradicional	Planeación Participativa
Centralizada	Descentralizada
Impositiva	Acuerdos sociales
Técnica	Intercambio de saberes
De arriba hacia abajo [<i>Racional</i>]	De abajo hacia arriba [<i>Y relacional</i>]
Excluyente	Incluyente
Ignora necesidades	Conoce necesidades integrales de la comunidad
Intenta Homogeneizar	Busca atender necesidades

Fuente: Pnud. La planeación participativa.

- **Planificación**

Consiste en establecer los procesos, los mecanismos, los medios y los recursos que permiten alcanzar una situación objetivo, a partir del reconocimiento de una situación de partida. La planeación es iterativa, en tanto desarrolla sus planteamientos y propuestas a través de sucesivas aproximaciones, proponiendo, verificando y retroalimentando las proposiciones iniciales.

- **Desarrollo.**

Es un proceso continuo de mejoramiento en las condiciones sociales, económicas, culturales, políticas, ecológicas, con carácter participativo y sostenible y con resultados en la calidad de vida de todos los ciudadanos. El desarrollo, así entendido, integra: Desde lo humano las dimensiones: racional, espiritual, estética, lúdica, sentimental, motivacional y a las personas y a la sociedad. Desde el territorio: espacio físico, identidades culturales, biosistemas, unidades administrativas, y al territorio con otros territorios. Desde el desarrollo las dimensiones sociales, económicas, culturales, políticas, ecológicas, y a los distintos actores: organizaciones sociales, empresarios, entidades estatales (de los órdenes municipal, departamental y nacional).

- **Desarrollo Económico.**

Es la capacidad que los territorios tienen para asegurar condiciones de prosperidad para los pobladores que los habitan, el generar riqueza a través de su aparato productivo y convertirla en bienestar social.

- **Desarrollo Humano Sostenible.**

El desarrollo humano sostenible es el proceso continuo de mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, pone como centro del desarrollo al ser humano. Le da prioridad a las personas y las organizaciones que conforman.

Busca tipos de crecimiento económico con equidad social así como la transformación de los procesos productivos y los patrones de consumo para que garanticen la sustentabilidad del equilibrio ecológico.

“El desarrollo humano sostenible es un proceso que no solamente genera crecimiento económico, sino que distribuye sus beneficios equitativamente; que regenera el ambiente, en lugar de destruirlo: que potencia las personas, en lugar de marginarlas. El DHS otorga prioridad a los pobres, ampliando sus opciones y oportunidades, y crea condiciones para su participación en las decisiones que los afectan (PNUD, 1997).”

- **Tipos de capital en el territorio para el desarrollo**

Capital Humano:

Conjunto de capacidades que las personas acumulan en el tiempo: como la salud, conocimientos, iniciativa, prestigio, habilidad técnica, fortaleza de la cultura organizacional.

Capital Social:

Acumulación histórica y cultural de un conjunto de valores, instituciones, normas y tradiciones que subyacen en los modos de relación y organización de las personas y la sociedad. Involucra la capacidad institucionalizada de organización y acción colectiva de las sociedades y grupos para movilizarse hacia objetivos comunes y adherir a estos por la vía de una autorregulación social. (Promueve confianza, ayuda recíproca y cooperación).

Capital Cognitivo:

Condiciones y oportunidades en la sociedad para hacer circular la información y el conocimiento y la disponibilidad de redes para modificar Conectividad, accesibilidad y centralidad, asimismo el roce del costo y la distancia, para personas e instituciones.

- **Tejido social**

Es una red de relaciones que se genera a partir de las dinámicas de trabajo que se viven en los territorios, las cuales se desarrollan de manera conjunta y articulada por los ciudadanos e institucionalidad, tanto pública o privada con propósitos comunes, donde se complementen y potencialicen las capacidades existentes en función del desarrollo territorial.

- **Tejido social – empresarial**

Se refiere al conjunto de relaciones, reglas e intercambios que realizan el universo de organizaciones sociales y empresariales en un territorio determinado y su capacidad para proponer y defender causas sustentadas en el bien común, para crear "puentes" de interlocución y de transacciones políticas, culturales, económicas y sociales útiles con otras esferas del orden social donde se concentran las decisiones de poder político y económico.

Puede tomar varios modelos, el tejido social empresarial puede reflejar la concepción de desarrollo integral, vinculando de manera dinámica al territorio los distritos industriales, o de otra manera perfilando y fortaleciendo el tejido social empresarial con un enfoque de desarrollo económico dinamizando los clúster y apuntando al crecimiento.

Apuntamos, entonces, a la generación de tejido social empresarial desde los encadenamientos productivos, los circuitos económicos ligados a los procesos sociales y al desarrollo integral. Que le apueste a la productividad y competitividad sistémica.

- **Políticas Públicas.**

Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.

Las políticas públicas intentan solucionar problemas de diferentes tipos: económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, entre otros. En el diseño e implementación de las políticas públicas pueden intervenir conjuntamente la sociedad civil, las entidades privadas y las instancias gubernamentales en sus distintos niveles.

Las políticas públicas pueden estar orientadas a toda la población –en este caso se habla de políticas universales– o dirigirse a solucionar algún problema de un grupo específico –en este caso se habla de políticas focalizadas–. El principio de universalidad supone garantizar a todas las personas aquellos bienes y servicios de calidad que son considerados indispensables para participar plenamente en la sociedad.

Las políticas focalizadas responden a la necesidad de restituir un derecho vulnerado, mitigar una situación crítica o emprender acciones diferenciadas según las características de la población.

Es importante destacar que las políticas universales y las focalizadas no son necesariamente incompatibles. Más aún, en algunos casos pueden ser complementarias, ya que la presencia de inequidades económicas y sociales hace que los destinatarios de las políticas públicas universales reciban sus beneficios de manera desigual.

- **Territorio.**

El territorio es un hecho geográfico, delimitado según los criterios utilizados que pueden ser, entre otros, de naturaleza física, ecológica, de sistemas naturales, sociales o políticos.

En la concepción política del territorio este está ligado a la población que lo habita y es una condición necesaria para el reconocimiento de la existencia de un Estado o una unidad político administrativa menor.

- **Productividad sistémica**

Es un pilar de la competitividad sistémica, vela por la selección de proveedores con alta responsabilidad social (compra responsable), por optimización de procesos y recursos con compromiso social y por impulsar un mercado preferente y consumo responsable.

- **Competitividad sistémica**

El concepto de competitividad sistémica enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía.

El enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de situaciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Distinguir cuatro niveles de análisis, micro, meso, macro y meta e investigar la interrelación entre ellos no sólo tiene sentido a nivel de economías nacionales. Pues este resulta ser también un ejercicio útil para comprender la evolución de las economías locales y regionales, y más aún, ayuda a tratar los factores supranacionales.

En la siguiente tabla se muestra un ejercicio de identificación de factores claves en determinar la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación.

Tabla 22: Algunos factores claves en determinar la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación.

	Nacional	Regional	Local
Nivel Meta	Modelo de desarrollo nacional, sistemas de innovación nacional	Identidad regional	Capacidad de los actores locales para cooperar, confianza, un entorno innovador
		Capacidad estratégica de los actores regionales	
Nivel Macro	Condiciones marco macroeconómicas (por ejemplo: sistema tributario, sistema financiero)	Política presupuestal sólida	Política presupuestal sólida
		Capacidad de inversión del Gobierno	Capacidad de inversión del Gobierno
			Calidad de vida
Nivel Meso	Promoción a la tecnología innovadora, promoción a las exportaciones, agencias especializadas de financiamiento	Desarrollo económico regional, centros de aplicación tecnológica, institutos de investigación y desarrollo, instituciones de capacitación, política regional para la protección del medio ambiente	Desarrollo económico local y promoción del empleo, instituciones de capacitación, incubadoras, cámaras de industria y comercio
	Políticas sectoriales para la protección del medio ambiente		
Nivel Micro	Corporaciones medianas y grandes	Clúster regionales de empresas pequeñas y medianas	Clúster locales, subcontratación local
	Trabajo en redes dispersas		

Fuente: Proyecto Meso-NRW. (Meyer-Stamer)

El Nivel Meta

Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los

intereses del futuro. Que permitan cohesionar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia. Es decir, una formación social de estructuras que permitan la modernización de la economía.

El Nivel Macro

Se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía.

“La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de la política fiscal. Y la presupuestaria, así como también de la monetaria y cambiaria” (Esser, 1996), con el fin último de mantener un equilibrio en todo el sistema económico de manera sostenible que permita el éxito en el mercado mundial.

El Nivel Meso.

Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores.

Dentro de este nivel se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos pero no por ello no interconectados. Dichas políticas están encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial como son las carretas, transportes etc., y la educación tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial, a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo.

Nivel Micro.

“A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, etc.” (Rojas). Siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital la calidad, la flexibilidad y la rapidez.

Puesto que las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de clúster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología, como lo son las universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras.

También una mejor organización de los diferentes departamentos que conforman la cadena de valor, tanto para disminuir tiempos perdidos, como para disminuir inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado.

Por lo que la visión de la competitividad sistémica resalta a diferentes niveles los retos a los cuales se enfrenta la empresa, la región y las naciones ante los nuevos requerimientos de la industria, en un plano internacional.

- **Gobernabilidad.**

De acuerdo a la Organización de los Estados Americanos Gobernabilidad significa:

Gobernabilidad significa estabilidad institucional y política, y efectividad en la toma de decisiones y la administración.

Se relaciona con la continuidad de las reglas y las instituciones, y en el paso, consistencia e intensidad de las decisiones.

Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno.

En términos generales, es la capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas públicas y servicios.

La Gobernabilidad depende en la Gobernanza, por ejemplo en el nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente

- **Gobernanza**

Entonces, es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y el sector privado.

Significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían el poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil (Mayntz, 1998). En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados participan y a menudo cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones.

- **Democracia**

En sentido amplio, democracia es una forma de convivencia social en la que los miembros son libres e iguales y las relaciones sociales se establecen de acuerdo a mecanismos CONTRACTUALES..

Tipos de democracia:

- *Democracia directa* cuando la decisión es adoptada directamente por los miembros del pueblo.
- *Democracia indirecta o representativa* cuando la decisión es adoptada por personas reconocidas por el pueblo como sus representantes.
- *Democracia participativa* cuando se aplica un modelo político que facilita a los ciudadanos su capacidad de asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en las decisiones públicas o cuando se facilita a la ciudadanía amplios mecanismos PLEBISCITARIOS.

- **Participación**

Hart (1993,) define la participación en relación “con los procesos de compartir las decisiones, que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la cual se vive. Es el medio por el cual se construye una democracia y es un criterio con el cual se deben juzgar las democracias. La participación es el derecho fundamental de la ciudadanía”.

Concepto que se complementa por el dado por Sartori (2001, p. 74-75) “es tomar parte personalmente, un tomar parte activo que verdaderamente sea mío, decidido y buscado libremente por mí. Así, no es un "formar parte" inerte ni un "estar obligado" a formar parte. Participación es ponerse en movimiento por sí mismo, no ser puesto en movimiento por otros (movilización). La participación es el centro de la ciudadanía”. Agrega Sartori (2003, p. 25) además, que “conceptualmente es peligroso concebir a un ciudadano que vive para servir a la democracia, en lugar de una democracia que existe para servir al ciudadano”,

“La participación de la ciudadanía en las decisiones relativas a su propio desarrollo es un derecho y una responsabilidad. Es también una condición necesaria para el pleno y efectivo ejercicio de la democracia. Promover y fomentar diversas formas de participación fortalece la democracia” y la gobernanza.

- **Crecimiento**

El crecimiento económico de un país se considera importante, porque está relacionado con el PIB per cápita de los individuos de un país. Puesto que uno de los factores estadísticamente correlacionados con el bienestar socio-económico de un país es la relativa abundancia de bienes económicos materiales y de otro tipo disponibles para los ciudadanos de un país, el crecimiento económico ha sido usado como una medida de la mejora de las condiciones socio-económicas de un país.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El crecimiento económico es el aumento de la cantidad de trabajos que hay por metro cuadrado, la renta o el valor de bienes y servicios producidos por una economía.

El Crecimiento es en si acumulación de riqueza, para generar oportunidades y equidad socio - económica.

Hasta hace muy poco la tesis que prevalecía entre los economistas más ortodoxos, tenía que ver con que el crecimiento económico por si sólo, era la condición básica y principal para lograr alguna reducción en los índices de pobreza. (J.Bernal)

El crecimiento puede ser reductor de pobreza o generador de pobreza, dependiendo de qué suceda con la inequidad durante el proceso de crecimiento. No antes ni después. Por esta razón no es suficiente con el análisis estático de indicadores, pobreza y distribución. (J.Bernal)

El crecimiento tiene por concepción la acumulación y la concentración de la riqueza en quienes “tienen la capacidad” de lograr su reproducción y distribución.

- **Alianza Público – Social - Privada.**

Son los hechos donde de manera conjunta, el sector gubernamental junto al sector privado y las fuerzas vivas de los territorios deciden aunar esfuerzos en causas comunes, ya sea para cumplir fines de manera coyuntural o para lograr procesos de más largo aliento.

En los últimos años se ha tratado de cualificar estas relaciones, que existan marcos éticos y de responsabilidad social, que propendan por el interés general y que tengan reglas claras, entre otros posibles atributos.

- **Pacto Público – Social - Privado.**

El desarrollo local, no son sólo tareas del sector público o exclusivamente del desarrollo propio y aislado de las dinámicas sociales, económicas, físico espaciales y políticas. La relación estructural entre la política pública, la educación, la empresa y la comunidad, deben ser los impulsores del desarrollo local de un territorio.

Las actuaciones en cada territorio (región / localidad) deben ser concertadas entre la gestión pública y los actores privados (empresas, centros de investigación tecnológica, universidades) y comunidad.

En el esquema de un pacto público – social - privada, las responsabilidades y funciones deben quedar definidas para cada uno de los actores. En este sentido, el sector público es el catalizador y animador del desarrollo; el sector educativo debe direccionarse en la pertinencia sobre la base de la articulación a la dinámica de desarrollo económico y social, siendo facilitador y orientador del proceso. Mientras que la empresa, es responsable de elevar la productividad y la competitividad, como aporte importante al desarrollo económico territorial. Entretanto, se espera que las fuerzas vivas de los territorios sean actores que participen de manera propositiva, se apropien del proceso de desarrollo y sean cogestores del mismo

Así mismo, la comunidad tiene el deber de consolidar los procesos de democracia participativa, corresponsabilidad, cooperación e integración de actores de base social.

- **Prospectiva**

La prospectiva como disciplina se caracteriza por los enfoques sistémicos, holísticos y de largo plazo con la que realiza el proceso de intervención, porque busca articular el territorio con las demás dinámicas globales a través de estrategias del orden internacional, nacional y regional, teniendo en cuenta los planes y directrices rectores. En tal sentido la prospectiva propone implementación de diferentes técnicas que se caracterizan por ser de carácter participativo y de construcción social

El carácter prospectivo - estratégico, pretende abordar tres momentos temporales, que son el pasado, el presente y el futuro y que a su vez responden respectivamente los siguientes interrogantes ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos? y ¿A dónde deseamos ir?, lo que

requiere de una ruta de lineamientos y enfoques para llevar a cabo su gestión. En este mismo sentido, estos lineamientos y enfoques que se establezcan, hacen posibles el desarrollo de escenarios futuros al que se le apuesta, así como la voluntad de los actores que interactuarán en este, para que las apuestas sean apoyadas, gestionadas y jalonadas en la misma dirección, deslumbrando así una la mirada de largo plazo, en pro del funcionamiento de los procesos bajo el imperativo de la sostenibilidad y el desarrollo de cada territorio.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional - USAID. (2004). *Modelo de comunicación pública*. Bogotá.
- Benetti, S. (s.f.). *Conceptos basicos sobre desarrollo humano integral*.
- Briggs, B. (Marzo de 2000). <http://caminosostenible.org/wp-content/uploads/BIBLIOTECA/introduccion-al-proceso-de-consenso---beatrice-briggs.pdf>. Recuperado el 03 de Agosto de 2013
- Corporación PARTICIPA. (2008). *Manual de partiicipación ciudadana*. Santiago de Chile : Gráfica Funny.
- El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. (Mayo de 2006). Recuperado el 27,28,29 de Noviembre de 2012, de <http://www.unicef.org>
- El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. (Mayo de 2006). <http://www.unicef.org/argentina/spanish/cuadernillo-6.pdf>. Recuperado el 02 de Agosto de 2013
- Escuela de Prospectiva y Desarrollo EmpresarEsumer. (26 de Noviembre de 2013). Recolección de información para formular propuesta metodologica. (G. L. Moreno Soto, & E. R. Orlas Diez, Entrevistadores)
- Giraldo Arcila, O. G. (2013). *Guía metodología de planes de desarrollo con enfoque prospectivo*:. Medellín.
- Gonzalez Gómez, L. M. (2007). *Una aproximación polisémica, multidimensional e integral*. Medellín.
- Granados Cortés, H. d., Arango Quintero, J. C., & Romero Roa, E. (2011). *Vocaciones territoriales guia metodologica para su identificación*. Medellín.
- Institución Universitaria Esumer. (2012). *Acercamiento a los grupos poblacionales de la comuna 5,6 y 7: niñez y adolescencia, juventud,mujeres, personas mayores, etnias, personas con discapacidad y comunidad LGTBI*. Medellín.
- Juan Pablo VI. (s.f.). *Carta Enciclica "populorum progressio"*.
- LIPSOR. (s.f.). http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013
- Maequez, G. (s.f.). *Medio ambiente y violencia en Colombia: una hipotesis*.
- Meyer-Stamer, J. (s.f.). *Estrategias de Desarrollo Territorial Basadas en el Concepto de Competitividad Sistémica*.
- Neef, M. (1997). *Desarrollo a escala humana*.
- Neef, M., Elizalde, & Hopenhayn. (1995).
- Neff, M. (s.f.). *Fines y medio del desarrollo*.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011).
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (s.f.). *Planeación participativa*.
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990).
http://hdr.undp.org/en/media/hdr_1992_es_cap1.pdf. Recuperado el 5 de Mayo de 2013
- Sen, A. (1996).
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/viewFile/11496/20791>.
Recuperado el 19 de Diciembre de 2013
- Subsecretaría de prevención y participación ciudadana . (2011). Republica Federal de Mexivo.
- Tejada Moreno, L. (2010). *Modelo de gestión integral para el Desarrollo Local de la Zona 2*. Medellín.
- Toro, B., & Rodriguez, M. (Enero de 2001).
<http://www.observatoriucc.com/3.La%20comunicaci%F3n%20y%20la%20movilizaci%F3n%20social%20en%20la%20construcci%F3n%20de%20bienes%20p%FAblicosl.pdf>. Recuperado el 02 de Agosto de 2013