

La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro

JOSÉ OSWALDO ESPINOSA CUERVO

Sociólogo, Universidad Nacional

Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia

Los desafíos que enfrentan el país y el departamento, hacen necesaria la reflexión sobre cuál será el futuro de Colombia y sus territorios. Esta reflexión le compete tanto a los dirigentes nacionales, departamentales y locales, a las instituciones públicas y privadas, como de la comunidad en general, con el fin de extraer soluciones encaminadas a la identificación de un derrotero común de desarrollo, que guíe las acciones de corto, medio y largo plazo, en el que el interés general prime sobre el individual. La prospectiva territorial es una excelente herramienta para superar las acciones de corto plazo que por su urgencia tienden a ser resueltas de manera inmediata para sortear la crisis; pero estas soluciones no resuelven los problemas, pues en ellas prima la inmediatez y la urgencia, cayendo en acciones reactivas, con un alto grado de improvisación, y lo que realmente se necesita es atender lo importante mediante soluciones estructuradas. Con la práctica de pensar y actuar prospectivamente se desarrolla una actitud proactiva para abordar la planificación y el desarrollo del país y sus territorios de manera estratégica¹.

Afortunadamente, en el país, se ha venido creando, una capacidad y una destreza para realizar ejercicios prospectivos territoriales, como se evidenció, en el seminario nacional²: En este seminario denominado "Construcción de un futuro para Colombia desde sus territorios", se presentaron los temas de planificación, ordenamiento y desarrollo territorial con un enfoque de largo

plazo, y se constató como la Nación, las regiones, los departamentos, los municipios, los resguardos indígenas y diversos sectores del país, han abordado la tarea de formular planes con visión de largo plazo, con diferentes grados de desarrollo.

El Gobierno Nacional también entiende la importancia de promover este tipo de ejercicios de planificación prospectiva. En el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario”, plantea la necesidad de formular el *Plan prospectivo nacional de desarrollo territorial*^B, sin embargo para lograrlo es preciso que las entidades territoriales y principalmente los departamentos y las regiones avancen en este sentido. El ejercicio de 15 departamentos, pasan a ser un referente importante para ir logrando el cometido.

Los ejercicios prospectivos territoriales son aportes valiosos para desarrollar el territorio⁴ colombiano, para actuar apropiadamente frente a la globalización, a la descentralización, a las mega tendencias mundiales, a los impactos territoriales, en la economía, en lo social, en lo cultural, en lo tecnológico, en lo ambiental, en lo político. Así mismo estos ejercicios enseñan la manera más adecuada de interactuar en un mundo cada vez más abierto al intercambio.

La prospectiva territorial, instrumento potente para concertar y promover el desarrollo de los territorios.

La prospectiva territorial a nivel mundial ha avanzado significativamente, porque actualmente en el mundo, la rapidez y la cantidad de cambios sigue en aumento, generando cada vez mayor incertidumbre. Ante este hecho, la prospectiva territorial permite establecer los posibles escenarios y a la vez adoptar estrategias para prever el desarrollo de un territorio en un mundo cambiante.

Los métodos utilizados en los diversos países y regiones son parecidos. Sin embargo, los motivos y circunstancias de aplicación son diferentes. En general se observan tres razones comunes para su uso: i) establecer políticas y estrategias para alcanzar un desarrollo territorial; ii) capacitar a las instituciones y comunidades en pensamiento y acción proactiva frente al futuro, para hacer frente a un mundo en permanente cambio y; iii) atender problemas estructurales como la pobreza y los conflictos internos⁵, los cuales por ser abordados de manera coyuntural se han convertido en círculos viciosos o problemas crónicos.

La prospectiva territorial es un instrumento potente para el diseño de escenarios territoriales y estrategias de desarrollo endógeno; esta herramienta ha sido recurrentemente utilizada para abordar el problema central que emergió hace diez años en Europa relacionado con la búsqueda de una mayor auto-

mía para los territorios subnacionales, dicha autonomía pretendía crear capacidad regional para controlar su propio desarrollo y, concomitantemente, capacidad para diseñar su propio futuro⁶, para lo cual se consideró necesario impulsar la descentralización y la participación. Los resultados de la prospectiva territorial se pueden catalogar en cuatro grupos: políticos, económicos, estratégicos y con relación a la inteligencia colectiva⁷, como se puede observar en la tabla siguiente.

En síntesis, la prospectiva territorial se ha extendido ampliamente en Europa, Estado Unidos, América Latina y Australia. Los métodos empleados son similares pero las condiciones en cada territorio donde se aplica, hacen que se produzcan resultados únicos y acordes para ese lugar⁸. En Europa son determinantes tres propósitos principales en la prospectiva territorial: la necesidad de aumentar la “governanza” urbana (autoorganización, calidad de la decisión pública, aprovechamiento de la inteligencia colectiva), la promoción de la inteligencia económica (competitividad territorial, gestión local – global), y la estimación del potencial de innovación.

La prospectiva territorial es una herramienta poderosa que brinda, entre otros aspectos los siguientes:

- Suministra herramientas técnicas y metodológicas para explicar y comprender el “modelo de desarrollo actual o sistema territorial” y sus tendencias o “gérmenes de futuro”. También permite conjeturar o imaginar varios escenarios de futuro o modelo de desarrollo futuro.
- Examina cambios y opciones para contar con referentes de nuevas necesidades, nuevas demandas, nuevas oportunidades y nuevas ideas actuales y futuras.
- Se dirige hacia asuntos claves, estratégicos para horizontes temporales de más de 10 años.
- Tiene en cuenta la necesidad de actuar sobre las actitudes mentales buscando equilibrio entre perspectivas negativas y positivas hacia el futuro, e induciendo la búsqueda de opciones alternativas.
- La concepción y construcción colectiva de visiones, objetivos y escenarios de desarrollo comunes crea cooperación o sinergias y permite reconstruir y fortalecer el tejido social e institucional.
- El énfasis sobre escenarios e intereses a largo plazo facilita el proceso de concertación de visiones de futuro, en ambientes conflictivos, puesto que es más fácil converger hacia propósitos a largo plazo.
- La prospectiva territorial cognitiva analiza y comprende las fuerzas interactúan y que estructuran el futuro de un territorio, y se enfoca primordial-

Tabla 1. Resultados de la prospectiva territorial

Tipos de resultados	Resultados	Criterios de evaluación
Políticos	Traspaso de competencias entre un Estado y un territorio	Documentos relativos al traspaso de competencias incluyen la realización de un ejercicio de prospectiva.
	Mejora de relación entre los ciudadanos y las autoridades locales.	Encuestas de opinión. Participación de los actores locales. Elecciones locales
Económicos	Estímulos al esfuerzo común para poner en práctica el desarrollo sostenible.	Determinar mejoras en calidad de vida Recuperación de calidad ambiental Armonización desarrollo económico y social.
	Mejora de la imagen del territorio con el fin de atraer personas, inversiones y empresas.	Determinar si la atracción se ha conseguido mediante un equilibrio migratorio, tasa de establecimiento de nuevas empresas, etc.
	Mejora de la capacidad para hacer frente a las empresas	Mediante herramientas de geo-marketing Procesos de calidad total dentro de las administraciones
Estratégicos	Identificación de riesgos y oportunidades en los posibles futuros	Encuestas de opinión Determinar si la previsión fue acertada. Si la previsión fue correcta, determinar si se aprovecharon las oportunidades y se evitaron los riesgos.
	Definición de un futuro deseable	Consulta amplia Veeduría actores interesados Proceso de cooperación Consejo estratégico.
	Preparación de un proyecto territorial.	Determinar si el proyecto se ha completado o si aún esta en marcha (evaluación de políticas públicas)
Inteligencia colectiva	Sinergias	Determinar Aumento de asociaciones Logros concretos de alianzas Nuevos proceso colectivos

Fuente: Fabienne Goux-Baudiment. Prospectiva: Medida y máximo aprovechamiento del impacto de la prospectiva regional.

mente a reconocer las tendencias fuertes y los hechos portadores del futuro. La prospectiva estratégica busca anticipar las evoluciones del territorio para actuar dando forma al futuro deseado (Dossier Prospective DATAR, 1994).

- Además de los resultados “formales” de los ejercicios de prospectiva territorial se generan procesos de aprendizaje, relacionados con la construcción de capital social y la creación de redes que posibilitan el surgimiento de una sociedad con pensamiento - acción estratégica. “Aquí el producto, más que un plan de acción, es una preparación calificada para la acción, un aumento de la receptividad a las señales de cambio y una mejora del conocimiento sobre cómo y dónde acceder a recursos esenciales”⁹

- El ejercicio de la prospectiva territorial posee dos componentes principales: el contenido y el proceso; para lograr el máximo impacto se deben procurar resultados concurrentes en ambos sentidos. La prospectiva territorial emplea métodos blandos de planificación y gestión del desarrollo, expresados en la concertación, la creación de pensamiento estratégico, la creación de redes, al logro de confianza y sinergias, los cambios de modelos mentales para que los participantes asimilen el futuro como un espacio de libertad, voluntad y poder. Esto coloca el reto, especialmente en las regiones de menor desarrollo relativo, y con los actores e instituciones aferradas a modelos tradicionales, de prever acciones previas para crear condiciones favorables para adelantar los ejercicios de prospectiva territorial.

La prospectiva territorial es ante todo un proceso de construcción social para imaginar y elaborar el futuro

La prospectiva es un proceso social sistemático y participativo, que recoge la concepción futura de la sociedad, construye visiones a medio y largo plazo destinadas a influir sobre las decisiones presentes y moviliza acciones conjuntas, puede ser una herramienta útil para hacer frente a estos retos (CE 2002). Ayuda a elegir opciones (y a conformar el futuro), en una situación cada vez más compleja, discutiendo alternativas y reuniendo a distintas comunidades con sus conocimientos y experiencias complementarios. De este modo, y discutiendo las distintas visiones con los interesados, conduce también a un proceso de toma de decisiones más transparente.

Asimismo, la prospectiva puede reducir ciertos tipos de incertidumbres: los participantes conocerán los objetivos estratégicos generales, unos de otros. Además, pueden combinar sus esfuerzos, una vez que alcancen una visión compartida. Muchos gobiernos han comprendido la importancia de la prospectiva y así, esta herramienta de política tecnológica, relativamente nueva,

se está extendiendo por todos los continentes (Fleissner 1998); (Gavigan y Cahill 1997); (OECD 1996)¹⁰.

La prospectiva, también puede ser considerada como un acto de imaginación y de creación; luego como una toma de conciencia y una reflexión sobre la realidad actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos e intereses y la capacidad de una sociedad de construir ese futuro que se perfila como una visión deseable. En otras palabras la prospectiva es una actitud hacia la problemática del porvenir, o el esfuerzo de hacer probable el futuro deseable¹¹.

En este sentido, la construcción social de procesos con visión de futuro es un poderoso medio para la comprensión de la realidad y su transformación, para lo cual presenta entre otras las siguientes características: requiere aprehender el mundo con un enfoque holístico o integral; emplea variables cualitativas y cuantitativas, conocidas y ocultas; el análisis de las relaciones son dinámicas con estructuras evolutivas; concibe que el futuro explica el pasado y que es múltiple e incierto; el método es intencional y emplea modelos cuantitativos y estocásticos; se requiere de una actitud abierta, proactiva y creadora y una metodología basada en la participación sin exclusión, con libertad de pensamiento; es un ejercicio en primera instancia de divergencia de expresiones donde todos los ciudadanos, organizados o no, opinan sobre cómo se imaginan el futuro a partir de sus experiencias (conocimiento acumulado) y luego viene un proceso de convergencia hasta llegar a una visión compartida y un pacto para su construcción.

La participación activa y deliberativa de la sociedad, sus instituciones y demás formas de organización son fundamentales en la elaboración de la visión o referentes de futuro de los territorios y de la nación; sin la participación y el compromiso de los actores sociales en la construcción del futuro y su posterior materialización a través de acciones en el presente, la actividad no pasa de ser un simple ejercicio técnico o académico que sumará un nuevo ejemplar de libros de buenas intenciones. El futuro no está determinado, sino que lo construyen los hombres, y en este sentido, se puede interpretar como un proceso de construcción social de la realidad. El éxito de un ejercicio de prospectiva está en la capacidad de convocar y captar las expectativas y el interés de los grupos sociales (públicos, privados, universidades y sociedad civil).

La prospectiva puede contribuir a abordar los retos con que se enfrentan las entidades territoriales. La mayoría de los departamentos en Colombia están enfrentados a resolver los problemas a corto plazo en diferentes campos, tales como: salud, educación, servicios públicos, medio ambiente, défi-

cit presupuétales, desequilibrios internos, pobreza, entre otros. Al mismo tiempo, tiene que enfrentarse a cambios que impone el proceso de globalización e internalización de la economía. En otras palabras, los problemas a corto y largo plazo convergen y compiten por diversos recursos, lo que implica tener clara la ruta y el destino, para convencer a los políticos que deciden sobre la asignación de fondos, y a los medios de opinión, que pueden influir en las decisiones y asignación de recursos, para atender de manera coherente los problemas en el presente, previendo el futuro.

La prospectiva además de permitir el diseño del futuro, aporta elementos a la planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades de determinadas situaciones futuras, ofrece alternativas de elección y acción, además provee información de largo alcance y propicia el establecimiento de acuerdos para construir mancomunadamente el futuro en el día a día.

El segundo gran componente de los ejercicios de prospectiva lo constituye la estrategia, pues no basta, con tener una visión de futuro, sino que es preciso diseñar las formas y medios para alcanzar esta visión; luego ejecutarlas y realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con el monitoreo que se haga tanto de las estrategias como de las metas previstas para alcanzar la visión. Este monitoreo es necesario porque las condiciones internas y externas pueden cambiar y afectar los resultados esperados; por ejemplo, un evento natural, como ocurrió, con el terremoto del eje cafetero en enero 25 de 1999, que destruyó parte de las ciudades de la región, obligó a la acción institucional reorientar las acciones y recursos hacia la reconstrucción de las viviendas, infraestructura de servicios, entre otros aspectos, que en principio estaban cubiertos pero que con el sismo fueron destruidos.

La gestión de la estrategia: consiste en la puesta en ejecución, monitoreo y control. En ésta se determina ¿quién hace que? ¿Cuándo lo hace, dónde lo hace, cómo lo hace?, se observan y evalúan los resultados obtenidos y los que faltan para lograr los objetivos de la formulación de la visión y las estrategias para su ejecución. En algunos casos internacionales sólo se formula visión y las entidades, se encargan de establecer las estrategias. En otros casos, la visión es acompañada de las respectivas estrategias y el sistema de evaluación y control. En la mayoría de los casos analizados en Colombia, la tendencia es optar por la segunda alternativa, como se observa en Antioquia, Valle, entre otros.

Cabe anotar que la prospectiva puede contribuir significativamente al desarrollo de un país, un departamento, un municipio o una comunidad en la medida en que el ejercicio se constituya en un referente programático para la acción de los diferentes actores de la sociedad y de los diversos ámbitos del Estado.

A manera de ejemplo, Polonia en 1969, conformó un comité que denominó “Polonia 2000” con el objeto de orientar y coordinar estudios dirigidos a esbozar las directrices del país en el año 2000. El énfasis fue puesto en el reconocimiento de la evaluación de las necesidades sociales, el desarrollo económico, la estructura social futura, el estilo de vida y el desenvolvimiento individual. El comité estableció recomendaciones estratégicas considerando cuatro Interrogantes: ¿Qué está excluido?; ¿Qué es probable?; ¿qué es posible? Y ¿qué no debería hacerse?¹²

Por su parte, en Francia las regiones establecen, por ley, un *contrato plan* con la Nación, como condición previa para que el Estado gire los recursos, en un horizonte de planificación de seis años, como mínimo. En este sentido, la región establece conjuntamente con la Nación, hacia dónde dirigirse y con qué proyectos lograrlo, así como, los respectivos recursos. Cada *contrato plan* es una continuidad del anterior generando cambios incrementales en su desarrollo. Con estos mecanismos se evita la improvisación de los proyectos o la construcción de obras inconclusas.

Otro ejemplo, de ejercicios prospectivo, es el desarrollo de comunidades metropolitanas de alta tecnología como el caso de la fundación HOPE que creó un centro en el área metropolitana en Detroit; a raíz de los disturbios raciales de 1967, era uno de los casos con más muertes y destrucción en la historia Norteamérica. Hoy, tres décadas después, en el mismo lugar existe un milagro de desarrollo local comunitario. En un kilómetro cuadrado de extensión, con formación profesional, distribución de alimentos, asistencia a la infancia y un sector con fines lucrativos, queda la fábrica, altamente tecnificada con participación de la Ford Motor, Company, Chrysler, Detroit Diesel Corporation y otros clientes más. En el corazón de la fábrica hay un programa de entrenamiento que forma a más de 1.200 técnicos, todos funcionarios, donde desarrollaron el primer programa multidisciplinario de ingeniería de producción automatizada del mundo, como la fábrica del futuro, con un valor de cien millones de dólares, instalada para producción real y la formación del personal.

En esencia, HOPE es una organización que conservó su misión: “Reconocimiento de la dignidad y la belleza de cada persona, realizamos acciones prácticas e inteligentes para vencer el racismo, la pobreza y la injusticia. Y para construir una comunidad metropolitana donde todas las personas puedan vivir en libertad, armonía, confianza y afecto. Negros y blancos, amarillos, pardos de Detroit y sus suburbios, de todas las condiciones económicas, de todos los orígenes raciales de todos los credos religiosos, adherimos a este

compromiso”¹³. Esta es una historia real, donde los líderes impulsaron a otros actores en la comunidad, desarrollaron habilidades para realizar negocios con fines lucrativos basados en alta tecnología; en resultados y en ayuda a los miembros de la comunidad para establecer objetivos más ambiciosos y estimulantes.¹⁴

Como se puede observar en los casos anteriores y posteriormente, en el análisis de los ejercicios para la construcción de futuros en Colombia, el instrumento de la prospectiva es una herramienta valiosa para interpretar y transformar la realidad. Sin embargo es importante recalcar que la herramienta por sí sola no resuelve los problemas, es solo un medio, que contribuye a esclarecer los problemas, las limitaciones, las expectativas de futuro y las estrategias para su transformación, pero lo anterior depende de los acuerdos, del grado de compromiso y de la voluntad de los actores para el cumplimiento de los mismos. El éxito de los ejercicios de planeación estratégica depende, por una parte de la interpretación adecuada del futuro y de otra del compromiso político y social de los actores para su realización.

En resumen, para abordar la realidad con prospectiva territorial es necesario dar un salto cualitativo en la forma de atender los problemas; para ello se requiere pasar de salidas inmediatas a soluciones estructurales, que solo son posibles de concebir en un horizonte de planificación de largo plazo. Es indispensable ir creando las condiciones necesarias para aprovechar exitosamente las oportunidades que ofrece el futuro y también realizar acciones de protección para evitar los impactos de los posibles eventos negativos. Afortunadamente, en Colombia diversas instituciones tanto del orden nacional como territorial, así como, del sector público, privado, la academia y la sociedad civil, han venido desarrollando ejercicios de prospectiva¹⁵ que constituyen experiencias innovadoras que contribuyen a que otras entidades puedan avanzar en este tipo de ejercicios y contribuir a generar una cultura de pensamiento prospectivo y estratégico en la región y en la Nación para que Colombia y sus territorios tengan el futuro previamente imaginado y socialmente pactado.

Consideraciones metodológicas e institucionales para la elaboración del proceso prospectivo territorial

“La pregunta básica es si los estudios del futuro pueden dejar el discurso de la adaptación y la anticipación al entorno como fines básicos, y pasar realmente a una práctica de construcción colectiva de futuros como finalidad esencial. Vale decir, si la disciplina puede abrir oportunidades a las colectividades marginadas de la competencia internacional de primer

nivel. Es decir, si puede forjar una ética del desarrollo humano sostenible que pueda pensar el futuro común de un país o un territorio desde el punto de vista del interés general (Petrella 1996), para equilibrar los sesgos centrados en el predominio de los valores económicos y no dejar por fuera algo tan vital como la equidad social y la realización de la persona humana (Henrici 1977, ¹⁶).

Cuando se analiza la experiencia internacional, la historia hace evidente que los diferentes enfoques para abordar los estudios del futuro han surgido como respuesta frente a contextos políticos e institucionales que caracterizan determinadas fases y retos del desarrollo, es decir, que diversos entornos han dado lugar a respuestas específicas. Por ejemplo, en cuanto a las principales tradiciones nacionales, en Estados Unidos se constata el predominio del pronóstico tecnológico y de los Think-thanks o tanques de pensamiento, fuertemente ligados al denominado complejo industrial-militar. En Francia prima la prospectiva, sobre todo aplicada a la gestión pública y territorial; en el Reino Unido dominan los estudios de ciencia y tecnología y sociedad. En Japón es importante la dimensión cultural del largo plazo y la aplicación al desarrollo tecnológico, mientras que los países escandinavos se caracterizan por sus ejercicios participativos de democracia local. Y en otros países en transformación como India, México, Brasil, China, y Malasia no predomina un determinado enfoque ni un tipo de institucionalidad distintiva, pero sí una preocupación fundamental por el desarrollo.

Una noción central para realizar esta escogencia tiene que ver con las dos lógicas básicas que operan detrás de los estudios del futuro. Como se sabe, la lógica dominante ha sido la colonización del futuro, la de llegar primero y con ventaja antes que los demás para tomar una posición estratégica en un determinado sector. Esta lógica, típica en los temas económicos, militares y de investigación y desarrollo tecnológico, implica un claro predominio de los valores particulares sobre los valores colectivos y también cierto elitismo en la toma de decisiones y la imposición de intereses. Frente a ella ha habido una amplia crítica en los últimos años, sobre todo de parte de pensadores latinoamericanos, paquistaníes, hindúes, chinos y del norte del África ¹⁷.

La lógica de la construcción de futuros implica poner en común diversas imágenes de futuro, elaborar y negociar visiones compartidas, y planear proyectos realizables que traduzcan las imágenes en actos concretos. Por tanto requiere de metodologías que apunten a desentrañar factores estructurales, producir una estrecha relación con los decisores, fomentar las estructuras de aprendizaje social y los sistemas de formación, reforzar la ética profesional y producir textos, teorías y herramientas que aumenten la dotación de información disponible y la comprensión de los problemas del desarrollo (Medina 2001).

La construcción de futuros privilegia la creación de alternativas sobre la lógica de la predicción y el pronóstico. Fundamentalmente, pretende

elaborar visiones y proyectos de futuro, proponer valores y desarrollar capacidades para que las comunidades estén en mejores condiciones para responder a los enormes desafíos de la crisis actual. Construir futuros implica cimentar las bases de un proyecto pedagógico de cambio cultural, donde los conceptos de cooperación, responsabilidad, solidaridad y equidad sean centrales como salvaguarda de lo público.

En este contexto una visión no es cualquier imagen que se le ocurra a una persona respecto del futuro. Es una semilla de cambio, una imagen estructurada del futuro con potencial de realización, que sirva para orientar a las comunidades e instituciones dentro de la inestabilidad que genera un ambiente con gran intensidad de conflicto. Las visiones portan la innovación. Deben ser frescas y renovarse en forma constante. No se pueden congelar en el tiempo. Requieren una confrontación permanente con la realidad para no reducirse a fantasías sin anclaje en lo concreto. Deben surgir del diálogo y la participación de los ciudadanos.

La calidad de las visiones de futuro es trascendental para ampliar las opciones de una sociedad. Si en una colectividad predominan los estereotipos y los prejuicios, las personas no reaccionarán con fluidez ante las variaciones del entorno. Si rige un clima social de nihilismo, nada parecerá tener sentido ni valdrá la pena hacer ningún esfuerzo por potenciar el momento presente. El futuro será visto con apatía y desconfianza porque solo existirá un referente, el aquí y el ahora. Si rige la ideología, ninguna evidencia podrá refutar las propias creencias, por distantes que estén de la realidad. Si prima la utopía, tenderemos a seguir nuestros sueños, sin valorar los datos que nos indiquen la brecha entre la realidad y nuestras ilusiones.¹⁸

De otra parte, para construir futuros no basta con crear visiones. Hay que realizarlas a través de un proyecto en la acción. El proyecto es el punto de contacto de la visión con la acción. Implica un compromiso y un sentido de vida para construir un futuro común.

Aspectos claves a considerar en la formulación de proyectos prospectivos territoriales

La prospectiva territorial, como se ha mencionado anteriormente, se puede entender más y aprovechar más ampliamente, como una técnica para promover la transformación social, al considerar los componentes técnicos y de proceso. En tal sentido los productos posibles de un proyecto de prospectiva territorial son diversos: identificación compartida de proyectos estratégicos con perspectiva de largo plazo, elaboración de escenarios de cambio tecnológico y de competitividad productiva, construcción de escenarios de reordenamiento territorial como base para políticas y estrategias públicas regionales, y otros resultados similares.

La guía práctica de prospectiva regional en España¹⁹ recoge la experiencia europea de prospectiva regional y expone los procesos, técnicas y resultados, permitiendo concluir que para que un ejercicio o proyecto de prospectiva logre éxito es necesario tener en cuenta, de manera interrelacionada, los siguientes elementos claves: los fundamentos, los métodos, la participación y los resultados de proceso.

Los fundamentos del proceso se sitúan en el campo de la creación de condiciones y en la comprensión clara de los alcances de la técnica, pudiéndose agregar, entre las características comunes, el aprendizaje. Los principios y contenidos generales ponen de presente la importancia de la creación de condiciones institucionales y políticas, y la comprensión integral de los procesos de desarrollo. Se resalta igualmente el cuidado en la planificación de los eventos o actividades que se realicen, previendo siempre la disponibilidad de una buena capacidad conceptual y metodológica, una apropiada convocatoria, y una estrategia de comunicación.

Desde el punto de vista de las metodologías es importante tener capacidad de combinar y adaptar métodos sencillos y asimilables a las condiciones de cada territorio, encontrándose que los métodos más recurrentes para la prospectiva de entidades territoriales se sitúan en la prospectiva exploratoria y la prospectiva normativa, siendo esta última la de uso más frecuente, prin-

Tabla 2. Fundamentos de los ejercicios prospectivos

Características comunes	Principios	Contenidos generales	Requisitos para realizar eventos prospectivos
Anticipación	Orientación al largo plazo.	Previsión y proyección estratégica.	Soporte técnico y metodológico.
Participación	Comprensión complejidad del desarrollo.	Uso de instrumentos participativos para propiciar compromisos y voluntad política.	Estrategia de convocatoria y comunicación.
Trabajo en red	Conocimiento interactivo.	Definición de horizonte temporal del proceso prospectivo	Liderazgo y compromiso político e institucional.
Visión	Generación de relaciones interinstitucionales.		
Acción	Uso de técnicas prospectivas para cuantificar, analizar y cualificar		

Fuente: ESPINOSA y GONZALEZ, 2004²⁰

principalmente por el aporte de las técnicas para comprender los sistemas territoriales y construir escenarios.

La participación y resultados del proceso señala la importancia de diseñar explícitamente una estrategia de vinculación de los principales agentes y organizaciones interesados en el desarrollo del territorio, como elemento para ser conscientes de la construcción social y formación de redes y alianzas como soporte esencial para darle sostenibilidad al proceso. Se llama la atención igualmente sobre la organización institucional para adelantar el proyecto prospectivo, previendo los costos y los requerimientos operativos y logísticos. Finalmente el proceso prospectivo muestra los beneficios y resultados posibles de alcanzar, reflejando que las técnicas prospectivas realmente son un medio potente para contar con propuestas de proyectos y políticas fundamentadas en objetivos de transformación que necesariamente deben responder a una movilización de los diversos agentes e instituciones locales hacia una sociedad más proactiva, con mentalidad de cambio y cohesionada alrededor de propósitos de largo plazo.

Al reconocer los contenidos de cada componente del proceso es evidente la complejidad del reto de facilitar procesos de construcción de futuro con entidades públicas territoriales. En efecto, no se trata solamente de estudios y de una mera aplicación de metodologías para obtener unos documentos de declaraciones de visión, selección de escenarios y diseño de estrategias prospectivas.

Tabla 3. Clasificación de métodos empleados en ejercicios prospectivos

Exploratorios	Normativos	Cuantitativos/ cualitativos	Opiniones de expertos
Prospectivos: presente extrapolando dinámicas causales e hipótesis sobre determinados acontecimientos (futuribles):	Retrospectiva (futuro deseable y factibilidad de alcanzarlo): Árboles de relevancia. Análisis morfológico.	Cálculo numérico de tendencias, proyecciones. Análisis de impacto cruzado. Consultas Delphi.	Conocimiento experto, hipótesis: Consultas Delphi. Análisis de impactos cruzados. Análisis de escenarios.
Análisis de tendencias.	Técnicas Delphi.	Lluvia de ideas (Brainstorming)	
Análisis de impactos cruzados.	Escenarios de éxito.		
Consultas Delphi.	Talleres de escenarios y aspiraciones.		
Modelos simulación.			

Fuente: ESPINOSA y GONZALEZ, 2004 cita21.

Tabla 4. Requisitos para la participación y resultados del proceso prospectivo

Participación	Duración y costos del proyecto de construcción de futuro	Beneficios y resultados del proceso prospectivo
Establecer actores participantes y estrategias de vinculación (sociograma) Construcción social de procesos. Documentación del proceso y difusión. Redes, comunicación. Generación de compromisos compartidos sobre visión de futuro	Factores de costo: Equipo técnico coordinador y dirección del proyecto. Seminarios, talleres, eventos. Pago de expertos y conferencistas. Materiales y publicaciones. Espacio de oficinas y equipos. Otros.	A corto plazo: Diseño políticas públicas. Acceso a recursos financieros y asistencia técnica. Alianzas. Análisis sectoriales. Listas de tecnologías. Prioridades. Recomendaciones de estrategias y políticas., escenarios. Mediano y largo plazo: Creación de capacidades para la competitividad regional. Capacidad permanente de planeación estratégica prospectiva. Boletines. Redes Cultura de la prospectiva. Capacidad de pensamiento y acción estratégica. Fortalecimiento del tejido social. Construcción de capital social. Creación de institucionalidad para la prospectiva. Cambio de modelos mentales, actitud proactiva.

Fuente: ESPINOSA y GONZALEZ, 2004

Alcances y requisitos para la construcción e implementación de una visión de futuro de desarrollo territorial

Características de una visión de futuro de desarrollo territorial

En términos generales una visión de futuro de desarrollo territorial puede entenderse como una situación deseable, posible y realizable para la transformación de la realidad territorial, en tal sentido, podemos identificar como los principales rasgos distintivos de una visión de futuro territorial los siguientes:

- Un horizonte de planeación de 10, 15, 20 ó 30 años, casi siempre relacionado con hecho histórico o un hito social que estimule a los habitan-

tes del territorio y a sus instituciones a unir esfuerzos en pro de un propósito común.

- La visión debe invitar a realizar cambios, concretos y tangibles, en los factores de desarrollo y por ende en modelo de desarrollo.
- La visión de desarrollo territorial propuesta ha de ser llamativa, motivadora e inspiradora.
- La visión deberá tener doliente institucional y respaldo social
- La visión de futuro ha de ser flexible, con la posibilidad de adecuarla y ajustarla.
- Construida bajo una coordinación y una ejecución amplia institucional y social, con decisiones y recursos para hacerla realidad
- Establecer planes con recursos, actividades responsables de manera participativa con los demás actores.
- Realizar seguimiento y evaluación permanente para hacer los ajustes al proceso y los resultados si fuera necesario.
- Acompañar el proceso con una estrategia de Información de los logros y avances del proceso, para ir creando identidad, pertenecía y compromiso con el proyecto y el desarrollo territorial.

Actitudes y destrezas frente al ejercicio de construcción de visión

Es deseable que el equipo líder y los actores e instituciones participantes en la construcción de la visión de desarrollo adopten las siguientes actitudes:

- Apertura mental, por saber y experimentar más.
- Actitud proactiva y de esperanza en el futuro.
- Confianza, para superar los grados de incertidumbre, crecer en los esfuerzos propios y de los demás.
- Motivación para la búsqueda activa de soluciones y convencimiento.
- Conocimiento en experiencia y conceptos claros de su utilidad.
- Poder de convencimiento abonado con creatividad, relaciones sociales, negociación y comunicación.
- Capacidad en herramientas de comunicación.
- Profesionalismo: preparación con metodologías, técnicas y herramientas prospectivas.

Planificación del ejercicio prospectivo

En la formulación y ejecución de ejercicios de construcción social de futuros se requiere de una planificación mínima que se resume en los siguientes puntos:

Determinar las condiciones internas y externas de la entidad territorial que lidera el proceso estableciendo para ello, la capacidad de liderazgo, la voluntad política, la capacidad de convocatoria, la capacidad técnica, los recursos financieros para realizar los talleres y facilitar la logística que demanda este tipo de ejercicios.

El diseño del ejercicio debe tener en cuenta el nivel de desarrollo socio, económico, tecnológico, entre otros; el tamaño de la entidad territorial en cuestión; las características generales de la población y su comportamiento social; la cultura general en áreas como: comunicación, cooperación y toma de decisiones (normas, patrones, reglas escritas y tácitas); el marco legal, organizativo e institucional, etc. El liderazgo y voluntad política del gobernante es un factor estructural en la viabilidad y legitimidad del trabajo y sus resultados.

Establecer los objetivos del ejercicio, con base en el objetivo que se quiere lograr es preciso establecer el alcance del ejercicio. En algunos departamentos por ejemplo, se requiere inducir el tema prospectivo, en otros, ya se trabaja en la segunda generación de planes de largo plazo. Los objetivos se deben formular claramente desde el comienzo. Se puede orientar hacia las necesidades y problemas socioeconómicos más amplios del departamento, esto es, hacia la definición del papel que incumbe a la nación, la gobernación, los alcaldes, definiendo las responsabilidades de los distintos actores: gobierno, universidades, científicos e investigadores, empresas, la sociedad civil organizada, entre otros. En general de acuerdo con el alcance es indispensable establecer a que actores se invita a participar.

Los trabajos de prospectiva pueden ser integrales u holísticos o bien concentrarse en aspectos particulares como: tecnologías o sectores económicos concretos. Los programas holísticos, a su vez, pueden centrarse en diferentes temas, que van desde la identificación de prioridades en un contexto científico-tecnológico estrictamente definido, hasta el abordaje de necesidades socioeconómicas amplias, en un contexto de organización amplio o restringido. También pueden tener ámbitos geográficos diferentes, esto es, pueden realizarse por grupos de países, como la Comunidad Andina de Naciones, la Unión Europea, o a nivel regional, subregional o local.

Asimismo, Los ejercicios de prospectiva pueden estar orientados a productos o a procesos, dependiendo de las necesidades políticas que pretenden servir. Por ejemplo, informar decisiones concretas mediante informes analíticos, listas de prioridades, acciones recomendadas, o bien facilitar la interconexión, la comunicación y la cooperación entre los actores principales.

Planificación de los medios, de acuerdo con el alcance del ejercicio propuesto y las condiciones existentes identificadas en el primer y segundo pun-

to. Con base en lo anterior, el ejercicio de prospectiva puede estar orientado a productos o/y a procesos, dependiendo de las necesidades que se pretenden cubrir. Por ejemplo, informar decisiones concretas mediante informes analíticos, listas de prioridades, acciones recomendadas, o bien facilitar la interconexión, la comunicación y la cooperación entre los actores principales.

“Estos ejercicios o programas pueden apoyarse en diversos métodos analíticos y participativos: investigación de despacho, discusiones de expertos y "tormentas de ideas" (*brainstorming*), SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas) y análisis de tendencias, construcción de escenarios, estudios Delphi, y varias formas de participación de los actores interesados (seminarios, conferencias de consenso). Algunos de ellos son de naturaleza exploratoria (comienzan por la situación actual e identifican después posibles situaciones futuras), mientras que otros son normativos (describen los futuros deseables y se preguntan qué caminos conducirían a ellos). En ciertos contextos y para determinados fines son preferibles los métodos cuantitativos, mientras que en otros casos pueden o deben usarse métodos cualitativos (Cuhls et al 2002); (FOREN 2001)”²¹

Los objetivos, el alcance, la orientación metodológica, el ámbito geográfico, los participantes y los métodos están estrechamente relacionados entre sí. Aunque, en el diseño se plantea un gran número de posibilidades, en la práctica sólo es posible un número limitado de ellas: las características no se pueden "mezclar" libremente. En otras palabras, las necesidades políticas concretas deben abordarse aplicando herramientas adecuadas e implicando a los actores relevantes. Dado el amplio abanico de opciones y objetivos, es de la máxima importancia desarrollar un concepto del programa claro desde el principio, y después diseñar un proyecto coherente y en profundidad.²²

Realizar un ejercicio prospectivo implica un cambio cualitativo en la forma de hacer planificación, pues se trata de involucrar y comprometer, a los actores e instituciones que inciden en la transformación de la realidad del territorio y de la sociedad, para lo cual se requiere de creatividad e innovación, para diseñar y adaptar metodologías e incorporar nuevos conocimientos que contribuyan a explicar la realidad de manera holística. Para el caso colombiano es necesario reconocer la diversidad multiétnica y pluricultural, que implica un mayor grado de capacidad para organizar la sociedad con el fin de emprender el proceso, de manera que se tengan en cuenta las aspiraciones de sus habitantes y se abran espacios y oportunidades para su realización como ciudadanos.

En todo, ejercicio de esta naturaleza es esencial la organización, la metodología, la logística, la coordinación y la sistematización y organización de la información, para que se obtengan los resultados esperados.

Adelantar actividades de pedagogía prospectiva

La velocidad y el impacto del aprendizaje dependen esencialmente de la orientación de los contenidos del ejercicio prospectivo. El aprendizaje de una organización tiene lugar en una serie de movimientos aislados que las personas y las instituciones experimentan a diario; como:

- Apreciar el surgimiento de hechos portadores de futuro, en propuestas realizadas por personas, instituciones regiones, países, universidades, entre otros, actores protagonistas del desarrollo.
- Trabajar con las personas dentro y fuera de las administraciones e instituciones; participar en la formación y trabajo en grupos pequeños.
- Leer e intercambiar documentos internos y externos, realizar comentarios y talleres de intercambio.
- Participar y promover conferencias.
- Realizar cursos y seminarios para elevar el conocimiento, entre otros aspectos.

Se trata de adquirir y aplicar constantemente conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes para acrecentar, los conocimientos de los actores participantes para que sus aportes correspondan a agentes de cambio a favor de la planificación prospectiva y el desarrollo de largo plazo. Pasar de una planeación normativa a una planeación prospectiva implica procesos fuertes de capacitación, aprendizaje, persuasión, entre otras acciones, tendientes a cambiar la cultura de la improvisación y el corto plazo, por una cultura de previsión y la anticipación de la planeación a la acción.

Para lograr, un cambio de cultura en la institución, Artur Zimmerman, en su libro, *Gestión de cambio organizacional*, recomienda:

- Generar y procesar nueva información y compartir conocimientos.
- Aplicar nuevos métodos y técnicas de trabajo.
- Trabajar en un nuevo contexto, observar los cambios en otras entidades, establecer contacto directo con los agentes de cambio, con investigaciones.
- Asumir nuevas responsabilidades; nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de organización, participación en trabajo en grupos interdisciplinarios e interseccionales e interinstitucionales.
- Formular una nueva orientación: estudio y análisis de tendencias o megatendencias en su entorno; definir visión y misiones a mediano plazo; nuevos lineamientos de gestión, nuevos métodos de evaluación.

- Cambio radical en la forma de hacer las cosas: desconcentración; planificación o estrategias, flujos rápidos de información; nuevos espacios de comunicación.

- Evaluar periódicamente los avances a todo nivel de aprendizaje abierto; clima organizacional dinámico; observación y escucha de entorno; alta flexibilidad y control de recursos y costos.

El aprendizaje individual se acelera y se convierte en aprendizaje institucional y el institucional en social. Una entidad territorial puede adoptar una actividad pasiva y esperar a que se le imponga un cambio, o bien obrar activamente armonizando su propio desarrollo con las nuevas posibilidades y desafíos que se presentan. El aprendizaje prospectivo tiene lugar cuando una entidad u organización formula una estrategia en respuesta a las tendencias de desarrollo del entorno.

Establecer redes para garantizar un sistema de cooperación y desarrollo de sinergias

Ninguna organización, hoy en día, con la globalización y menos aún con el desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones TIC vive aislada de los acontecimientos. En el entorno, hay organizaciones públicas, privadas, mixtas, ONG's, entre otras, que pueden complementar a otras, entrando en una alianza de cooperación que requiere en muchos casos, cambios en las entidades que cooperan. El ingreso de una nueva entidad, en el ejercicio prospectivo o construcción de visión de futuro, implica adecuación de las instituciones y actores que se relacionan en un mismo entorno regional. Lo que implica prever una organización flexible e incluyente, para aceptar nuevos actores, sin que frene el proceso. En este sentido adoptar una estructura en red es beneficioso, porque se genera un trabajo de cooperación y sinergia, imposible de lograr de otra manera.

Asimismo, es necesario prever que los cambios en el entorno, generados por la globalización y la descentralización en el país, hacen que muchas entidades públicas y privadas y de la sociedad civil, se reestructuren o cambien de manera permanente buscando nuevas competencias y tareas, a fin de ofrecer mejores servicios y condiciones favorables para el desarrollo territorial. En estas condiciones es necesario promover y forjar relaciones de asociación y cooperación, más estrechas y funcionales, con la diversidad de entidades e instituciones que interactúan en el entorno regional, con o sin presencia en el ámbito regional. Muchas veces entidades externas a la región, generan más impacto que una asentada en el lugar, como, por ejemplo: multinacionales, entidades nacionales, etc.

En los estudios de futuro es preciso partir de una identificación de actores e instituciones, conformando un panorama organizacional amplio²³, con las entidades existentes en la región. Después, es importante, diseñar los vínculos para formar el arreglo de participación mas adecuado. En cada caso específico es indispensable determinar las capacidades técnicas y gerenciales de la organización y de su entorno de poder económico, político, social, religioso, cultural, militar, entre otros. Determinar el marco normativo y las limitaciones de las entidades. Establecer los factores que favorecen la cooperación y la integración. El criterio más importante para invitarlos a participar reside en el poder y en el impacto que tiene sobre el desarrollo regional.

Elementos metodológicos propuestos para abordar ejercicios prospectivos territoriales

Las metodologías para la construcción de una visión compartida de futuro y la elección de líneas estratégicas, con enfoque prospectivo territorial, son diversas, dependen de los alcances que inicialmente se propongan sus gestores y de los recursos disponibles tanto monetarios como humanos y de tiempo disponible, y corresponden a la adaptación de las condiciones institucionales, técnicas y cognoscitivas por parte de las personas que orientan los ejercicios. El proceso de planeación prospectiva territorial contempla una serie de etapas o fases para la construcción de la visión de futuro y el diseño de líneas estratégicas y proyectos a partir de los cuales se materializa dicha visión; sin embargo, cada territorio se encarga de elegir las fases y las metodologías o instrumentos susceptibles de ser aplicados a la realidad sujeta a su propias condiciones, en la que se realiza el estudio²⁴.

Una revisión global de las herramientas prospectivas empleadas en los ejercicios en Colombia permite observar que los métodos más utilizados son los de diagnóstico, en sus diferentes tipos, multidimensional (22%), sectorial (16%) y DOFA (12%), los escenarios (13%), el análisis estructural (7%), en una menor proporción los métodos como: árbol de problemas, Matriz de Impacto Cruzado, Plano Cartesiano de Motricidad y Dependencia, Mapeo de actores e instituciones, teoría general de sistemas, priorización de factores de cambio y en mínima magnitud: Red de Forester, Lluvias de ideas, Ejes de Schwartz, DELPHI, IGO (Gobernabilidad e importancia) entre otros.

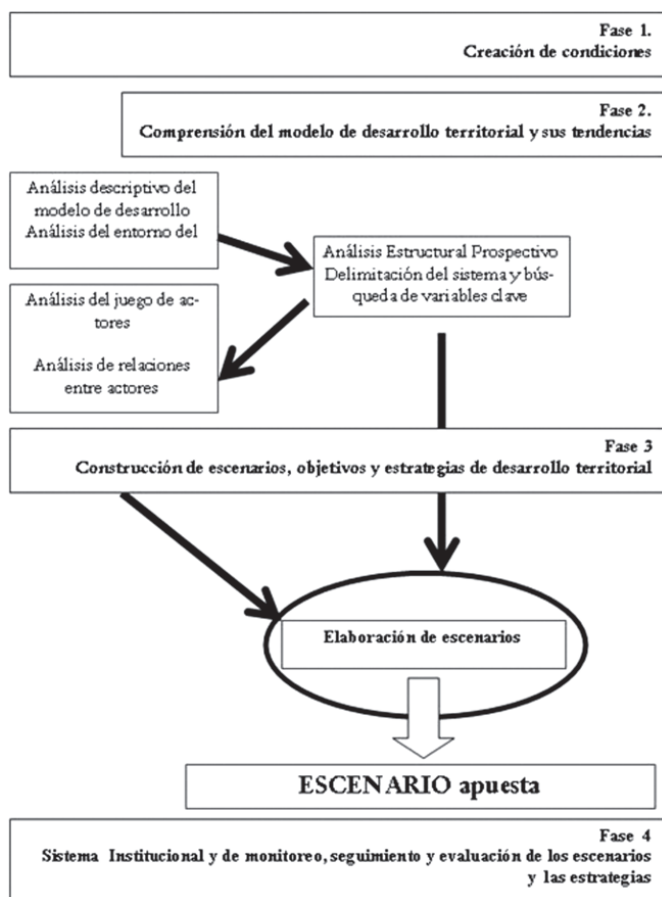
Estos resultados nos indican que la mayoría de los estudios realizados en Colombia concentran la atención en el diagnóstico, son muy pocos los que construyen escenarios, aún menos los que elaboran visiones, y solo unos pocos diseñan las estrategias con base en el escenario apuesta o la visión de

futuro. Por general los estudios pasan de un diagnóstico a la formulación de objetivos, políticas y estrategia sin profundizar en el análisis de los problemas o visualizar el futuro.

A partir de la revisión y estudio de los ejercicios prospectivos nacionales e internacionales, incluyendo los presentados en el Seminario Nacional Construcción de un Futuro para Colombia desde sus Territorios, realizado mayo de 2003, así como, el conocimiento adquirido en la Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectivo de la Universidad Externado de Colombia y la puesta en práctica, se describe a continuación el proceso prospectivo territorial con sus respectivas fases empleado en el departamento de Casanare.

En el proceso de prospectiva territorial se distingue cuatro fases, como se observa en el diagrama siguiente:

Figura 1. Fases del proceso prospectivo



Fase 1.

Creación de condiciones para la realización del ejercicio de prospectiva territorial

La fase 1 corresponde al diseño y planificación del ejercicio prospectivo en los siguientes aspectos:

- Sensibilizar sobre el significado y alcance de un ejercicio de prospectiva territorial y su relación con el desarrollo territorial
- Establecer el compromiso político y las condiciones institucionales y logísticas
- Definir y aprobar los términos de referencia (antecedentes, justificación, alcance, objetivo general, objetivos específicos, metodología, cronograma, productos, recursos y compromisos)
- Definir los roles del equipo, de los funcionarios de la gobernación, del gobernador del jefe de planeación y los demás actores e instituciones invitados.
- Evaluar las condiciones y capacidades institucionales y técnicas de la gobernación, del equipo y de los líderes y expertos regionales para abordar este tipo de ejercicios.
- Realizar seminarios, talleres, lecturas, entre otros aspectos de pedagogía y capacitación sobre prospectiva y técnicas de trabajo en grupo
- Establecer la agenda de trabajo con productos y responsables
- Tomar decisiones para la puesta en marcha del proceso prospectivo
- Identificación de actores institucionales, de la sociedad civil y líderes
- Realizar una indagación de los principales estudios prospectivos del departamento
- Identificar personas e instituciones que son agentes del desarrollo del departamento
- Identificar “expertos” o “sabios” o “líderes” o “tomadores de decisión” que tengan capacidad de proponer aspectos novedosos para el desarrollo del territorio
- Suscribir un pacto institucional y social para iniciar el ejercicio, aclarando los alcances y resultados, como también los beneficios y la importancia de la participación proactiva con nuevas ideas
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la agenda y del proceso
- Definir los límites de la participación, la consulta y la concertación de los resultados
- Definir una estrategia de comunicación y prensa

Herramientas empleadas

- Reuniones y conferencias
- Documentación y videos
- Talleres de socialización y puesta en común
- Diagnostico institucional y social
- Acuerdo sobre los términos de referencia
- Agenda de trabajo, con proyectos y acciones para elevar las condiciones institucionales a fin de poner a punto el equipo y las condiciones institucionales del departamento para la realización del ejercicio.
- Definición y convocatoria de los talleres

La fase inicial o de alistamiento se puede dar por concluida si se cumplen las condiciones siguientes:

- Que haya claridad por parte del equipo técnico sobre el proceso prospectivo que se realizará. Igualmente sobre los productos tangibles e intangibles que se obtendrán del ejercicio.
- Que el departamento o entidad territorial cuente con una capacidad institucional para liderar y ejecutar el proyecto.
- Que los términos de referencia hayan sido discutidos y aprobados.
- Que existe las condiciones institucionales y de entorno para realizar el ejercicio, incluyendo logística, equipo técnico y viabilidad política.
- Que exista una Identificación de actores e instituciones para invitarlos al proceso y al taller de instalación. Así como a posibles patrocinadores. Requiere realizar entrevistas, indagación telefónica, construir un directorio de personas e instituciones.
- Que exista una capacidad para el diseño de los talleres previo a su realización y un esquema de evaluación de los mismos.
- Que se cuente con una estrategia de participación, información y comunicación. Incluye redes, paginas Web, correos.
- Que haya un equipo técnico con capacidad para realizar memorias e informes, preparación de documentos como insumo para las discusiones y talleres.
- Que exista un esquema de registro e inclusión para informar a las personas que se vayan incorporando al proceso.

Fase 2.

Comprensión del modelo de desarrollo territorial y sus tendencias

El desarrollo de la fase 2 implica:

- Marco de referencia del modelo de desarrollo territorial
- Contexto Interno (descentralización) y del contexto externo (Globalización). Establecer las mega tendencia mundiales y nacionales
- Comprensión del modelo de desarrollo territorial actual y sus perspectivas
- Establecer los principales hechos históricos y relacionarlos con el horizonte de planificación.
- Acopiar estadísticas y proyecta población al horizonte definido
- Puesta en común de la caracterización del departamento y el marco regional de actuación
- Determinar “gérmenes de futuro” que corresponden a ideas y proyectos de innovación y de cambio, rupturas, entre otros aspectos
- Diseñar y desarrollar un taller DOFA con actores y expertos y replicarlos por subregiones, complementar la consulta con entrevistas, cuestionarios, sondeos de opinión, encuestas
- Identificar los principales factores que explican el modelo de desarrollo territorial
- Elaborar un diccionario de factores donde se describe el factor, la tendencia y los indicadores
- Diseñar y desarrollar un taller Análisis Estructural determinando los factores motrices y dependientes que inciden en el modelo de desarrollo territorial
- Elaborar un documentó analizando los factores clave del modelo de desarrollo territorial, con sus tendencias positivas o negativas, en lo posible con indicadores
- Socializar la comprensión del modelo de desarrollo y los factores clave

Las herramientas y técnicas empleadas pueden ser las siguientes²⁵:

- Identificación de estudios y expertos que aporten al conocimiento regional y sus perspectivas
- Realizar conferencias de contexto y temas sobre tendencias mundiales, nacionales y regionales y paneles de expertos
- Talleres de diagnóstico y puesta en común de realidades y visiones o cosmovisiones, aplicando la matriz de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Amenazas)

- Matriz de análisis estructural para identificar los principales factores que influyen en el modelo
- Realizar una síntesis del diagnóstico, acompañado con un directorio de variables e indicadores que permitan establecer en términos cualitativos y cuantitativos la situación actual del territorio.

Entre las principales herramientas empleadas, en la fase dos del proceso prospectivo, se destacan:

- El Delphi
- La lluvia de ideas
- La regresión
- La prognosis
- El Árbol de pertinencia
- El IGO Importancia y Gobernabilidad
- La matriz de análisis estructural o sistémico
- El análisis de impacto de tendencias
- El Método MIC MAC
- El Juego de Actores
- Talleres de socialización, puesta en común y convergencia de ideas
- Entre otros

Fase 3

Construcción de escenarios, objetivos y estrategias de desarrollo territorial

El desarrollo de la fase 3, implica:

- Diseñar y desarrollar un taller para la construcción de los escenarios posibles y la definición del escenario apuesta.
- Formular el escenario apuesta
- Socializar y validar el escenario apuesta
- Establecer las brechas entre el modelo de desarrollo deseado o apuesta y el modelo actual
- Formular los objetivos necesarios para lograr la construcción del escenario apuesta, el imaginario o el modelo de desarrollo propuesto.
- Establecer las líneas estratégicas que despliegan el objetivo y establecen el como se logra construir el escenario apuesta, el imaginario o el modelo de desarrollo propio.

- Establecer los programas y proyectos necesarios para lograr la construcción del escenario apuesta, el imaginario o el modelo de desarrollo.
- Alinear los planes e instrumentos de gobierno, las instituciones y sus organizaciones, las voluntades políticas y los recursos entorno al ideal de desarrollo.
- Socializar y ajustar el modelo apuesta y sus estrategias
- Realizar un pacto social e institucional para promoverlo

Técnicas y herramientas empleadas en la fase tres

- Reuniones y talleres de socialización de los resultados fase anterior
- Matriz de análisis morfológico o diseño de escenarios
- Talleres de construcción de escenarios y redacción del visión
- Talleres de formulación de objetivos y estrategias
- Estrategia institucional
- Talleres de socialización y puesta en común
- IGO Importancia y Gobernabilidad
- Panel de expertos
- Delphi
- Hoshin

Fase 4

Sistema Institucional y de monitoreo, seguimiento y evaluación de los escenarios y las estrategias

El desarrollo de la fase 4 implica:

- Creación de una institucionalidad para implementar la visión y hacer el seguimiento y evaluación de las estrategias y programas.
- Crear un observatorio prospectivo territorial sobre los factores externos e internos que afectan el escenario apuesta, así como, el comportamiento de los diferentes escenarios.
- Establecer una agenda y responsabilidad por cada fase del proceso
- Establecer una línea de base e indicadores del modelo de desarrollo actual basado en los factores clave
- Establecer mecanismos para monitorear y evaluar los logros alcanzados en la ejecución.
- Establecer los mecanismos para informar y corregir el curso en el proceso de construcción de la visión.

Herramientas empleadas

• Conformación de institucionalidad por fuera de la Gobernación pero con participación de la misma

- Sistema de monitoreo y seguimiento
- Estrategia de información y comunicación
- Establecer periodos de evaluación
- Elaboración de un mapa estratégico
- Panel de expertos
- Programas PERT

• Sistemas de indicadores de seguimiento y evaluación relacionados con la visión, los escenarios, los objetivos, las estrategias y los programas.

Como se observa en la figura 1, en cada fase del proceso se puede emplear una gran variedad de metodologías, herramientas y técnicas prospectivas. Lo más importante es poder utilizar las adecuadas en el momento indicado que depende de las condiciones del caso. Es necesario, tener la habilidad para comprender las características de los actores que participan, así como los objetivos propuestos en cada una de las fases, para adecuar las técnicas y herramientas a los fines propuestos.

Hay que señalar que el proceso prospectivo corresponde a un ciclo que contiene las cuatro fases señaladas. El desarrollo de la fase primera y última estará presente durante todo el proceso, las fases dos y tres son simultáneas.

Conclusiones y recomendaciones

La orientación metodológica y técnica de procesos de planificación prospectiva es una labor compleja y retadora que rinde frutos cuando las comunidades y sus instituciones piensan en futuro con una actitud proactiva, creativa e innovadora para orientar los rumbos de la gestión de su entidad territorial, con estrategias emergentes para responder a las incertidumbres y cambios que rodean a su territorio.

Este trabajo es una sistematización de la experiencia de asesoría al proceso del departamento de Casanare y se constituye en un aporte inicial, para ir abriendo camino en un tema que Colombia y sus territorios requieren: la construcción de procesos de convergencia social hacia proyectos de desarrollo compartidos, con visión de largo plazo, que permitan que la heterogénea y rica comunidad territorial, sin renunciar a su diversidad, forje un futuro compartido aunando esfuerzos. En otras palabras es reconocer a Colombia en la diversidad y ofrecer a cada territorio la oportunidad de desarrollarse, a partir del reconocimiento de su identidad, de su especialización en su forma

de ser, a partir de sus dotaciones naturales, humanas, su devenir histórico y la construcción de su futuro deseado.

Los estudios, planes y proyectos con visión de futuro, originados en las entidades territoriales se han incrementado en los últimos años, predominando los enfoques técnicos con poco énfasis en la construcción social de futuros. La experiencia internacional ha demostrado que los planes y visiones estratégicas prospectivas logran la movilización de la sociedad hacia determinados escenarios compartidos solamente cuando dicha visión ha sido apropiada masivamente.

Las condiciones para adelantar los procesos sociales prospectivos territoriales varían de acuerdo a las capacidades técnicas, a la fortaleza institucional, al grado de liderazgo de los gobernantes, y a la actitud y preparación de los diversos sectores sociales e institucionales frente al futuro. Las entidades territoriales de menor desarrollo relativo generalmente tienen limitadas condiciones para adelantar eficientemente este tipo de procesos, por lo cual es necesario adelantar unas acciones previas de organización y fortalecimiento institucional, especialmente en las dependencias de planeación departamental, para que el ejercicio realmente trascienda la planificación normativa o tradicional.

A continuación se hace una reflexión sobre las características y las condiciones encontradas en el ejercicio prospectivo territorial y la forma como se ha propiciado la creación de condiciones necesarias para lograr resultados técnicamente más rigurosos y con mayor movilización social e institucional de diversos sectores interesados en la construcción de la visión de futuro.

- Las condiciones ideales necesarias para adelantar el proceso prospectivo territorial tiene como requisito clave que la autoridad o los líderes territoriales comprendan la importancia y los beneficios de adquirir o fortalecer la capacidad de pensamiento y acción estratégica y prospectiva, y se comprometan a liderar, a través de su acción directiva y su discurso político, la formulación del proceso de construcción de la visión y las líneas estratégicas.

- El liderazgo y voluntad política para emprender el proceso debe necesariamente estar respaldado por un equipo metodológico y técnico que conozca los fundamentos de la planeación estratégica prospectiva, con el fin de que se diseñe una metodología y se disponga de capacidad para implementarla, ajustándola a las condiciones particulares de cada territorio.

- No existe una metodología de prospectiva única ni un proceso estándar para llevar adelante la construcción de una visión de desarrollo. Es necesario que la orientación técnica tenga la capacidad de adaptar las diversas herra-

mientas de la prospectiva y de utilizarlas de manera apropiada, flexiblemente, atendiendo las condiciones sociopolíticas, institucionales, técnicas y la disponibilidad de recursos para abordar el ejercicio.

- Es recomendable contar desde el inicio del proceso con un sociograma de actores e instituciones que posibilite diseñar estrategias permanentes de participación y de empoderamiento que logren que en un momento dado que la sociedad en su conjunto conozca y comparta el proceso.

- En la fase de creación de condiciones para adelantar el proceso es recomendable que se realice una amplia campaña de sensibilización sobre el tema de la prospectiva, tendencias a través de seminarios, talleres, intercambio de experiencias y otros medios similares.

- Es importante que las metodologías y las diversas actividades que se adelanten sean concertadas previamente con los tomadores de decisión y con el equipo técnico local.

- Los asesores, o mejor, facilitadores del proceso deben poseer además de un adecuado conocimiento y experiencia en la prospectiva territorial, capacidad de comunicación, de manejo de grupos, de concertación y actitud pedagógica.

- El proyecto construcción de visión de desarrollo requiere construir una identidad propia, ostensible respaldo de la alta dirección y una organización básica directiva, técnica y de equipo de apoyo, idealmente en cabeza de una gerencia o dirección, con gran capacidad de gestión y de coordinación.

Si las anteriores condiciones se crean, será relativamente sencillo adelantar el proceso de construcción de la visión de futuro. En la realidad esas condiciones son difíciles de encontrar en nuestras entidades territoriales, por ello, se requiere avanzar en proyectos institucionales y políticos, que hay que adelantar planificadamente, por lo cual se trata de comenzar el proceso desde la creación de condiciones necesarias. Las experiencias de los casos y la información consultada, recomiendan tener en cuenta los siguientes elementos para la creación de un ambiente favorable al proceso social de construcción de un proyecto prospectivo de desarrollo territorial:

- Realizar pedagogía sobre la prospectiva, el pensamiento estratégico y la planeación estratégica territorial, al alcance y comprensión cultural de los diversos actores e instituciones presentes en el territorio.

- Realizar seminarios, conversatorios, talleres, debates sobre prospectiva territoriales, que combinen los aspectos teóricos con la práctica, mostrando la importancia y alcances de los ejercicios de construcción de una visión de desarrollo.

- Hacer exposiciones y talleres con los gestores de procesos estratégicos de otros territorios similares que muestren la viabilidad y utilidad del ejercicio.

- Definir y diseñar participativamente la metodología de prospectiva territorial más apropiada para el proceso, atendiendo el estado de arte del tema en el departamento y la capacidad, los recursos y los conocimientos existentes localmente por parte de los principales actores públicos, privados, de las universidades y de la comunidad organizada.

- Elaborar un directorio de participantes e instituciones, así como la realización de un sociograma de actores, para planificar el proceso prospectivo con respecto a la estrategia de concertación, que identifique intereses, conocimiento sobre el tema y actitudes frente al futuro. El directorio con el correo electrónico facilita la formación de redes para socializar los avances y mantener el interés del tema.

- Identificar “expertos” locales y residentes fuera de la entidad territorial sobre los temas claves para el territorio, que posean el conocimiento más actualizado sobre la situación actual, tendencias y opciones de futuro aplicables al lugar.

- Crear y motivar la activación de grupos, redes, foros que debatan sobre el pasado, presente y futuro del departamento.

- Establecer una estrategia para difundir el tema por los medios de comunicación locales y regionales.

- Definir concertadamente unos términos de referencia para adelantar el proceso estableciendo una organización institucional para el efecto que vincule el sector público, el privado, la academia y las organizaciones sociales.

- Constituir un grupo técnico con alto nivel de conocimientos e interlocución.

Los estudios y planes prospectivos territoriales pueden adelantarse con varias alternativas de métodos prospectivos, que en general comprenden cuatro fases: la primera crear condiciones; la segunda, comprender la organización del territorio y sus dinámicas; la tercera, concebir los imaginarios, escenarios o modelos de desarrollo de futuro; formular los objetivos, líneas estratégicas y estrategias que hagan factible alcanzar los propósitos; y la cuarta, de crear un sistema de seguimiento y monitoreo o vigía del proceso prospectivo territorial.

Es importante que los métodos y técnicas utilizadas sean sencillas, entendibles y que estén respaldadas por un buen rigor técnico, de información y conocimiento, que facilite la creatividad, la convergencia y el compromiso de los diversos actores alrededor de la visión compartida.

También, se recomienda establecer regularmente la elaboración de relatorías de las reuniones o talleres, de manera ejecutiva, para remitirlas en el menor tiempo posible luego de cada actividad, facilitando la retroalimentación y el establecimiento de los avances que se van logrando, de acuerdo con los términos de referencia y los cronogramas establecidos, evaluando resultados y haciendo los correctivos pertinentes²⁶.

Realizar después de cada taller o resultado obtenido, un proceso de evaluación y retroalimentación para fortalecer el grupo. Asimismo, determinar las limitaciones del grupo y conseguir los apoyos especializados en los temas o aspectos requeridos. No todos tienen que saber de todo, pero sí reconocer que tipo de ayuda se requiere y conseguirla.

Acompañar todo resultado con tres componentes: Uno político para capitalizar el ejercicio, uno técnico para darle rigor y uno comunicativo para socializarlo. La conjugación de los tres elementos contribuyen a la creación de un imaginario compartido.

La prospectiva en general y la prospectiva territorial en particular se han mostrado como técnicas con enorme potencial para transformar la planificación tradicional, dominada por la perspectiva sectorial, cortoplacista y sin dimensión espacial. Las bondades de las técnicas prospectivas fueron evidentes en los grupos de trabajo y en la interacción con los directivos de las gobernaciones porque se posibilitó que miraran sistémicamente el desarrollo de su departamento y que comprendieran la importancia de reflexionar colectivamente sobre los factores clave para el desarrollo, estableciendo, a partir de estos, estrategias de desarrollo.

Igualmente, desde el punto de vista de la participación, la prospectiva territorial hace su gran aporte a la construcción de capital social, generación de sinergias, alianzas y redes, en función de la búsqueda y construcción compartida de un futuro mejor. Lo anterior enseña que en la prospectiva territorial es importante combinar adecuadamente el contenido técnico y el proceso, sin supeditar el primero a las condiciones socioeconómicas existentes. Esto exige a los asesores y facilitadores de tales procesos capacidad de adaptar los instrumentos de la prospectiva a las condiciones locales, de manera que se privilegie más la construcción de una sociedad cohesionada con pensamiento y acción estratégica prospectiva, entendiendo que esto implica un proceso azaroso de largo plazo.

Bibliografía

- Amaya, Pedro José. 2000. Colombia un país por construir, problemas y retos presentes y futuros. Una propuesta para el análisis, la controversia y la concertación. Bogotá D. C: Editorial Unilibros.
- Boisier, Sergio. 1996. Modernidad y territorio. En: Cuadernos del ILPES N° 42, Santiago de Chile.
- Boisier, Sergio. 1999. Sociedad civil, actores sociales y desarrollo regional. En: Cuadernos del ILPES, Santiago de Chile.
- Consejo para la Competitividad de Bogotá, Cundinamarca, www.ccb.org.co
- Consejo Regional de Planificación Económica y Social de la Orinoquia. Plan de Desarrollo Regional 1998-2002. El momento de la Orinoquia.
- Consejo Regional de Planificación de la Costa Atlántica Corpes C.A. Plan Prospectivo y Estratégico de Desarrollo del Caribe Colombiano. 1998. Santa Marta: Caribe Siglo XXI, septiembre 7 de 1998.
- Corpes de Occidente, Gobernación de Santander, Instituto Nacional de Vías, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Sociedad Santandereana de Ingenieros, Lonja de Propiedad Raíz de Santander, Prosantander, CENFER. 1997. Foro por el desarrollo del nororiente colombiano. Santander Motor del nuevo milenio.
- Departamento Nacional de Planeación, Programa de las Naciones Unidas, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, Corporación Andina de Fomento. Construcción de un futuro para Colombia desde sus territorios. 2003. Mayo 14 y 15 de 2003. Memorias Seminario Nacional. 214 p. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Destino Colombia. 1997. Bogotá D.C. Proceso de Planeación por Escenarios.
- Drucker, Peter F. 1998. A Comunidade do Futuro. Sao Pablo Brasil. Editorial Futura.
- Espinosa, José Oswaldo y Gonzalez, Hernando. 2004. Prospectiva Territorial Aplicada en los departamentos de Norte de Santander y Casanare. Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas, Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectivo.
- Echeverry, Juan Carlos. 2002. Las Claves del Futuro, Economía y conflicto en Colombia. Bogotá D.C.: Editorial Oveja Negra.
- Gabiña, Juanjo. 1998. Prospectiva y ordenación del territorio: Hacia un proyecto de futuro, Barcelona: Editorial Marcombo.
- Garay, Luis Jorge. 2002. Repensar a Colombia, Hacia un nuevo contrato social. Bogotá D.C.: Tercer Mundo Editores

- Gobernación de Risaralda. 2002. Pereira. Fondo para la reconstrucción y desarrollo del Eje Cafetero, Risaralda, lineamientos de Reordenamiento Departamental.
- Gobernación de Santander. 1999. Bucaramanga. Lineamientos y directrices departamentales de ordenamiento territorial, POT de Santander: un ejemplo a seguir.
- Gobernación de Santander. 2001. Secretaría de Planeación. Plan de Desarrollo 2001-2003, Santander Tierra de oportunidades.
- Gobernación del Departamento de Caldas. 2002. Manizales. Los Distritos Agroindustriales y sus estrategias.
- Gobernación del Valle del Cauca. 2001. Cali. Proyecto Plan Maestro de Planificación del Desarrollo Regional Integral Sostenible y Prospectivo al 2010 del Valle del Cauca "Construyendo Futuro y Sociedad".
- GTZ, Visión Risaralda 2017 Documentos de trabajo.
- Medina, Vásquez Javier. 2002. El Pensamiento Estratégico y de Largo Plazo como Instrumento para la Construcción de Alternativas para Colombia. Seminario Internacional: El Pensamiento a Largo Plazo y la Construcción de Futuros, Febrero de 2002.
- MEDINA, Vásquez Javier y Edgar ORTEGÓN. 1997. Prospectiva: Construcción social de futuro. ILPES, Universidad del Valle.
- Milkos, Tomás y Ma. Elena Tello. 2001. Planeación Prospectiva, Una Estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Limusa.
- Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural. 2001. AgroVisión Colombia 2025. Bogotá D.C.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2001. Plan Estratégico Exportador 1999-2009. IV encuentro para la productividad y competitividad. Pereira, Febrero 2001.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2000. Plan Estratégico Exportador 1999-2009. III Encuentro para la productividad y competitividad. Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Agosto 2000.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2000. Plan Estratégico Exportador 1999-2009. II Encuentro para la productividad y competitividad. Santiago de Cali, Febrero 2000.
- Ministerio de Comercio Exterior. 1999. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. I Encuentro para la productividad y competitividad. Cartagena de Indias, Julio de 1999.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2001. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. IV Encuentro para la productividad y competitividad. Pereira, Febrero 2001.

- Ministerio de Comercio Exterior. 2001. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. V Encuentro para la productividad y competitividad. Medellín Julio de 2001.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2000. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. II Encuentro para la productividad y competitividad. Santiago de Cali, Febrero 2000.
- Ministerio de Cultura. 2001. Plan Nacional de Cultura 2001-2010, Hacia una ciudadanía democrática cultural, un plan colectivo desde y para un país plural. Bogotá D.C.
- Ministerio de Desarrollo Económico. 1997. Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Bogotá D.C.
- Ministerio de Desarrollo Económico. 2000. Política Industrial para una Economía en Reactivación.
- Ministerio de Desarrollo Económico. 2000. Bogotá D.C. Política Industrial para una Economía en Reactivación.
- Ministerio de Desarrollo Económico. 2001. Bogotá D.C. Política pública para el sector de agua potable y saneamiento básico de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. 1996. Educación para la Democracia, el Desarrollo, la Equidad y la Convivencia. La educación, un compromiso de todos, Plan Decenal de Educación 1996-2005. Bogotá D.C.
- Ministerio de Transporte. 2001. Plan Estratégico de Transporte. Bogotá D.C.
- Mojica, Francisco José. 1999. Determinismo y construcción del futuro, Ponencia pronunciada en el III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva Unesco – Río de Janeiro, 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.
- Plan Estratégico de Antioquia. 1999. De la Visión de futuro hacia la identificación de líneas estratégicas. Medellín.
- Plan Estratégico de Antioquia. 2000. Ruta Metodológica de líneas estratégicas. Medellín.
- Plan Estratégico de Antioquia. 2001. Componente estratégico bases para el Plan de Desarrollo de Antioquia 2001-2003, “Una Antioquia Nueva”. Medellín.
- Plan Estratégico de Antioquia. 2001. Hacia un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia, Bases para la discusión. Medellín.
- Russell, Ackoff. 1984. Rediseñando el Futuro, México. Editorial Limusa.
- Saldariaga, Alberto. 1997. Dialogo estratégico: Territorialidad, regiones y ciudades. Una aproximación básica. p. 5.
- Sistema Nacional De Innovación, Ministerio de Desarrollo Económico, Ministerio de Comercio Exterior, Departamento Nacional de Planeación,

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, COLCIENCIAS. 2000. Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, 2000-2010. Bogotá D.C.

Texto unificado y exposición de motivos de los proyectos de Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, diciembre 5 de 2001.

Unidad de Planeación Minero Energética – Ministerio De Minas Y Energía. 2000. Plan de Expansión de Referencia 2000, Generación Transmisión 2000-2015. Bogotá D.C.

Unidad de Planeación Minero Energética – Ministerio De Minas Y Energía. 2000. Plan Nacional de Desarrollo Minero. Bogotá D.C.

Notas

¹ DNP-DDT. “Análisis de ejercicios prospectivos y estrategias para la construcción de futuro en Colombia” En: Documento para el desarrollo territorial Nro. 58. 2002. “Estado del arte de la construcción de visiones de futuro y desarrollo” En: Documento para el desarrollo territorial Nro, 46. 2001.

² Seminario realizado los días 14 y 15 de mayo de 2003 en la ciudad de Bogotá, organizado por el Departamento Nacional de Planeación.

³ Plan Nacional de Desarrollo: “Hacia un Estado Comunitario”, Ley 812 de 2003.

⁴ Cabe tener presente que un territorio es una red de actores sociales en un espacio dado, que se caracterizan por un sistema de relaciones institucionales, económicas, sociales, políticas y legales, condicionadas por un determinado modelo de desarrollo. Las experiencias de desarrollo regional indican que son dichas capacidades del territorio las que le permiten integrarse, en determinada relación, con el contexto global y en su contexto interno.

⁵ El autor del artículo de la referencia anterior indica que en el caso Colombiano las razones de adoptar la prospectiva son principalmente políticas.

⁶ En Francia, España y otros territorios europeos la prospectiva regional se constituyó en una forma de expresión de la autonomía territorial.

⁷ Ibid.

⁸ Estudio dirigido pro Goux-Baudiment, F. y Parrad, F, titulado: Etude des pratiques de prospective territoriale à niveau international. DATAR. Marzo 2001.

⁹ Keenan, Michael y Miles, Ian. Prest, Creación de una visión en las regiones: un marco para la organización prospectiva regional.

¹⁰ Attila Havas, Academia de Ciencias. Importancia de la prospectiva para los países candidatos y posibilidades de cooperación. Hungría, 2003.

¹¹ Milklos y Tello. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa. México, 2001.

¹² Milkos y Tello, op.cit., p. 108.

¹³ Adoptada, el 8 de marzo de 1968

¹⁴ Peter F. y Drucker A. Comunidadade do Futuro, Editorial Futura, Sao Pablo. Brasil. 1998

¹⁵ La prospectiva es un proceso permanente de anticipación y acción que permite generar imágenes de futuro que orienten las decisiones estratégicas, de tal forma que se pueda aprender

continuamente de las variaciones locales y nacionales y que además permita rectificar las acciones necesarias para el logro de objetivos comunes (Sergio Boisier, 1996).

¹⁶ Medina Vásquez, Javier. “Función de pensamiento a largo plazo: experiencias significativas a nivel mundial.” Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas. ILPES, Habana, 2001.

¹⁷ Departamento Nacional de Planeación, Op. cit., 177

¹⁸ Medina Vásquez, Javier, Op.Cit

¹⁹ Unión Europea. Guía práctica de prospectiva regional de España. Bruselas: 2002.

²⁰ ESPINOSA, José Oswaldo y GONZALEZ, Hernando. Prospectiva Territorial Aplicada en los departamentos de Norte de Santander y Casanare. Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas, Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectivo. 2004

²¹ Ídem

²² Ídem

²³ Zimmerman, Arthur. Gestión de cambio organizacional. 120. p.

²⁴ Existen diversos métodos de prospectiva entre los que se encuentran: prospectiva tecnológica, método de escenarios, algoritmos para construir visión y estrategias, árboles de relevancia, entre otros, soportados en herramientas que de acuerdo con la realidad del territorio y sus necesidades pueden ser complementarias.

²⁵ Cabe destacar que aquí se mencionan a beneficio de inventario, las distintas herramientas existentes que se pueden emplear en las diferentes fases de un ejercicio prospectivo, algunas de las cuales se utilizaron en los casos de los departamentos de Norte de Santander y Casanare.

²⁶ Estos proceso prospectivos regularmente requieren al menos dos años de maduración para alcanzar resultados con impacto, y las circunstancias para su desarrollo pueden cambiar favorable o desfavorablemente en diversos momentos del periodo.