

BUEN GOBIERNO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Vigilada MinEducación

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

PROSPECTIVA Y GESTIÓN TERRITORIAL

Autor: Mauricio José López Caicedo

Facultad: Pregrado

Denominación del programa: Administración Pública Territorial

Nombre de la asignatura: Prospectiva y Gestión Territorial

Modalidad¹: Virtual

Tipo de asignatura²: Teórico-Práctica

Número de créditos³: 1

Horas de acompañamiento directo: 16

Horas de trabajo independiente: 16

Nombre del autor: Mauricio José López Caicedo

Asesoría Pedagógica y Control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales - ESAP

Fecha última versión: 16/08/2017

Corrector de estilo: Luis Antonio Mayorga Velandia

Diagramación: Luis Antonio Mayorga Velandia

ISBN: 978-958-652-539-8

¹ Presencial, distancia o virtual.

² Teórico-práctica o teórica.

³ Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

CONTENIDO

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	5
OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	6
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA.....	7
PLAN DE FORMACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	8
UNIDAD DIDÁCTICA. PROSPECTIVA Y GESTIÓN TERRITORIAL	8
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	8
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. PROSPECTIVA Y GESTIÓN TERRITORIAL.....	10
TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL.....	10
TEMA 2. PROYECTOS DE FUTURO Y PROSPECTIVA.....	21
TEMA 3. EL PROCESO PROSPECTIVO	28
TEMA 4. EL PROCESO ESTRATÉGICO.....	30
TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO.....	33
CASO DE ESTUDIO.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS	49
WEBGRAFÍA	51
GLOSARIO	52

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico de gestión pública integral orientada a resultados10

Figura 2. La gestión del desarrollo en Antioquia. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina13

Figura 3. El método de prospectiva.....25

Figura 4. Estrategia de ocupación del territorio: Escenarios - Formulación y evaluación41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. La estrategia de desarrollo local34

Tabla 2. Requisitos para la elaboración de estrategias de desarrollo local35

Tabla 3. Ítems para la recolección de información con fines estratégicos38

UNIDAD 1

DIDÁCTICA

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Los conceptos de prospectiva y gestión territorial nos invitan a relacionar el desarrollo territorial a partir de tres momentos interrelacionados: construcción de visión territorial a largo plazo, planeación estratégica y procesos de gestión permanentes, los cuales, según los principios básicos de la administración, empiezan con la planeación. Los territorios construyen visiones a largo plazo, planean estrategias y gestionan el desarrollo con organizaciones públicas de diversa índole.

Para los estudiosos de la Administración pública territorial, el problema del desarrollo enfrenta dos lógicas, aparentemente irreconciliables: la lógica organizacional y jurídica estatal y la lógica de los problemas sociales que requieren atención e intervención por parte de las organizaciones públicas; los juristas nos hablan de los servicios públicos como la finalidad última del Estado. Parecen corresponder a dos lógicas complejas muy diferentes, ya el sociólogo Niklas Luhmann nos decía que todos los problemas que acoge y enfrenta la burocracia estatal los complejiza porque ésta es limitada para comprender racionalidades diferentes a la administrativa.

Sin embargo, la única manera de que el Estado se relacione con los servicios públicos misionales es a través de organizaciones públicas. Se recuerda que estos servicios se conciben como el conjunto de actividades a través de las cuales se atienden necesidades esenciales para la vida de las personas, actividades que determinan un “grado de desarrollo” de la sociedad en particular. Son servicios públicos la educación, la salud, la recreación, la provisión de víveres, el suministro de agua potable, de energía eléctrica, de comunicaciones, el transporte y todas las múltiples actividades que son propias de la vida en sociedad. No obstante, hay que decirlo, el desarrollo engloba dificultades complejas. Un primer aspecto para mencionar es que el desarrollo de una sociedad no se detiene en la esfera económica como comúnmente se cree, sino que es un proceso multidimensional.

El desarrollo territorial implica tener en cuenta toda la Administración pública con su complejidad, tanto en sus organizaciones como en sus procesos.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Comprender el desarrollo territorial a partir la construcción de proyectos de futuro, el diseño de estrategias y la realización de procesos de gestión territorial coherentes con las visiones y estrategias construidas colectivamente, tomando en cuenta técnicas de planeación prospectiva territorial y proceso de negociación para aplicarlo desde procesos de gestión pública.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo territorial es multidimensional, es decir, incluye aspectos sociales, económicos, políticos y de confianza social; además, involucra a todos los sectores, como la salud y la educación, y a todos los actores existentes en la sociedad.

La gestión del desarrollo involucra procesos de planeación, ejecución y control.

La gestión de redes sociales es uno de los fundamentos más importantes para la gestión territorial.

La prospectiva es el método de planeación más adecuado para construir colectivamente visiones de futuro territorial.

Las organizaciones públicas son fundamentales a la hora de llevar a cabo la ejecución del desarrollo y se someten a los procesos de modernización del Estado.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA

La gestión pública territorial

Proyectos de futuro y prospectiva

El proceso prospectivo

El proceso estratégico

Un modelo de planificación estratégica para el desarrollo

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

PLAN DE FORMACIÓN DE LA ASIGNATURA

Competencia general de la Unidad Didáctica	N° y nombre de la Unidad Didáctica	Estructura temática
<p>Comprende el desarrollo territorial a partir la construcción de proyectos de futuro, el diseño de estrategias y la realización de procesos de gestión territorial coherentes con las visiones y estrategias construidas colectivamente, tomando en cuenta técnicas de planeación prospectiva territorial y proceso de negociación para aplicarlo desde procesos de gestión pública</p>	<p>Prospectiva Y Gestión Territorial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión pública territorial 2. Proyectos de futuro y prospectiva 3. El proceso prospectivo 4. El proceso estratégico 5. Un modelo de planificación estratégica para el desarrollo.....

UNIDAD DIDÁCTICA 1

UNIDAD DIDÁCTICA. PROSPECTIVA Y GESTIÓN TERRITORIAL

RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

La presente unidad presentó la secuencialidad interrelacionada entre construir visión de futuro, planear estratégicamente y gestionar el desarrollo. La gestión del desarrollo contempla la planeación como una primera fase que se moviliza entre la visión de futuro y el diseño de estrategias. La segunda fase, la ejecución, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a

través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos. Y la tercera fase, la evaluación, consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la Administración, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

La lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos: determinación de objetivos estratégicos, creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en el proceso y creación de las condiciones y la infraestructura adecuada para facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas.

El desarrollo es multidimensional. Los actores, los ciudadanos y los *stakeholders* se presentan como el capital social del desarrollo, en el que tienen que construir acuerdos y visiones de futuro para permitir una convivencia con un buen manejo del conflicto social.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

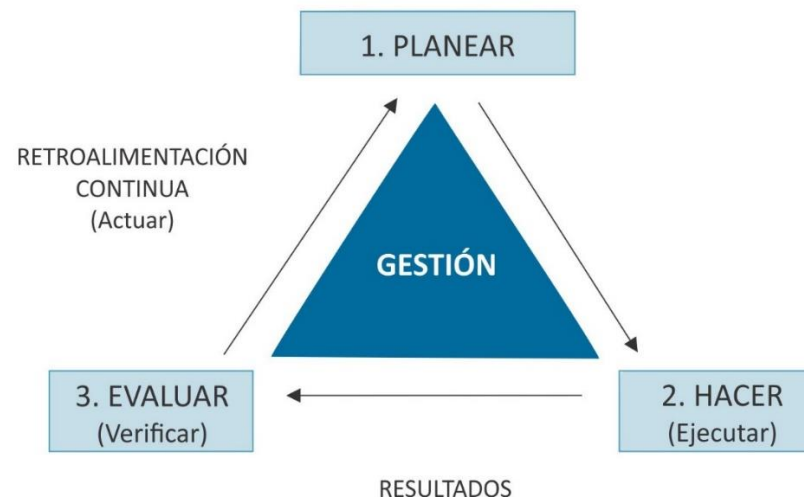
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA. PROSPECTIVA Y GESTIÓN TERRITORIAL

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

Importante

El Estado debe ser un actor constructor de lo social, ambiental, económico, etc.; pero para cumplir con su misión requiere una organización interna.

Figura 1. Modelo básico de gestión pública integral orientada a resultados



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP), CAF, DDTs (2005).

UNIDAD **1**
DIDÁCTICA

En ese aspecto se circunscribe la propuesta modernizadora del Estado colombiano, la cual ha tenido diferentes trayectos históricos y aspectos diversos, entre otros.

- La implementación de una gestión de calidad (NTCGP 1000: 2004).
- La carrera administrativa (Ley 909 de 2004) para los servidores públicos del Estado colombiano.
- La promulgación de la Ley 489 de 1998.

Se podría afirmar, no obstante, que los procesos modernizadores del Estado colombiano no son nuevos, sino que tienen sus raíces en los años de la década de los cincuenta cuando se creó la ESAP y el Departamento Nacional de Planeación, entre varias instituciones públicas creadas, y en el fortalecimiento de las décadas siguientes en procesos planificadores y organizacionales de todas las instituciones gubernamentales.

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL



Importante

Hoy día la propuesta modernizadora integra varias políticas de las mencionadas en la Ley 489 de 1998, en la que se regula el ejercicio de la función administrativa, se determina la estructura y se definen los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración pública.

Es de destacar que el proyecto modernizador de las últimas décadas, en las que también se puede incluir el proceso de descentralización, corresponde a movimientos teóricos de la Administración pública que han impactado en la comprensión y valoración de un nuevo papel del Estado, a nivel mundial, y a cambios políticos, sociales y económicos a nivel internacional.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

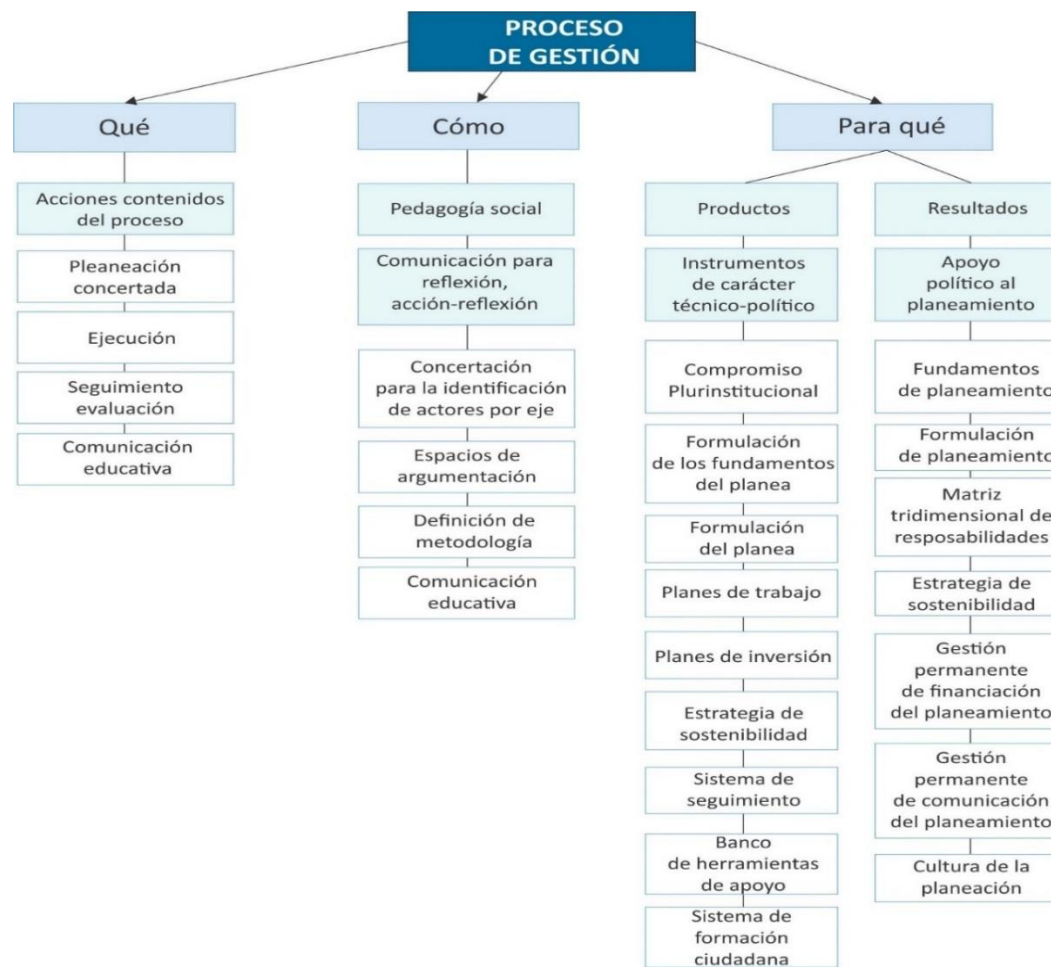
La disciplina de la administración pública se ha ido estructurando con todos estos cambios. Al respecto se quieren destacar tres aspectos:

- a) En primer lugar, no se puede desconocer que los estudios teóricos de la Gerencia Pública han influido en la modernización del aparato estatal, especialmente en la reconceptualización de lo público y en la reconfiguración de las organizaciones públicas. Las últimas décadas han visto desarrollarse un cambio profundo en la disciplina de la Administración pública, con la aparición de visiones que priorizan la toma de decisiones (inspirándose en los debates creados por Herbert Simon), el pensamiento estratégico y prospectivo, y lo organizacional visto desde otras disciplinas como la antropología y la economía (corrientes neoinstitucionalistas). Asimismo, el Estado se reestructuró para corresponder a los lineamientos de la globalización.
- b) En segundo lugar, y siguiendo a C. Ramió Matas (2001), se pueden mencionar dos corrientes de la nueva gestión pública:
 - Las corrientes neoempresariales, que impulsan ideas desde la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos.
 - Las corrientes neopúblicas, que proponen una clientelización de los ciudadanos; enfatizan en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

Figura 2. La gestión del desarrollo en Antioquia. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina



TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

Fuente: Proyecto CEPAL/GTZ (sf).

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

- c) Y, en tercer lugar, se quieren destacar los debates en torno a lo organizacional e institucional. Esta discusión ha servido para mostrar que hoy día la reforma del Estado no consiste en mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones estatales existentes (desde un punto de vista sólo organizacional). Las corrientes neoinstitucionalistas argumentan contra la burocracia, contra los mecanismos de procedimientos y su énfasis en la meritocracia, y llaman la atención sobre el problema de las instituciones (que permean todas las organizaciones), las reglas de juego y el comportamiento “real” de los individuos (una preocupación metodológica: que la teoría corresponda a lo sucedido en el mundo real) el que siempre actúa según sean sus “incentivos”. Hay corrientes de la nueva gestión pública que encuentran convergencia ideológica y defienden la idea de que el mecanismo de mercado, siempre que sea posible, es el mejor mecanismo para distribuir los beneficios, apoyando la idea de que el mérito y el ser dueños de sí mismos (mediante la competencia) son los mejores jueces sociales, pues son técnicos y neutros. Las reglas formales y los procedimientos formales no son tan importantes, pues son fuerzas que limitan el ser dueño de sí mismo mediante intervenciones constantes en la discreción humana.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA



Ideas Claves

El mecanismo de mercado, siempre que sea posible, es el mejor mecanismo para distribuir los beneficios.



Importante

La mejor manera de medir el éxito del gobierno es a través de sus resultados, los cuales definen cada vez más los límites de la intervención del gobierno sobre las preferencias de los “clientes” y los ciudadanos.

Esos tres aspectos son parte esencial a la hora de comprender la gestión pública y su papel en las organizaciones públicas.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA



Definiciones

El concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: La planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática.

En estos términos, la gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible.

Se puede hablar de tres momentos de la gestión pública:

- a) La planeación: se identifican, ordenan y armonizan –de manera participativa y concertada– el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo, que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.
- b) La ejecución: es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.
- c) La evaluación: consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la Administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas y, lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

Hay que decir que el abordaje de la gestión del desarrollo desde su dimensión aplicativa implica una gran complejidad por la interacción de elementos jurídicos, instrumentales, financieros y de política pública, entre otros. En Colombia la gestión del desarrollo tiene, entre otras, una serie de funciones sociales y económicas para el logro de los fines del Estado social de derecho, y en estos procesos de gestión intervienen una amplia gama de instituciones y actores a nivel organizacional o participativo. En ese sentido la gestión del desarrollo se relaciona estrechamente con la interacción de diversos agentes tanto estatales como privados. Pero éstos se encuentran organizados a nivel sectorial (nacional) y a nivel territorial (local).

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

El tema del desarrollo –con todas sus variables y temas (educación, transporte, comunicaciones, salud, tecnología...) – de un país cruza, desde una óptica organizacional, lo sectorial y lo territorial. La lógica sectorial del desarrollo se incorpora en la vida cotidiana de los individuos a través del territorio, sea éste de tipo urbano o rural. El desarrollo social incorpora esa doble naturaleza para sus procesos de gestión: es impulsado tanto por gobernantes territoriales como por políticas sectoriales de origen nacional. Planes de desarrollo departamental y municipal, por un lado, y planes sectoriales por el otro, dan cuenta de esta problemática.



Importante

Los gestores públicos tienen que tener en cuenta ambos niveles: Políticas públicas sectoriales y planes de desarrollo territoriales.



Caso

Los ministerios dictan las políticas públicas. En salud es el Ministerio de Protección Social. El ámbito territorial está representado por los Servicios Seccionales de Salud y por los Sistemas Municipales de Salud. Por Ley el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) ejerce la rectoría del sistema.

El desarrollo económico y social deberá articularse estrechamente con el desarrollo cultural, científico y tecnológico. Este aspecto ha sido recalcado como un factor importante e incluyente. El Plan Nacional de Desarrollo tendrá en cuenta el Plan Nacional de Cultura que formule el Gobierno. Los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social. Para lo cual se tendrá en cuenta que:

- a) El respeto de los Derechos Humanos, la convivencia, la solidaridad, la interculturalidad, el pluralismo y la tolerancia son valores culturales fundamentales y base esencial de una cultura de paz.
- b) El Estado garantizará la libre investigación y fomentará el talento investigativo dentro de los parámetros de calidad, rigor y coherencia académica.
- c) El Estado fomentará la creación, ampliación y adecuación de infraestructura artística y cultural y garantizará el acceso de todos los colombianos a la misma.
- d) El Estado promoverá la interacción de la cultura nacional con la cultura universal.

TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

UNIDAD 1 DIDÁCTICA



Ideas Claves

El desarrollo económico y social deberá articularse estrechamente con el desarrollo cultural, científico y tecnológico.



TEMA 1. LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL



Importante

Las acciones que permitirán su desarrollo son la difusión, promoción y compromiso por parte de los entes territoriales, con las políticas nacionales y con los proyectos culturales locales, constituyéndose en el puente entre la nación y los ciudadanos interesados en promover la cultura en las diferentes localidades del país.

El desarrollo requiere recursos. La Ley 715 del 2001 destina recursos a los municipios, a través del Sistema General de Participaciones, para financiar programas, proyectos y actividades del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y de la educación física, que ascienden a un 7% del total de los recursos de Propósito General.



Caso

El Ministerio de Cultura, el Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Archivo General de la Nación se financian principalmente con recursos del Presupuesto General de la Nación.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

También se destinan recursos para financiar programas, proyectos y eventos culturales que ascienden a un 3% del total de los recursos de Propósito General. Por último, se facultó a las asambleas departamentales y consejos municipales para crear una estampilla Procultura, y sus recursos serán administrados por el respectivo ente territorial al que le corresponda el fomento y estímulo de la cultura, con destino a proyectos acorde con los planes nacionales y locales de cultura.

UNIDAD 1

DIDÁCTICA

TEMA 2. PROYECTOS DE FUTURO Y PROSPECTIVA

A-Z Definiciones

La planeación es una elección anticipada sobre el futuro. El método de la planeación para visualizar y actuar a largo plazo es la prospectiva.

La prospectiva, vista como un método para visualizar y acordar el futuro, es la mejor alianza entre los métodos de investigación social, la planificación y los procesos de gestión pública. Y, desde el punto de vista filosófico y sociológico, es una perspectiva netamente constructivista: el futuro se construye.

El futuro no depende necesariamente del pasado sino exclusivamente de la acción del hombre; las cosas sucederán no tanto porque así lo determinan las leyes matemáticas de la probabilidad (de las que nos servimos convenientemente) sino porque hemos podido identificar cuál va a ser la voluntad del hombre, único responsable de su propio destino. (Mojica, 1990).

La prospectiva es una disciplina con grandes desarrollos recientes. La revisión bibliográfica muestra una gran variedad de metodologías y procedimientos. Veamos algunos modelos:

Tomas Miklos y María Elena Tello esquematizan la prospectiva de la siguiente forma:

a) Fase normativa: ¿Cuál es el futuro que deseamos? (futuro deseable)

- b) ¿Cómo puede ser nuestro futuro? (futuro lógico)
- c) Fase definicional: ¿Cómo es el presente? ¿Cuáles son sus propiedades relevantes e interacción?)
- d) Fase de confrontación: ¿Qué distancia existe entre el futuro y la realidad?
- e) Fase de determinación estratégica y factibilidad: ¿Cómo ir construyendo el futuro? ¿Cuáles son las vías para acercarse progresivamente al futuro?

TEMAS 2. PROYECTOS DE FUTURO Y PROSPECTIVA



Para Saber más

Para ampliar el concepto de futuro citado en el texto por Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel, se puede consultar la obra de Francisco Mojica Sastoque (1993) La Prospectiva. Colombia. Legis.

Juanjo Gabiña esquematiza la prospectiva así:

- a) Lanzamiento del estudio:
 - Seminario de introducción de la prospectiva.
- b) La situación económica y social:
 - Diagnóstico dinámico del territorio.
 - Organización del proyecto de diagnóstico.

c) Identificación de las variables clave:

- Análisis estructural de las variables clave.
- Resultados que pueden esperarse del análisis estructural.

d) Anticipar y comprender el juego de actores:

- Los talleres de prospectiva.
- Las estrategias de los diferentes actores implicados.
- El método MACTOR (análisis de juego de actores).

e) Los escenarios prospectivos del territorio:

- Identificación de los futuros posibles: el método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados).
- Elaboración de los escenarios.

f) La elección de las opciones estratégicas:

- De la prospectiva a la planificación estratégica.
- Diagnósticos externos e interno.
- Del posicionamiento estratégico a la fijación de las opciones estratégicas
- Conflictos y estrategias.
- Identificación y evaluación de las opciones estratégicas.
- De la opción a las acciones estratégicas (Método MÚLTIPLO –multicriterio y políticas–).

El método de Francisco Mojica Sastoque parte de las siguientes fases:

**TEMAS DEL
PROCESO
METODOLÓGICO
PROSPECTIVA**

**UNIDAD 1
DIDÁCTICA**

- a) El Ábaco de Regnier (consenso de un grupo de expertos con respecto a un determinado tema).
- b) El método del análisis estructural (identificación de las variables que conforman el problema, determinación de la manera como las variables influyen unas sobre otras, variables claves, análisis).
- c) Identificación del juego de actores.
- d) Sistema de matriz de impacto cruzado (apreciar la probabilidad que tienen los eventos de aparecer en el futuro) y la construcción de escenarios.
- e) Del escenario probable al escenario deseable (construcción del escenario deseable, eventos probables y metas de desarrollo).

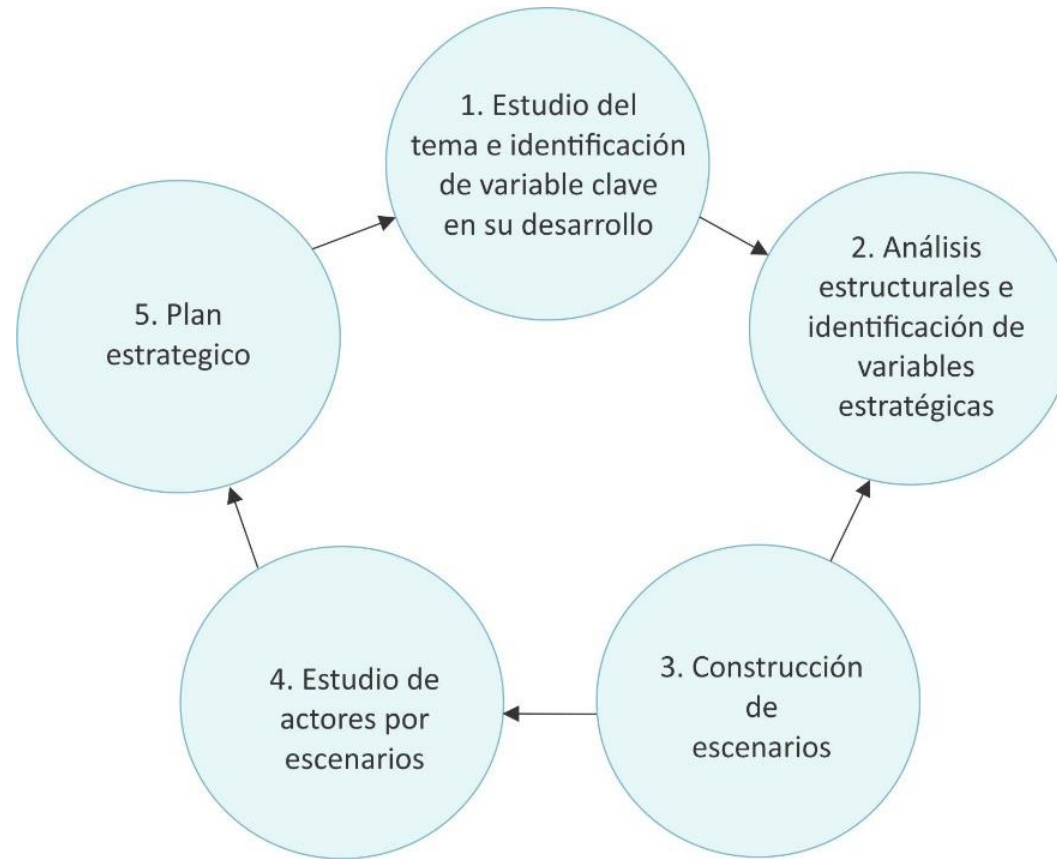
Si el escenario probable corresponde a lo que pasará en el futuro, conociendo la actividad de los actores, el escenario deseable indica el horizonte a donde debemos encaminar todos nuestros pasos, si queremos que las cosas cambien significativamente o si pretendemos superar los pronósticos del escenario probable. (Mojica, sf).

Se puede esquematizar el modelo que presentamos en la siguiente figura.

TEMAS 2. PROYECTOS DE FUTURO Y PROSPECTIVA

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

Figura 3. El método de prospectiva



Fuente: Mojica Sastoque (sf).

UNIDAD 1
DIDÁCTICA



Importante

En los últimos años han prosperado los estudios prospectivos. Los hay departamentales, sectoriales, temáticos, organizacionales, municipales, nacionales. El número de expertos, libros, artículos, estudios de caso, ha aumentado considerablemente para el bien de las organizaciones.

TEMAS 2. PROYECTOS DE FUTURO Y PROSPECTIVA

A nivel internacional hay estudios en países como Canadá, Perú, Ghana, Malasia, Nicaragua, España, Francia, Holanda, por mencionar algunos, de temas en ciencia y tecnología, así como también a nivel económico. Uno de los últimos libros de prospectiva publicados Mega tendencias para el siglo XXI, de Enric Bas, hace gala de esa tendencia.

En Colombia se pueden mencionar: Colombia un país por construir, dirigido por Pedro José Amaya Pulido; los estudios en ciencia y tecnología a nivel departamental realizados por Colciencias, los estudios prospectivos de departamentos como Antioquia, Risaralda, Boyacá, Cundinamarca, Caldas, Valle, Santander, Quindío, Guajira, Cesar, Tolima, Bolívar, las agendas regionales como la del occidente colombiano 1998, la Orinoquía, El Magdalena Medio, Agenda Pacífico XXI, Región Caribe, El Eje Cafetero.

De igual manera, municipios, universidades, empresas, y organizaciones sociales como sectores económicos, también están realizando el ejercicio. Se han visto estudios en educación, salud, empleo, productividad, tanto a nivel departamental como municipal.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA



Para Saber más

Los estudios departamentales colombianos citados en el texto, se pueden consultar en las páginas web del Departamento Nacional de Planeación, y en las de algunas universidades, como la Universidad Externado de Colombia.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 3. EL PROCESO PROSPECTIVO

Los ejercicios prospectivos son colectivos. Un primer taller que se realiza con frecuencia es el Árbol de Marc Giget. Este instrumento reúne información en dos niveles: histórico y estructural. La imagen que utiliza Marc Giget, director de Euroconsult, es la de tres árboles que simbolizan el pasado, el presente y el futuro. A su vez, cada árbol está estructurado en tres partes: raíz, tronco y ramas. Las raíces representan el “savoir-faire” y competencias. El tronco, organización de la producción. Las ramas, líneas de productos, mercados.

Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult... En el marco de un taller el objetivo no es realizar un análisis detallado y una evaluación precisa, sino utilizar el principio del árbol de competencias para permitir que un grupo de trabajo tenga una visualización colectiva de la realidad de la empresa, de la ciudad, de la región. (Godet, 1999)

Los factores de cambio son las características de la organización que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, entre otros. Es importante identificarlos. Los participantes identificaron trece importantes. Luego se continúa con un análisis estructural de los factores seleccionados.

Este taller permite abordar el tipo de influencia de un factor sobre los demás. Cada factor es medido por dos coordenadas (dependencia, X; motricidad, Y), y aparecen representados en el plano cartesiano. Se trata de identificar las más motrices del sistema e igualmente las más controlables por los “actores sociales”, de tal manera que puedan tomar decisiones sobre ellas. Las variables estratégicas o clave se determinan a partir de la proyección de cada factor sobre la bisectriz de un plano cartesiano. Esta proyección permite verificar y ordenar de mayor a menor los valores de la relación motricidad-dependencia.

Las variables estratégicas son el resultado de la anterior matriz. Con este resultado se puede pasar a construir escenarios futuros. Un sistema es el Ábaco de Regnier, debe su nombre al médico y economista François Regnier, quien en 1975 lo dio a conocer, es un sistema que se utiliza para estimar el escenario tendencial.

Otros sistemas son el Delphi y los Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado. El sistema Delphi exige precisión matemática.

F. Mojica afirma que el sistema Ábaco de Regnier: “Podría servir para cumplir otras funciones dentro del proceso prospectivo, como priorización de ítems cuando se requiere elegir los ‘factores clave’ o jerarquización de acciones para alcanzar el escenario ‘apuesta’ o, incluso, para reconocer los conflictos de los actores sociales”.

El ejercicio se desarrolla con los grupos asistentes. Hay una relación estrecha entre escenarios y actores. Los estrategas realizan juegos de actores para identificar intereses y posibles alianzas estratégicas entre actores.

¿Cómo se pueden clasificar y agrupar los actores? La respuesta es por medio de los *stakeholders*.

Como nos dice A. Jiménez Valencia (2002) en su libro *Stakeholders*. Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: “Los *stakeholders* son personas o grupos que tienen o reclaman derechos o intereses en una empresa y en sus actividades, pasadas, presentes o futuras. Tales derechos o intereses son el resultado de transacciones hechas con la empresa. O de acciones realizadas por la empresa, que pueden ser legales o morales, individuales o colectivas”.



Importante

Se afirma con frecuencia que el éxito de la gestión pública reside en la convocatoria es a gestionar los stakeholders; incluso la gobernabilidad encuentra su mayor posibilidad en las negociaciones con los stakeholders.

TEMA 3. EL PROCESO PROSPECTIVO

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 4. EL PROCESO ESTRATÉGICO

La fase estratégica es una fase transversal pero su concreción se realiza una vez que se ha construido la visión colectiva. Dos conceptos son clave: la visión y misión.

La visión es la más conectada a la prospectiva, pero sin la misión no es posible una planeación con posibilidades factibles.

 Piense un minuto

¿Qué se debe privilegiar para alcanzar objetivos?

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

Pocas veces se piensa que las estrategias deben ir enlazadas con estas dos redacciones sustanciales, pero que debe haber claridad hacia dónde van dirigidas. En la historia del pensamiento estratégico organizacional se han destacado dos autores, considerados de suma importancia: Michele Bechtell, con la conceptualización del sistema Hoshin Kanri, y el japonés Kenichi Ohmae con su obra clásica La Mente del Estratega. Los empresarios los estudian.

TEMA 4. EL PROCESO ESTRATÉGICO



Para Saber más

Se pueden consultar los conceptos desarrollados por Iván Silva en su documento “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”, en la página web de la CEPAL http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales_del_desarrollo_local/fichas/metodologiaestrategias.htm

Iván Silva Lira, en su documento publicado por la CEPAL, Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, se apoya en los famosos estudios de Putnam sobre las instituciones en Italia, 1994, y Bernardo Klisberg, para proponer tener en cuenta el capital social además de los recursos físicos, humanos, económicos, financieros y tecnológicos. Establece que el capital social está asociado al grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas, y el nivel de asociatividad que las caracteriza. Estos elementos, considera, son evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad.

El capital social, o sinérgico en términos de Sergio Boisier, explica las diferencias entre territorios exitosos y no exitosos. Se estima que pueden estar explicadas, a igualdad de otras condiciones, por el surgimiento y potenciación de este capital intangible sobre los mismos.

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

 Ideas Claves

El capital social, o sinérgico explica las diferencias entre territorios exitosos y no exitosos.

 Importante

Los agentes de cambio que se deben encargar de impulsar este proceso son tanto públicos como privados, y se resumen básicamente en las autoridades locales, universidades, cámaras empresarias, centros de formación, agencias de desarrollo local, y otras, que es importante que transiten por estos procesos de generación de confianza que potenciarían su accionar.

La activación de un proceso de estas características puede ser alcanzada a través del diseño de unos lineamientos estratégicos de desarrollo que en última instancia se deben traducir en la identificación de acciones concretas que implementen los objetivos que se hayan propuesto.

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO

Un modelo de planificación estratégica territorial tiene en cuenta las siguientes fases:

- a) Diagnóstico
- b) Análisis de fortalezas y vocaciones territoriales.
- c) Elaboración de objetivos estratégicos.
- d) Diseño de estrategias de desarrollo.
- e) Proyectos de inversión.

Las dos cuestiones básicas de indagación son las siguientes:

- a) El potencial de recursos con el que se cuenta y que está subutilizado.
- b) Las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto.

En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO

Tabla 1. La estrategia de desarrollo local

Estrategia de desarrollo local	
1	Determinación de unos objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
2	Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso.
3	Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio.

Fuente: CEPAL.

UNIDAD DIDÁCTICA 1



Para Saber más

Para la consulta íntegra del documento de Iván Silva Lira, “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”, consulte la página web: http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales_del/desarrollo_local/fichas/metodologiaestrategias.htm

Además, la elaboración de estrategias de desarrollo local requiere:

Tabla 2. Requisitos para la elaboración de estrategias de desarrollo local

Requisitos para la elaboración de estrategias de desarrollo local	
1	Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuada a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
2	Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación. Como es fácil apreciar, los aspectos que componen la estrategia integran en forma importante y explícita la variable del desarrollo económico local y, en concreto, los aspectos que tienen que ver con fomento productivo, creación de empleo, formación de recursos humanos e infraestructura de apoyo, elementos todos que no han estado, normalmente, presentes en las agendas de los gobiernos locales de América Latina.

Fuente: Elaboración propia a partir de la lectura de Iván Silva Lira Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, publicada por la CEPAL.

Una de las preguntas fundamentales tiene que ver con descubrir la vocación del municipio o región:

- ¿La ciudad o territorio, tiene vocación productiva, a partir de la explotación de algunos recursos propios?
- ¿Tiene vocación turística?
- ¿Reúne condiciones para ser un centro de servicios?

Se requiere un diagnóstico a partir de la recolección de información. El objetivo es que sirva de base a los agentes locales para el establecimiento y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo. A los efectos de un

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO

UNIDAD DIDÁCTICA 1

diagnóstico que recoja las cuestiones esenciales que es necesario tener presente para evaluar la capacidad de desarrollo potencial de la localidad bajo estudio, se propone analizar la información correspondiente a la base socioeconómica y la capacidad de desarrollo de la comunidad. ¿Sobre qué variables recolectar información? Siempre se empieza por información secundaria: Planes de desarrollo, estudios sectoriales, POT, etc.

UNIDAD 1

DIDÁCTICA



Piense un minuto

- ¿Existe alguna característica que dé relevancia a la zona?
- Caso de que exista, ¿es tal su relevancia que puede vender una imagen de marca determinada de la zona?
- En ese mismo contexto físico y geográfico, ¿cuál es el nivel de accesibilidad, así como de intercambio y relación con el interior y con el exterior?
- Las características naturales geofísicas, así como la herencia económica o patrimonio industrial, ¿contribuyen a ofrecer una imagen determinada del lugar (deportes, ecología, ecomuseos, etc.)?
- Desde el punto de vista cultural, ¿existen aspectos homogéneos que la caractericen frente a otros lugares, y que puedan ser apreciados como cultura del territorio?
- ¿Existe una universidad de renombre capaz de atraer empresas o técnicos de alto nivel?

La tabla de la página siguiente, ilustra los ítems que son fundamentales para la recolección de información con fines estratégicos:

Tabla 3. Ítems para la recolección de información con fines estratégicos

MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS			
Áreas temáticas	Potencial	Limitación	Problemas
RECURSOS ESPACIALES Ubicación geográfica			¿Existe alguna característica de localización geográfica que dé relevancia a la zona?
RECURSOS NATURALES Y AMBIENTALES Clima Suelos			¿Cuál es el potencial de sus recursos naturales? ¿Están bien aprovechados? ¿Qué limitaciones presentan?
RECURSOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS Sistemas de producción y organización empresarial Grado de organización productiva Existencia de redes entre empresas Asociación de empresarios Cooperación entre empresas Nivel tecnológico de las empresas Acceso a financiamiento Recursos turísticos Recursos tecnológicos			Características de los sistemas productivos: ¿Son sectores competitivos y con futuro? ¿Existe cultura asociativa?, y si no, ¿Hay posibilidades de impulsarla? Posibilidades de incorporación tecnológica: ¿Existe un número suficientemente grande de las pyme que permitan un proceso de creación de riqueza y creación de empleo sostenible?
DEMOGRAFÍA Y MERCADO DE TRABAJO Demografía y dinámica poblacional Tasa de mortalidad: general, materna e infantil Tasa de crecimiento poblacional Tasa de analfabetismo por sexo (total funcional) Mercado de trabajo Desempleo y subempleo Disponibilidad de mano de obra Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo Nivel educacional y experiencia de la mano de obra Distribución del ingreso Niveles de ingreso medio por actividad Distribución del ingreso a nivel local			¿Cuál es el nivel y capacidad de la mano de obra disponible? ¿La mano de obra disponible es acorde con las necesidades del aparato productivo? ¿Sería necesario impulsar programas de capacitación especial?, ¿cuáles?
INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA Y SOCIAL Transportes Telecomunicaciones Fuentes y usos de energía Abastecimiento de agua Saneamiento básico Vivienda Información sobre procesos productivos Servicios especializados a empresas Información tecnológica sobre productos Servicios de consultoría empresarial Servicios financieros e información sobre acceso al crédito			¿Existe un nivel suficiente de infraestructuras para el desarrollo local? ¿Hay sistemas de apoyo a la producción? Si no los hay, ¿es posible crearlos?
RECURSOS SOCIO-CULTURALES Base cultural de la población Identidad cultural Educación formal Educación no formal Salud			¿Hay condiciones para desarrollar una cultura asociativa para enfrentar el desarrollo? ¿Los sistemas de educación impulsan una cultura de identidad con el territorio?
ASPECTOS ORGANIZATIVO-INSTITUCIONALES Funcionamiento del gobierno municipal Características de principal autoridad local Estado de la planificación local Formas de organización comunitaria Instituciones privadas Universidades e instituciones de educación superior Instituciones políticas, sindicales y religiosas			¿Hay planes de desarrollo? ¿Quién es el líder de los procesos de desarrollo local? ¿Quién debería serlo? ¿Hay universidades que asuman un rol de identificación con su territorio? ¿Están en capacidad de hacer investigación tecnológica para potenciar los procesos productivos?

Fuente: Silva Lira (sf).

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO

UNIDAD 1 DIDÁCTICA

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO



Importante

Para la elaboración del plan, es necesario elaborar objetivos estratégicos y, a continuación, analizar cómo alcanzar el objetivo. En el pensamiento estratégico y prospectivo se recuerda cómo, en primer lugar, se construye la visión, a nivel colectivo, y luego se construye la estrategia. Finalmente se busca la financiación, aunque normalmente, en el proceso, es frecuente que los recursos estén determinando los objetivos.

UNIDAD DIDÁCTICA 1

Para la fijación de los objetivos es importante tener presentes las siguientes consideraciones:

- Definir objetivos viables de ser alcanzados apoyándose en la información obtenida sobre los puntos fuertes y débiles que se han detectado.
- Determinar sectores clave en la economía local que pueden jugar una función importante en lo referente a puestos de trabajo, ventas, impuestos pagados y relación con otras industrias.
- Identificar relaciones entre lo local y el exterior de tal forma que se establezcan relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
- Asegurar el potencial local para el crecimiento y la estabilidad económica e identificar las posibles contingencias que pueden comprometerlo.

Como se afirmó anteriormente, el siguiente paso es decidir cómo se quiere llegar a ellos, es decir las líneas de acción y de intervención necesarias para lograr las metas propuestas. Las medidas deben incidir sobre los

factores que causan los problemas y/o que impiden el nacimiento de nuevas actividades. Es necesario que exista un nexo bien establecido entre las conclusiones extraídas de los puntos fuertes y débiles y las líneas de acción que se seleccionen.

TEMA 5. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO



Ideas Claves

Las medidas deben incidir sobre los factores que causan los problemas y/o que impiden el nacimiento de nuevas actividades.

UNIDAD DIDÁCTICA 1

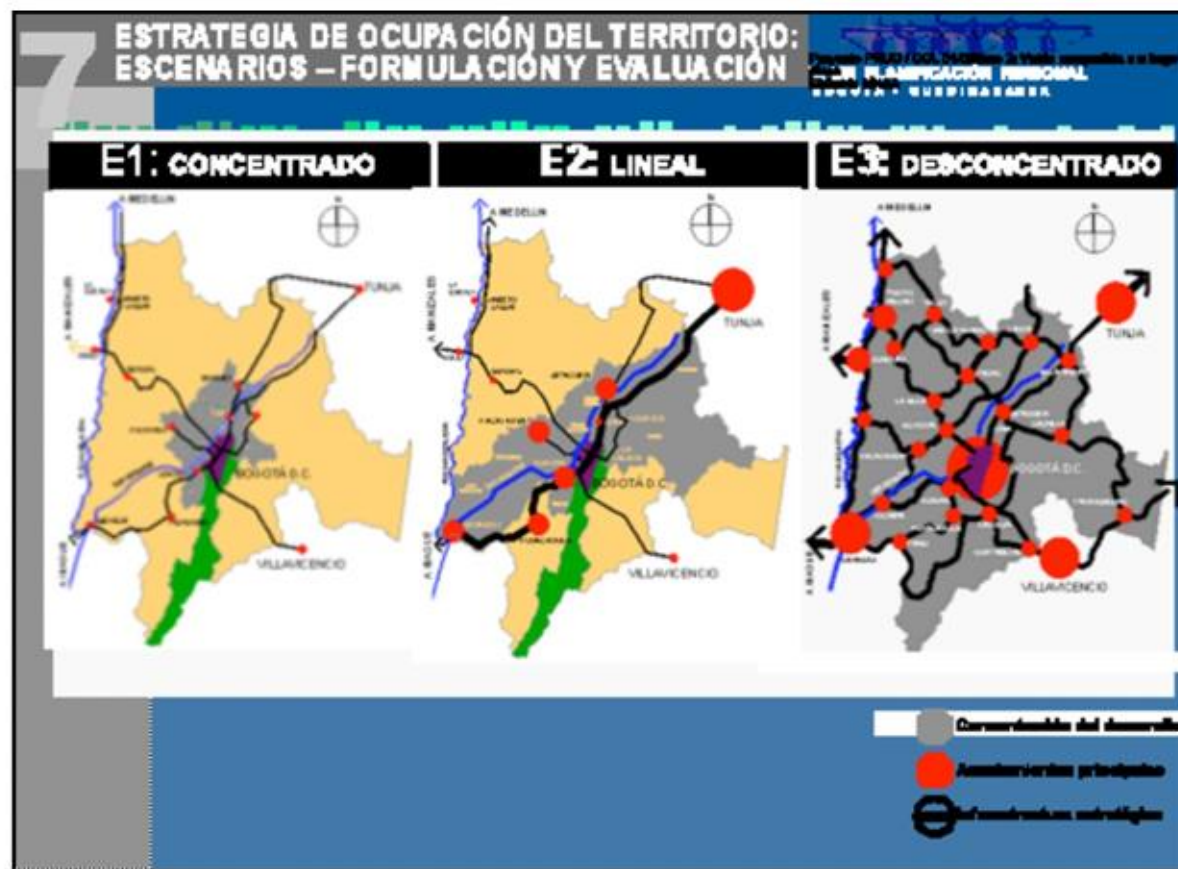
CASO DE ESTUDIO

En estudios prospectivos que se hicieron para el proyecto Ciudad-Región año 2003, la Mesa de Planificación Bogotá–Cundinamarca propuso tres escenarios futuros para la organización económica y geográfica de la región. Los escenarios se dan en términos de una morfología diferente para el desarrollo: concentrado, lineal y desconcentrado.

Construcción de una “visión de futuro” territorial

En estudios prospectivos que se hicieron para el proyecto Ciudad-Región año 2003, la Mesa de Planificación Bogotá–Cundinamarca propuso tres escenarios futuros para la organización económica y geográfica de la región. Los escenarios se dan en términos de una morfología diferente para el desarrollo: concentrado, lineal y desconcentrado.

Figura 4. Estrategia de ocupación del territorio: Escenarios - Formulación y evaluación



Fuente: Mesa de planificación regional Bogotá–Cundinamarca (2003).

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

El concentrado implica un mayor poder, incluso político, para Bogotá, y una sumatoria de esfuerzos hacia el fortalecimiento de la capital.

El lineal se refiere a un fortalecimiento del eje vial que une Tunja e Ibagué. Saldrían favorecidos los municipios aledaños a ese eje.

Y el tercero, el desconcentrado, la propuesta que ganó finalmente en aceptación en los municipios más importantes del departamento, propuso una red interconectada de ciudades. La red permite pensar en una imagen de región más acorde con los tiempos modernos, y donde la conectividad, las comunicaciones, el transporte, los proyectos agroindustriales a partir de cadenas productivas, la apropiación más rápida de las tecnologías de información y la formación de clústeres, entre otras, figuran como variables fundamentales en las relaciones que se quieren establecer entre Bogotá y Cundinamarca para los próximos veinte años.

La educación y la búsqueda de una investigación competitiva en ciencia y tecnología, completan el escenario apuesta para formar parte de la sociedad de la información y del conocimiento a nivel global. No en vano se afirma que las mejores economías giran en torno a la permanente innovación que permite la sociedad del conocimiento.

Estratégicamente hablando, las ciudades, desde una perspectiva de gestión, consideran que deben apuntarse a la generación de conocimiento, lo cual implica toda una serie de trayectos reformistas al interior de éstas. El camino no es fácil, y en Colombia como en muchas ciudades de América Latina, se ven enfrentadas dos tipos de fuerzas: las dinámicas comerciales, financieras y económicas a nivel internacional, y la permanente reconfiguración interna de adaptación y planeación a largo plazo.

Ya hay una cultura, en formación, que apunta a planear a partir de la llegada de los tratados de libre comercio a nivel internacional, al tiempo que a la construcción de procesos competitivos de la región en términos de conocimiento. Este trabajo de planificación en mención surgió en el seno de la Mesa de Planificación Regional Bogotá–Cundinamarca, instalada el día 8 de febrero del año 2001 mediante un

documento suscrito por el alcalde mayor de Bogotá, Antanas Mockus S., el gobernador del Departamento de Cundinamarca, Álvaro Cruz V. y el director de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), y otras entidades gubernamentales. Hoy día el proyecto ha ido avanzando con diferentes mesas de trabajo y ha sido apoyado por varias administraciones distritales.

¿Qué importancia tiene este caso de estudio? En primer lugar, la posibilidad de que la planificación pública se preocupe por la construcción de futuros que vayan más allá de los planes de desarrollo; en segundo lugar, la utilización de la metodología de escenarios, lo que permite a los planificadores y ciudadanos contemplar varias posibilidades (el futuro, afortunadamente, no está escrito); y, en tercer lugar, la posibilidad de construcciones colectivas. Esto es, la participación de diversos actores en el ejercicio.

Cuestiones para reflexionar

- ¿Cuántos proyectos de futuro son posibles?
- ¿Están relacionados con los intereses de los “actores”? ¿El futuro se presenta como un proceso de negociación de diversas “visiones de futuro”?
- ¿En qué momento se empieza la construcción de un plan estratégico?
- ¿Los procesos de gestión territorial implican acuerdos sociales?
- ¿Dónde comienzan los procesos de gestión territorial?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

ALOP (1992). *América Latina: Opciones estratégicas de desarrollo*. Venezuela.

Arriaga, I., Miranda, F., y Pávez, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Banco Mundial (1997). *El estado en un mundo en transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial*. Washington, Estados Unidos.

Bechtell, M. L. (1995). *The Management Compass*. New York, United States: AMA Membership Publications Division.

Benko, G., Lipietz, A. (1994). *Las regiones que ganan*. España.

Borja, M. et. ál. (2005). *Gobierno en Colombia. Territorio y cultura*. Bogotá, Colombia: ESAP.

Bromberg, P., y Medellín, P. (2003). Descentralización y Gobierno. La gobernabilidad de la ciudad en cuestión. En: *Revista de Estudios Sociales*, 10. Bogotá, Colombia: Uniandes.

Camacho Á. y Guzmán, Á. (1990). *Ciudad y violencia*. Bogotá, Colombia: Foro.

Carvajal, M. J. (1999). *Planeación por escenarios*. Cali, Colombia: ICESI.

Colombia. Departamento Nacional De Planeación (2001). Estado del arte de la construcción de visiones de futuro y desarrollo, en *Documentos para el desarrollo territorial*, 46. Bogotá, D.C., Colombia: DNP.

Consejo Nacional de Planeación (2003). *Publicación del Sistema Regional de Planeación Participativa del Magdalena Medio*, en La Trocha.

Constitución Política de Colombia, 1991.

Cuervo, L. M., et ál. (2003). *Ciudad y Complejidad*. Bogotá, Colombia.

DNP (1995). *Gestión Pública Orientada a Resultados*.

- (2004). El Estado y su Organización en Colombia.
- (2004). Elementos sobre la gestión local orientada a resultados.
- (2007). Gestión Pública Local. Bogotá.
- (2007). Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales.

Dourojeanni, A. (2000). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile, Chile.

Foro Nacional por Colombia (2000). *En busca de la equidad*. Política social para el municipio de Cali. Santiago de Cali.

Franco, F. J. (2000). *Participación comunitaria y universidad*. Bogotá, Colombia.

(2002) Antropología Social.

Gabiña, J. (1998). *Prospectiva y ordenación del territorio*. México. Alfaomega.

- (1995). *El Futuro Revisitado*. México. Marcombo.

UNIDAD 1
DIDÁCTICA

Gobernación de Antioquia (2001). *Hacia un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia. Bases para la discusión*. Medellín, Colombia.

Godet, M. (1999). *De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Santafé de Bogotá, Colombia: Alfaomega-Marcombo.

González, M. H. (2003). *La Función de Evaluación de la Planeación y la Gestión Territorial en Colombia*.

ILPES (1999). *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización*. Santiago de Chile, Chile.

Jiménez, A. (2002). *Stakeholders: Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: Análisis de un caso colombiano*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Kitchen, R. (1990). *El financiamiento de los países en desarrollo*. México.

Klitsberg, B. y Tomassini, L. (2000). *Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. México.

Lindon, A. (2002). La construcción social del territorio y los modos de vida en la periferia metropolitana, en *Revista Territorios*, 7. Bogotá, Colombia: Uniandes.

López, J. E. (2005). *Teorías y Enfoques del Desarrollo Territorial*. Bogotá, Colombia: ESAP. Matus, C. (1991). *Planeación estratégica*. Caracas, Venezuela. Altadir.

Mesa de Planificación Regional Bogotá–Cundinamarca. (2003). *Talleres de participación. Provincial y local*. Bogotá, Colombia.

Miklos, T. (Coord.) (2000). *Las decisiones políticas: de la planeación a la acción*. México: MIKLOS, T.;

Mojica, F. (1993). *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Mojica, F. J. (Comp.) (1991). *Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva. Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.

Morcillo, P.P. (2002). *La planeación en Colombia*. Bogotá, Colombia: Temis.

Naciones Unidas (2005). *Objetivos de desarrollo del milenio: una mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile.

Naranjo, G. (2002). Procesos de urbanización y formación de ciudadanía, en *revista Territorios*, 6. Bogotá, Colombia: Uniandes.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. (2. Ed.) Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Ortegón, E. (Comp.) (1997). *Prospectiva: construcción social del futuro*. Santiago de Cali, Colombia.

Pérez Calderón, H. H. (1998). *El estilo estratégico situacional de la planificación del desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

Precedo, A. (2004). *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI*. Madrid, España.

Ramio Matas, C. (sf). *Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional*. CLAD, núm. 21.

Rist, G. (2000). *La cultura y el capital social: ¿Cómplices o víctimas del “desarrollo” ?*, en Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. México.

Serna, H. J. (2003). *Manual para promover y orientar el ejercicio de la participación*, en Control Social Integral a la Gestión Pública, p. 268. Itagüí, Colombia.

Serrano, C., y Dagmar, R. (2002). *La Función Evaluación de Políticas Sociales. Asesorías para el Desarrollo*. Santiago de Chile, Chile.

Silva, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile, Chile.

Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Tello, M. E. (1991). *Planeación Prospectiva*. México: Noriega-Limusa.

Tomassini, L. (2000). *El giro cultural de nuestro tiempo*, en: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. México.

Vallado, A. (2000). *Capital social y poder*, en: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. México.

Wilches, G. (sf). *Gobernar es Construir el Futuro*. Por el municipio que todos queremos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

Para estas breves reseñas bibliográficas se pueden tener en cuenta tres tipos de obras:

- a) Las referentes a la prospectiva, en general, como las obras del francés Michel Gode.
- b) Las de prospectiva territorial, como las de Juanjo Gabiña.
- c) Las últimas publicadas en Colombia, principalmente por el Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Gestión Pública Local. Bogotá.

DNP 2007.

Esta cartilla forma parte de las Guías para la Gestión Pública Territorial, publicadas en el año 2007. Los documentos están firmados por el Departamento Nacional de Planeación, USAID y el Ministerio de Cultura. Este documento integra todo el proceso de gestión pública orientado a resultados; así, parte de la planificación, sigue con la organización administrativa y los recursos, y termina con los procesos de ejecución, control, seguimiento y rendición de cuentas. Es un documento que resulta bastante útil para el desarrollo local.

Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales

DNP 2007.

Esta cartilla forma parte de las *Guías para la Gestión Pública Territorial*, publicadas en el año 2007. Los documentos están firmados por el Departamento Nacional de Planeación, USAID y el Ministerio de Cultura. Este documento articula la planeación estratégica con la prospectiva territorial. Justamente el capítulo cuarto nos habla de una fase preparatoria, una explicativa, una de posicionamiento ante el futuro y una última fase operativa que es donde se operacionaliza la visión de desarrollo.

El Futuro Revisitado

Juanjo Gabiña. 1998. México. Alfaomega.

El futuro no se prevé, sino que se construye, se inventa. A partir de esta premisa, Juanjo Gabiña nos propone un viaje al centro del futuro en busca de las soluciones posibles a la crisis, resaltando la importancia del análisis prospectivo de las tendencias, hechos e ideas portadoras de futuro; cualquier acción emprendida sin este análisis estará abocada, casi con seguridad, al fracaso. En este libro se describe la metamorfosis de las estructuras y de los comportamientos que se imponen a todos quienes intentan pasar del determinismo a la determinación; se analizan tendencias como las migraciones económicas, deterioro del medio ambiente, bajo crecimiento, desregularización de la economía, ausencia de un poder regulador a escala supranacional, terciarización de la economía, etc. *Revisitar el Futuro* requiere comprender el alcance y dimensión de los cambios y tendencias en un marco democrático y de economía de mercado, según Gabiña.

Prospectiva y ordenación del territorio

Juanjo Gabiña. 1998. México. Alfaomega.

En esta obra, Juanjo Gabiña examina el papel de la prospectiva en el ordenamiento del territorio, como disciplina e instrumento de reflexión estratégica, necesarios para establecer las grandes orientaciones y esclarecer el conjunto de decisiones que afectan el propio futuro.

Se trata, por lo tanto, de una nueva aportación del autor en esta materia, en la cual se examina de manera exhaustiva, por una parte, cómo la utilización de métodos prospectivos puede ser eficaz para orientar el ordenamiento del territorio en la dirección más aconsejable, y, por otra parte, cuáles son los componentes de un encuadre metodológico para la formulación de un plan prospectivo-estratégico con dicha finalidad.

De la Anticipación a la Acción

Michel Godet 2004. México: Alfaomega

Este libro nos ilustra las fases de la metodología prospectiva estratégica. Comienza con el proceso de identificación de las variables clave y sigue con el análisis de actores, con la finalidad de reducir la

incertidumbre sobre los escenarios posibles y evaluar las opciones estratégicas. Los escenarios de la prospectiva sólo tienen credibilidad y utilidad para la estrategia si respetan cuatro condiciones: La pertinencia, la coherencia, la verosimilitud y la transparencia. Técnicamente, los escenarios tienen varias metodologías, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, y se soportan, como lo explica Godet, en el análisis estructural. Finalmente, la transparencia del análisis es indispensable para la apropiación de los resultados de la anticipación y la implicación de los actores en la acción estratégica.

WEBGRAFÍA

Cabildo. Vocero de la democracia local. Disponible en: www.cabildo.com.co

Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP). Disponible en: www.dnp.gov.co

Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, de Iván Silva Lira. Disponible en: http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales_del/desarrollo_local/fichas/metodologiaestrategias.htm.
Fecha de la última consulta: junio de 2008.

GLOSARIO

Planeación: Es una elección anticipada sobre el futuro. El método de la planeación para visualizar y actuar a largo plazo es la prospectiva. La prospectiva, vista como un método para visualizar y acordar el futuro, es la mejor alianza entre los métodos de investigación social, la planificación y los procesos de gestión pública.

Planeación estratégica: Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando. Se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado. (Wikipedia, sf).

Prospectiva: Conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. (OCDE, sf).