



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROSPECTIVA TERRITORIAL:
DISEÑO DE PROCESO PROSPECTIVO PARA SAN PEDRO
ATLAPULCO, OCOYOACAC, ESTADO DE MÉXICO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACION PÚBLICA.
(OPCIÓN CIENCIA POLÍTICA)

P R E S E N T A:

SANDRA RAZO CARRASCO



ASESOR DE TESIS: DRA GUILLERMINA BAENA PAZ

CIUDAD UNIVERSITARIA MÉXICO, D.F. 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres
María del Socorro Carrasco Barrera y
José Julio Razo Sánchez.

*La esperanza sin acción
es desesperanza enmascarada.*

Paulo Freire

*¿Qué pasaría si...nos atrevemos a pensar,
si nos atrevemos a creer en que nosotros podemos construir nuestro futuro
en un entorno de libertad, con poder de decisión y de acción?*

Dra. Guillermina Baena Paz

Agradecimientos:

Quiero agradecer en primer lugar la formación crítica y abierta que he obtenido en mi alma mater la Universidad Nacional Autónoma de México.

Agradezco a mis padres a quienes debo todo lo que soy. A mi madre María del Socorro Carrasco Barrera por su gran ejemplo como mujer, su fuerza y sabios consejos. A mi padre José Julio Razo Sánchez por enseñarme el valor del trabajo y el esfuerzo.

A mis queridas hermanas Julieta y Daniela Giovanna que han sido el mayor impulso que he tenido para superarme.

A Iván Paredes Reséndiz por su amorosa compañía.

A la Dra. Guillermina Baena Paz que con su gran calidad humana ha abierto mis horizontes y expectativas hacia el futuro, y quien con su experto criterio tuvo a bien asesorarme en la tesis que presento.

Al Profesor Juan José Sánchez Rueda por su profundo espíritu universitario, quien me mostró como enseñar aprendiendo y pacientemente me instruyó, no tengo como agradecer todo lo que aprendí de usted.

A cada uno de los miembros del Seminario Permanente de Estudios Prospectivos que se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales sin falta cada viernes desde hace 5 años.

A todos mis amigos que me han enseñado mucho de la buena vida y la alegría.

Por último, a mis compañeros del proyecto “Ollintlatolli” con quienes en San Pedro Atlapulco aprendí que el futuro se construye.

Muchas gracias.

Sandra Razo Carrasco.

ÍNDICE

PALABRAS PRELIMINARES	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1	
LA LOCALIDAD COMO OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 San Pedro Atlapulco, Ocoyoacac, Estado de México	14
1.1.1. San Pedro Atlapulco ¿una localidad con índice de marginación bajo?	17
1.1.2 Organización política de la comunidad	21
1.1.3 La identidad comunitaria	25
1.2 El enfoque local en México	27
1.2.1 Desarrollo local	29
1.2.2 Esquemas de gestión local	31
1.2.3 Breves líneas sobre el desarrollo local en México durante el siglo XX	34
1.3 El entorno global de San Pedro Atlapulco	34
1.3.1 La globalización como amenaza y oportunidad para San Pedro Atlapulco	38
1.3.2 Pensar global-actuar local como punto de partida	40
CAPÍTULO 2	
PROSPECTIVA Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS	
2.1 ¿Por qué estudiar el futuro?	45
2.2 Definición, elementos y propósitos básicos de la prospectiva	48
2.3 La prospectiva y los futuros	51
2.4 Breve recuento histórico de la prospectiva	54
2.5 Pensamiento prospectivo: una actitud para la acción	56

2.6	Proceso prospectivo: inventario de métodos y herramientas de prospectiva social para el trabajo en localidades	58
a.	Análisis estructural	61
b.	Análisis morfológico	62
c.	Analogías	63
d.	Árbol de pertinencia	64
e.	Conferencia de búsqueda	65
f.	Construcción de escenarios	66
g.	Método DELPHI	67
h.	FODA con enfoque de prospectivo	69
i.	Futures Work Shop (FWS)	70
j.	Intuiciones sistemáticas	71
k.	Mapa del imaginario social	72
l.	Técnicas de mediación	73
m.	Tendencias vs futuros deseados	74
n.	TKJ (para integrar consensos)	75
ñ.	Visioning (“visualizando”)	76
2.7	El futuro de la prospectiva: perspectiva y desafíos de una prospectiva para todos	77

CAPÍTULO 3

PROSPECTIVA TERRITORIAL Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS PARA LAS LOCALIDADES

3.1	Definición de prospectiva territorial	79
3.2	Breves antecedentes de la prospectiva territorial	83
3.3	¿Por qué prospectiva territorial?	84
3.4	¿Quiénes son los actores principales de la prospectiva territorial?	87
3.5	Visión compartida de futuro	89

3.6	Enfoques de la prospectiva territorial	91
3.7	Procesos vs productos. Resultados de la prospectiva territorial	93
3.8	Casos exitosos de prospectiva territorial en América Latina	
3.8.1	Proyecto visión Cali 2036 (Colombia)	96
3.8.2	Arequipa 2021, PROSPECTIVA (Perú)	97

CAPÍTULO 4

DISEÑO PROPUESTA DE PROCESO PROSPECTIVO PARA SAN PEDRO ATLAPULCO

4.1	Proceso de prospectiva territorial, primeras advertencias	99
4.2	¿Por qué un diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco?	101
4.3	Cinco claves para que el diseño de proceso prospectivo sea eficaz y factible	102
4.4	Diseño de proceso de prospectiva territorial	105
4.4.1	Etapa 1 Pre-prospectiva	107
4.4.2	Etapa 2 Diagnóstico	109
4.4.3	Etapa 3 Prognosis	111
4.4.4	Etapa 4 Definición del Plan Estratégico de Acciones de la localidad	115
4.4.5	Etapa 5 Toma de decisiones y de acciones	116
4.4.6	Etapa 6 Seguimiento y evaluación	117

	CONCLUSIONES	119
--	---------------------	------------

	GLOSARIO	123
--	-----------------	------------

	FUENTES	129
--	----------------	------------

PALABRAS PRELIMINARES

Son dos semillas las que dan origen a la tesis que se presenta. Fue durante la primavera de 2007 que se sembró la primera semilla, en ese momento me integré al grupo Ollintlatolli conformado por compañeros de las más diversas carreras, entre los que destacaban sociólogos, pedagogos, politólogos, economistas e inclusive biólogos. La apuesta era llevar a cabo círculos de lectura alrededor de la obra del alfabetizador brasileño Paulo Freire, durante varios meses nos sensibilizamos y capacitamos en el método freiriano de alfabetización para adultos, teniendo largas conversaciones sobre los alcances, importancia y limitaciones de su aplicación en alguna localidad del país.

Para el otoño de ese mismo año, elegimos a San Pedro Atlapulco en el municipio de Ocoyoacac, Estado de México, para plantear un proyecto de desarrollo comunitario centrado en una campaña de alfabetización para adultos durante el invierno. Nuestras razones para elegir a esta localidad fueron la cercanía a la Ciudad de México, la apertura de los líderes comuneros y pobladores para aceptar nuestro proyecto y las peculiares características de San Pedro Atlapulco como una comunidad semi-rural en medio de grandes centros de urbanización.

Antes de llevar a cabo nuestro proyecto se dieron diferentes encuentros con la comunidad, ejercicios de observación directa y entrevistas con los líderes comunales y algunos pobladores del lugar. Nuestro proyecto fue autónomo y autogestivo razón por la cual hicimos circo, maroma y teatro para obtener los recursos que utilizaríamos en la campaña.

Con todos los preparativos listos y la ayuda de muchas personas a nuestro alrededor emprendimos nuestro proyecto y nos mudamos a la comunidad durante un par de meses, este periodo ha sido una de las experiencias más enriquecedoras de mi vida.

La campaña tuvo resultados positivos tanto en los alfabetizados como en los alfabetizadores. Esta experiencia me sensibilizó sobre la situación local en el país y las profundas necesidades de gestión focalizada que se requieren. Concluido el proyecto, de forma individual mantuve contacto con la localidad y realicé diferentes trabajos académicos para vincular esta experiencia práctica con los diferentes contenidos teóricos que adquiriría durante mi formación de licenciatura.

La segunda gran semilla se sembró con mi integración al Seminario de Estudios Prospectivos que coordina la Dra. Guillermina Baena Paz, que se lleva a cabo cada viernes en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Desde agosto de 2007 he tenido la valiosa oportunidad de compartir con un grupo de académicos y universitarios totalmente multidisciplinario, interesados y especializados en el campo de la prospectiva.

Fue la combinación de ambos eventos los que llamaron mi atención sobre la necesaria inclusión de la prospectiva en la esfera local.

INTRODUCCIÓN

Las consecuencias del proceso de globalización, las transformaciones del Estado en sus tareas y funciones y, la desconfianza en las recetas tradicionales de desarrollo nos colocan en un espacio de incertidumbre; no hay ningún fundamento que indique como puede ser el futuro, sí todo sigue como hasta ahora se prevé un escenario catastrófico.

En México se muestran profundos patrones de disparidad y desequilibrios internos dentro de las localidades, producto del centralismo persistente en la toma de decisiones gubernamentales, la excesiva concentración económica y la ausencia de políticas redistributivas y compensatorias. La acción gubernamental no ha arrojado los resultados esperados en el desarrollo de las localidades, dado que este rubro es poco importante para las agendas de gobierno, los programas gubernamentales y las políticas públicas a nivel federal, estatal y municipal que buscan la satisfacción de demandas generales antes que particulares.

La centralización política y económica que se presenta en el país se ha dado también en los objetos de investigación del científico social, de ahí que es importante descentralizar los temas de nuestras investigaciones y mirar más allá, hacia las entidades federativas, municipios y localidades aisladas que requieren de propuestas y alternativas de solución a sus principales problemáticas.

Hoy en día, se desconfía cada vez más del llamado “efecto de goteo hacia abajo”, es decir el argumento propio de la economía de mercado que supone la formación de unos cuantos polos de desarrollo a nivel mundial, impactarían verticalmente en el desarrollo de localidades y comunidades, en un proceso lógico de goteo hacia abajo. La tendencia actual es el fortalecimiento de polos de desarrollo, a la par de una proliferación de localidades que se muestran en un estado de inmovilidad y estancamiento. San Pedro Atlapulco, localidad del Estado de México en la que se centra este trabajo, es sólo un ejemplo de esta situación.

Frente a la incertidumbre, localidades como San Pedro Atlapulco, se enfrentan cotidianamente a problemas complejos y multicausales en un nuevo entorno global, cuya resolución requiere de disciplinas y campos de estudio, métodos de análisis político y modos de pensar que les permitan la construcción de una situación más satisfactoria.

Campos de estudio, como la prospectiva, proceso para la construcción de futuros colectivos con resultados positivos en la hechura de políticas públicas, planes nacionales de desarrollo, instituciones públicas, organizaciones y empresas por todo el mundo; que contempla un área de aplicación para la construcción de futuros en territorios específicos como localidades, municipios y regiones en la prospectiva territorial.

La tesis que sustenta este trabajo indica que la incursión de la prospectiva territorial es posible en la escala local, teniendo como objetivo el diseño de un proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco.

Las motivaciones de la incursión de la prospectiva territorial en San Pedro Atlapulco son de lo más variadas, van desde la búsqueda de una alternativa de desarrollo integral en el actual proceso de globalización a partir de un proceso altamente incluyente; hasta el sentido y coherencia que le da a nuestras vidas tener un proyecto de futuro individual y colectivo.

Para justificar el diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco, a lo largo de la argumentación se explica que la prospectiva es un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas por medio de la gestión de la incertidumbre, que no debe confundirse con la aplicación desligada y aislada de métodos y técnicas.

En la prospectiva y en la prospectiva territorial yace un pluralismo metodológico, que implica la necesidad de una complementación de técnicas durante el proceso prospectivo. Es importante destacar que no hay un proceso metodológico único aceptado por la comunidad de prospectivistas en el mundo, de hecho esta una de las fortalezas de la prospectiva: su flexibilidad metodológica.

En el caso de la prospectiva territorial, el diseño del proceso prospectivo depende en gran medida de las circunstancias particulares de cada lugar, de modo que se niega un carácter prescriptivo de la propuesta que aquí se realiza.

De este modo, el diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco no es una solución mágica o necesaria a los problemas endógenos de todas las localidades. Asimismo es importante destacar, que la propuesta de prospectiva territorial que se establece en esta tesis no es la mera organización de pasos de forma lineal y progresiva; ya que su propia realización esta antecedida de una concepción que incluye una visión integradora y compleja de los sistemas sociales, para incidir en las principales problemáticas que afectan a los pobladores de la localidad; así como un fuerte pilar filosófico que le imprime el pensamiento prospectivo.

La presente tesis está organizada en cuatro capítulos.

En el primer capítulo “La localidad como objeto de estudio”, se presenta a San Pedro Atlapulco y se describen las particularidades de su comunidad.

La presentación de las problemáticas de la localidad es utilizada como preámbulo para identificar un marco general de la situación actual de las localidades en México, sin perder de vista la amplia diversidad y la circunstancialidad de cada localidad, y destacando la imperiosa necesidad de fortalecer la gestión local por medio de esquemas abiertos e incluyentes. Posteriormente, se explora el entorno global en el que se mueve San Pedro Atlapulco, y se establece que la nueva

concepción de “pensar global, actuar local” es un buen punto de partida para la incursión de la prospectiva a nivel local.

En el segundo capítulo “Prospectiva y construcción de futuros”, se estudia la noción de prospectiva como un área de estudio e indisciplina sobre el futuro, un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para la resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas, que encierra un carácter revolucionario con una actitud diferente hacia al futuro orientada a la acción, que se alimenta de las visiones del futuro deseado y esperanzas individuales y colectivas.

En el capítulo tercero “Prospectiva territorial y construcción de futuros para las localidades”, se profundiza sobre la prospectiva territorial como el proceso de formulación colectiva de soluciones y diseño de proyectos y programas de desarrollo local con visión a largo plazo, por medio de la aplicación del proceso prospectivo, con la finalidad de construir futuros colectivos y deseables para los habitantes de una localidad específica.

En el cuarto capítulo “Diseño propuesta de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco”, se presenta el proceso que se diseña como propuesta para la inclusión de la prospectiva territorial en la localidad.

Por último, se anexa un glosario general de los conceptos básicos utilizados a lo largo del presente trabajo.

Es importante aclarar que San Pedro Atlapulco es una fuente de insumos de información que permite el diseño del proceso prospectivo con una unidad de trabajo concreta: la localidad. El presente proyecto de investigación no es en ningún momento un estudio de caso de como se está aplicando la prospectiva territorial en la localidad, sino una propuesta de como utilizar el campo de la prospectiva territorial en la escala local.

CAPÍTULO 1

LA LOCALIDAD COMO OBJETO DE ESTUDIO

1.1 San Pedro Atlapulco, Ocoyoacac, Estado de México

San Pedro Atlapulco es una localidad perteneciente al municipio de Ocoyoacac, Estado de México, con una comunidad de aproximadamente 3 662 habitantes.

El municipio de Ocoyoacac limita al norte con los municipios de Lerma y Huixquilucan; al sur con los de Jalatlaco, Capulhuac y Tianguistenco; al este con el Distrito Federal, y al oeste con el distrito de Lerma y los municipios de San Mateo Atenco y Metepec. Tiene un territorio de 134.71 kilómetros cuadrados y comprende la cabecera municipal San Martín Ocoyoacac, y cuatro barrios: Santa María, San Juan Coapanoaya, San Miguel y Santiaguito. Asimismo existen otros lugares con categorías de pueblos y colonias, dentro de la categoría de pueblo encontramos a San Pedro Atlapulco¹ localidad en donde se centra este trabajo de investigación.

San Pedro Atlapulco es una comunidad de origen hñahñu otomí, denominada N'donhuani es decir “el gran mirador”; posterior a la conquista de Axayacatl se le llamó Atlapulco, nombre en náhuatl que significa “lugar donde brota el agua”; finalmente con el dominio español se le concedió el San Pedro.²

San Pedro Atlapulco está situada a 3250 metros de altura sobre el nivel del mar, considerado el pueblo más alto de todo el Valle de Toluca, su clima es semifrío y se halla enclavado en una zona donde las precipitaciones anuales alcanzan los 2500 mm, las más abundantes del Estado de México.

¹María del Pilar Iracheta Cenecorta, “El escenario municipal” en *Ocoyoacac La persistencia de un movimiento social.1982-1995*, Toluca, El Colegio Mexiquense, 1998, pp. 35.

² Dirección URL:<http://www.indigenasdf.org.mx>, [consulta 2 de marzo de 2009].

La localidad de San Pedro Atlapulco está enclavada entre la Ciudad de México y el Valle de Toluca de Lerdo, al norte con los municipios de Lerma y Huixquilucan y al sur con los de Jalatlaco, Capulhuac y Tianguistenco. Así como lo podemos observar en el siguiente mapa.



Mapa San Pedro Atlapulco
Fuente: <http://atlapulco.blogspot.com/> [consulta 23 de enero de 2010].

San Pedro Atlapulco cuenta con una amplia variedad de recursos naturales: manantiales, bosques, pastizales y tierras adecuados para la agricultura.

Sus actividades económicas importantes son la agricultura con el cultivo de maíz, frijol, chile, trigo, avena, alfalfa, cebada, papa y haba; la ganadería lanar, porcina y equina; y la cría de guajolotes, gallinas, pollos y truchas³.

Actualmente, la principal actividad económica es el turismo dada su cercanía al Parque la Marquesa y a los valles turísticos del Conejo, el Silencio y el Potrero, en donde los pobladores rentan caballos, lanchas y motonetas, y se emplean en los restaurantes como cocineros, lava platos y meseros. La actividad turística es reglamentada por grupos organizados de pobladores, quienes regulan el cobro en los estacionamientos y el cuidado de los recursos naturales por parte de los restauranteros y visitantes.

San Pedro Atlapulco “se ha organizado productivamente y con éxito para la explotación turística, comercial y piscícola, pero no para la explotación forestal a gran escala, ya que más bien se sigue practicando la tala, a pesar de las prohibiciones establecidas.”⁴

En referencia a su demografía y de acuerdo al Censo de población y vivienda 2005 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI, de sus 3662 habitantes, 1750 son hombres y 1912 son mujeres.⁵

Un elemento característico de la localidad es su importante tradición y conocimiento sobre plantas medicinales, de hecho al igual que otras localidades con presencia indígena en el país, la flora medicinal permea múltiples aspectos en la vida cotidiana de sus pobladores.⁶ En este sentido destaca, el esfuerzo de algunos jóvenes de la comunidad por esquematizar este conocimiento de forma escrita, en un proyecto que se inició hace aproximadamente 7 años.

³ Dirección URL: <http://atlapulco.blogspot.com/> [consulta 22 de marzo de 2009].

⁴ María del Pilar Iracheta Cenecorta, op.cit., p. 128.

⁵ INEGI, Dirección URL: <http://galileo.inegi.gob.mx/CubexConnector/validaDatos.do?geograficaE=150620022>, [consulta 18 de marzo de 2010].

⁶ Cervantes Hernández Wenceslao, “Flora medicinal y comunalidad: Una aproximación desde San Pedro Atlapulco”, en línea, México, La Jornada Morelos. unam.mx., 4 de abril de 2009, Dirección URL: <http://www.lajornadamorelos.com/suplementos/el-tlacuache/73952-flora-medicinal-y-comunalidad-una-aproximacion-desde-san-pedro-atlapulco.html> [consulta 16 de diciembre de 2009].

1.1.1 San Pedro Atlapulco ¿una localidad con índice de marginación bajo?

Si bien en San Pedro Atlapulco no se observa un alto nivel de marginación y pobreza, gracias a su cercanía a los centros turísticos; se muestra una profunda desigualdad económica entre los pobladores del centro de la comunidad con casas de 2 pisos, arquitectura rústica, 2 carros en el patio y chimeneas; con los habitantes de las periferias con casas de un solo cuarto de cartón y plásticos insufribles en invierno, sin drenaje, ni pavimentación y; la carencia total de un servicio médico digno y permanente con un Centro de Salud abandonado.

Esta ambivalencia explica la razón, por la cual, el Consejo Nacional de Población CONAPO en la medición del índice de marginación de las localidades en México, ubica a San Pedro Atlapulco en un grado bajo de marginación.⁷

Este índice es una medida resumen que permite diferenciar a las localidades censales del país según el impacto global de las privaciones que padece la población como resultado de la falta de acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas y la carencia de bienes. Fue realizado con base al II Censo de Población y Vivienda 2005, particularmente con la base de datos de los principales resultados por localidad (ITER 2005), así como un conjunto de variables proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI.

Los indicadores utilizados para el cálculo de este índice son: porcentaje de población de 15 años o más analfabeta, porcentaje de población de 15 años o más sin primaria completa, porcentaje de viviendas particulares sin drenaje ni excusado, porcentaje de viviendas particulares sin energía eléctrica, porcentaje de viviendas particulares sin agua entubada en el ámbito de la vivienda, porcentaje de viviendas particulares con algún nivel de hacinamiento y porcentaje de viviendas particulares con piso de tierra.

⁷CONAPO 2010, Dirección URL: http://www.conapo.gob.mx/index.php?opcion=com_content&Itemid=205 [consulta 25 de marzo de 2010].

A continuación se exponen los resultados que arrojó San Pedro Atlapulco en la medición del índice de marginación, tomando en cuenta los 8 indicadores base con los que se realizó el estudio, y el índice y grado de marginación final.

Indicador	San Pedro Atlapulco
1. Porcentaje de población de 15 años o más analfabeta.	5.69%
2. Porcentaje de población de 15 años o más sin primaria completa.	18.31%
3. Porcentaje de viviendas particulares sin drenaje ni excusado.	1.62%
4. Porcentaje de viviendas particulares sin energía eléctrica.	1.00%
5. Porcentaje de viviendas particulares sin agua entubada en el ámbito de la vivienda.	1.88%
6. Porcentaje de viviendas particulares con algún nivel de hacinamiento.	37.78%
7. Porcentaje de viviendas particulares con piso de tierra.	4.76%
8. Porcentaje de viviendas particulares sin refrigerador.	46.13%
9. Índice de marginación.	-1.20512
10. Grado de marginación.	Bajo

Fuente: CONAPO 2010

http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=205

Al contrastar los resultados obtenidos en este índice con los obtenidos de ejercicios de observación directa, se pone en duda la nivelación que le otorga la CONAPO a la localidad, ¿es San Pedro Atlapulco una localidad con índice de marginación bajo?, ¿qué tanto nos acerca este índice a conocer la situación de la comunidad? y fundamentalmente ¿cómo ha afectado la cercanía a los valles turísticos al desarrollo de la localidad y sus expectativas sobre el futuro?

El índice de marginación estudiado, nos permite explicar la compleja problemática de San Pedro Atlapulco, ya que su cercanía a los valles turísticos ha promovido un crecimiento económico paulatino; pero éste, no ha impactado en su desarrollo en un sentido amplio, es decir el mejoramiento general de las condiciones de vida de los pobladores en equidad e igualdad. De ahí, por ejemplo, que los niños de la comunidad a partir de los 10 años prefieren dejar la escuela, y trabajar en los valles rentando caballos o lavando platos en los restaurantes para ganarse 60 pesos al día, como respuesta inercial a su entorno sin una reflexión sobre su futuro. Situación que nos permite aseverar, la comunidad no se ha preparado para el cambio, creciendo sin forma ni rumbo, experimentando un paulatino proceso de crecimiento económico que no ha logrado impactar en el desarrollo de la localidad en un sentido amplio.

De hecho, la mera visualización de un futuro deseado para los pobladores de la localidad es problemática, las limitaciones sociales y económicas que impone la realidad restringen la idea de lo que es posible e incluso no permiten imaginar lo deseable; es común que las sociedades latinoamericanas miren su porvenir como la transpolación de las tendencias del pasado al futuro, en las cuales creen no tienen la mínima incidencia, su visión se limita a un futuro estático y tendencial.

Resultado de la realización de un Future Work Shop herramienta de prospectiva social⁸ en el 2008 sobre el futuro de San Pedro Atlapulco, se puede corroborar ésta tendencia común de los países de América Latina.

El Future Work Shop lo realicé junto con un pequeño grupo de compañeros en el marco de un ejercicio práctico para la asignatura optativa de Taller de Prospectiva Social. La herramienta se llevó a cabo con la participación de nueve habitantes de la comunidad quienes accedieron a responder la batería básica de preguntas. El cuestionario se basó en las siguientes preguntas:

⁸ El Future Work Shop FWS es una técnica desarrollada por Junk y Mullert que tiene como objetivo el democratizar la toma de decisiones, buscando soluciones a los problemas comunes a partir de la opinión de los ciudadanos y no únicamente de los llamados en prospectiva “expertos”. Para profundizar al respecto ver: el Inventario de métodos y técnicas que se incluye en el Capítulo 2 y/o Guillermina Baena Paz, “Future Work Shop”, *Working paper 5 Técnicas de Prospectiva Social*, México, UNAM, 2007, pp. 21-22.

1. ¿Cómo imagina el futuro de su comunidad en 10 años?
2. ¿Cómo imagina el futuro de su comunidad en 20 años?
3. ¿Cómo imagina el futuro de su comunidad en 30 años?
4. ¿Cuáles considera los principales problemas que aquejan a su comunidad en el presente?

Cuando se les preguntaba a los pobladores el cómo imaginaban el futuro de su localidad en 10, 20 y 30 años, sus escenarios eran estáticos, las cosas iban a seguir tal y como estaban en ese momento; pero cuando se les cuestionaba sobre los problemas principales de la comunidad, los pobladores tenían una larga lista: uso indiscriminado de agua, reclamaban drenaje y pavimentación, corrupción en los delegados comunales, mala calidad en la educación, desigualdad, falta de un médico permanente en la comunidad, falta de oportunidades para los jóvenes, etc. Es decir, los pobladores percibían numerosos problemas al interior de su localidad frente a los que pensaban no tener ninguna injerencia y resultado de ello solo podían visualizar un futuro estático. Su idea sobre su futuro era independiente de sus posibilidades de acción en el presente.

1.1.2 Organización política de la comunidad

San Pedro Atlapulco es una comunidad autónoma, que de acuerdo con Juan Dionisio Pérez Hernández representante comunal, ejerce su derecho de autodeterminación a partir de la Asamblea Comunal, organización basada en los usos y costumbres garantizados en el Art. 2 constitucional que establece:

“A. Esta constitución reconoce y garantiza el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la libre determinación y en consecuencia a la autonomía para: I Decidir sus formas internas de convivencia y organización social, económica, política y cultural. II Aplicar sus propios sistemas normativos en la regulación y solución de sus conflictos internos sujetándose a los principios generales de esta constitución... III Elegir de acuerdo con sus normas procedimientos y prácticas tradicionales a las autoridades o representantes para el ejercicio de sus formas propias de gobierno interno garantizando la participación de las mujeres en condiciones de equidad frente a los varones en un marco que respete el pacto federal y la soberanía de los estados.⁹”

La estructura de gobierno de San Pedro Atlapulco se conforma por un Consejo Comunal y un Consejo de Delegados representantes del Municipio de Ocoyoacac. La autonomía de la comunidad se ejerce por medio de la Asamblea Comunal que convoca a sesiones para deliberar sobre materia territorial, de explotación de recursos naturales, problemas internos, mejoras en infraestructura de la localidad, distribución de los ingresos propios de la comunidad (renta de cabañas expropiadas y valles turísticos) y cada vez que se considere adecuado.

La Asamblea elige al Consejo Comunal de 5 integrantes, quienes no reciben ningún tipo de remuneración durante los 3 años que están en el cargo y quienes adoptan el puesto como un compromiso comunitario, organizados en varios comités de trabajo.

⁹ Art. 2 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2010.

Sobre una decisión tomada en la Asamblea Comunal no hay nada, ni nadie, ahí recae la autonomía de San Pedro Atlapulco. El municipio se limita a dar recomendaciones por medio del Consejo de Delegados y presupuesto generalmente en especie: ladrillos, láminas o cemento para mantenimiento de espacios colectivos, bajo la excusa de no violar la organización de usos y costumbres.

En tiempos de elecciones las campañas y urnas entran sin problemas, pero la participación es muy baja. Es fácil deducir que cualquier poblador que no asista a la Asamblea Comunal o que no tenga derecho a votar, queda excluido de la toma de decisiones sobre la comunidad.

En las Asambleas Comunales votan los pobladores “originarios”, los dueños de las tierras comunales, hombres y mujeres indistintamente y sin un rango de edad establecido, con la condición de que no sean más de 2 habitantes por tierra comunal, es decir por familia.

Estas reglas niegan el voto a pobladores que llegaron a San Pedro Atlapulco hace 27 años al considerarlos “no originarios”, en tal situación se encuentra el señor Esteban¹⁰ quién nos platica que “no lo dejan entrar siquiera a escuchar al auditorio” donde se llevan a cabo las Asambleas Comunales. En una situación similar se encuentran los jóvenes, pues sí sus dos padres votan, ellos no tienen la posibilidad de votar, y se presenta además, que la madre sede su derecho a voto a su hijo mayor, renunciando a su oportunidad de participar.¹¹

¹⁰ Poblador de la comunidad entrevistado el 20 de noviembre de 2008.

¹¹La exclusión de la participación de “ciertos” habitantes en las Asambleas Comunales es un proceso generalizado en todo Ocoyoacac, de ahí las observaciones de diferentes expertos sobre la proliferación de cacicazgos en el municipio. Al respecto ver, Iracheta, Cenecorta, María del Pilar, “El escenario municipal” en *Ocoyoacac La persistencia de un movimiento social.1982-1995*, Toluca, El Colegio Mexiquense, 1998, pp. 33-142.

1.1.3 La identidad comunitaria

San Pedro Atlapulco sustenta su identidad comunitaria en la religión, la fiesta, el tequio como forma organizada de trabajo en beneficio colectivo, la conservación de sus rasgos tradicionales y la defensa de la tierra.

La religión es la piedra angular en la configuración de la vida diaria con la conservación de las mayordomías y el gran festejo que se le realiza al santo patrono del pueblo San Pedro. Sus fiestas importantes están relacionadas con los tiempos del ciclo agrícola: el carnaval de la bendición del maíz, el culto a los muertos y una peregrinación masiva a Chalma anualmente durante junio.

En San Pedro Atlapulco se vive “la expresión colectiva de una comunidad que conserva rasgos tradicionales, frente a la crisis que plantea un proceso de modernización acelerado y excluyente que experimenta la entidad, especialmente del valle de Toluca.”¹² Enclavado entre la Ciudad de México y el valle de Toluca, San Pedro Atlapulco conserva los elementos tradicionales como principio rector de su identidad comunitaria y resistencia a la mancha urbana que asecha. Sin embargo, es importante reconocer que la comunidad se ha visto beneficiada con la paulatina urbanización ya sea por el aumento de las vías de comunicación y transporte, la infraestructura urbana, nuevos centros de trabajo en Toluca e inclusive las escuelas y universidades en la Ciudad de México a la que algunos jóvenes atlapulquenses pueden asistir. De tal modo podemos hablar de un proceso de resistencia-beneficio de la comunidad frente al fenómeno de la urbanización en la configuración de su identidad como comunidad.

El fenómeno de resistencia a la urbanización y modernización se encuentra generalizado en todo el municipio, “en Ocoyoacac los recursos de la identidad como una dimensión de la integración social de la comunidad, han derivado cada cierto tiempo de la historia del municipio en estrategias para responder a la

¹² María del Pilar Iracheta Cenecorta, op.cit., p. 18.

amenaza de un proceso modernizador que ha supuesto la exclusión de muchos de sus beneficios a amplios sectores del municipio. Tal amenaza está encarnada, según la comunidad, por un adversario, casi siempre el gobierno federal, estatal o municipal, artífice de este proceso modernizador excluyente.”¹³

En esta resistencia al adversario del exterior la defensa por la tierra tiene un especial significado. En San Pedro Atlapulco se observa un fuerte arraigo a la identidad comunitaria sustentada en el aspecto territorial como evolución de las formas de apropiación y trabajo comunal. En su historia se muestra una larga lucha por la defensa de la tierra y los conflictos por los límites de su territorio están a la orden del día, en este sentido es significativo el actual litigio entre Atlapulco y Acazulco por los linderos de ambas localidades.

En San Pedro Atlapulco la propiedad comunal de la tierra propicia una identidad comunitaria más fuerte. Ello explica porque la negación a vender tierras a personas del exterior y las “históricas expropiaciones de ciertos territorios en los que destacan la recuperación de la cabaña del Chinaco: la “casita de campo del ex presidente Ernesto Zedillo”; la cabaña del suizo; la del Cristo y la del Tepehuaje que fueron vendidas a “forasteros” en 1970 y se recuperarían una década después”¹⁴. La memoria histórica de éstas expropiaciones son sin duda un fuerte elemento identitario de la comunidad.

¹³Ibid., pp. 126.

¹⁴Rosa Rojas, “En Atlapulco luchan contra el despojo de tierras y agua”, [en línea], México, La Jornada. unam.mx., 7 de abril de 2001, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2001/04/07/038n1soc.html>, [consulta 16 de enero de 2010].

1.2 El enfoque local en México

En la teoría económica y política liberal han prevalecido las explicaciones de la esfera social a través de grandes variables poniendo poca atención en los resultados a nivel micro. En el marco actual de cambio acelerado y realidad sistémica, compleja y dinámica no solo es importante lo macro y las grandes variables, si no que el enfoque local de pequeñas localidades al interior de los países gana cada vez mayor relevancia.

Dentro del enfoque local se ubican los pequeños territorios, pueblos y comunidades al interior de un municipio que no representan un nivel de gobierno, pero que se reconocen y autorreconocen como una unidad económica, cultural y social que se distingue de otras.

Los primeros estudios sobre el enfoque local se presentaron desde los años 50, principalmente en los países más desarrollados (destacados Italia y Francia como pioneros en el campo). En esos años, “fue del interés de algunos gobiernos nacionales la promoción del estudio de las localidades que durante mucho tiempo habían permanecido casi ignoradas de los planes y programas gubernamentales.”¹⁵

El enfoque local tiene su origen en una administración pública nacional insuficiente para impulsar un desarrollo económico y social distribuido proporcionalmente en todo el territorio de un país. Las políticas públicas a nivel nacional caracterizan un Estado “demasiado pequeño para los grandes problemas y demasiado grande para los problemas pequeños” retomando la famosa frase del sociólogo americano Daniel Bell.

¹⁵Javier Delgadillo Macías; Felipe Torres; José Gasca Zamora, El desarrollo regional de México en los vértices de dos milenios, UNAM, IIE, 2001, p. 28.

La primera clave para entender el enfoque local es el componente territorial como soporte esencial de los procesos económicos, sociales y culturales y no únicamente como una localización geográfica. Tradicionalmente el territorio se confunde con el sitio o lugar, como si los fenómenos y objetos existieran independientemente del espacio. No obstante, “el espacio es una propiedad y condición de la existencia de los procesos y fenómenos naturales y sociales y se expresa en su tamaño, forma, movilidad y localización.”¹⁶

Así mismo, es importante distinguir los vocablos localidad y comunidad. Por localidad entendemos un espacio y lugar en donde se presentan las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales entre los individuos. Mientras que por comunidad entendemos un grupo de personas unidas por el parentesco, la cultura, el lugar de origen o una demanda compartida.

Dentro del enfoque local es especialmente significativa, la evolución que se ha dado en la concepción de comunidad. Tradicionalmente se concebía a la comunidad como una “unidad social con autonomía y estabilidad relativa, que habitaba un territorio geográfico delimitado y cuyos miembros entre sí mantienen relaciones directas y armoniosas, patrones de conducta comunes y un código normativo, ideológico y cultural compartido.”¹⁷

Esta concepción antropológica de comunidad fue útil únicamente para la comprensión de algunas comunidades indígenas; reduciendo al máximo la complejidad y contemplando a las comunidades como unidades homogéneas y monolíticas. El resultado de esta concepción fue la promoción de políticas públicas que partían de una imagen idílica de la comunidad descartando intereses contrarios y divisiones políticas, así como una relación con el entorno.

Hoy en día predomina una noción de comunidad como elemento complejo al interior de un contexto sistémico, no se descartan divisiones políticas ni interés contrapuestos y, se pone una atención mayor en la relación global-local.

¹⁶Eduardo Normand, Sanén Asuad, “La estrategia del cambio: ¿modernización sectorial o desarrollo regional territorial en Javier Delgadillo Macías (coordinador), *Planeación territorial, políticas públicas y desarrollo regional en México*, Cuernavaca, CRIM, 2004, pp. 194.

¹⁷Ezequiel Ander-Egg, *Metodología y práctica de desarrollo de la comunidad*, Buenos Aires, Editorial Humanitas, 1958, 10 edición, p. 37.

1.2.1 Desarrollo local

Dentro de la literatura el concepto de desarrollo local se equipara con el de desarrollo endógeno y desarrollo desde abajo, concepciones cuyo principal propósito es “aprovechar las potencialidades de los territorios locales y promover el uso óptimo de los recursos disponibles, en beneficio de la comunidad.”¹⁸

El desarrollo local surge cuando el planteamiento tradicional de desarrollo exógeno caracterizado por su esencia redistributiva, que incentivaba la atracción de capitales y empresas externas para impulsar el crecimiento económico nacional, mostró su inoperancia para responder a las necesidades de las economías locales, por esta razón se fue “abriendo camino el desarrollo endógeno que considera que las economías de las localidades pueden crecer utilizando el potencial de desarrollo existente”¹⁹ al interior de las mismas.

El propósito del desarrollo local es “logar la satisfacción de las necesidades y demandas de una población local mediante la participación activa de la comunidad en los procesos de desarrollo; es decir, el bienestar económico, social y cultural de la comunidad en su conjunto”²⁰, que en el contexto de globalización implica la mejor inserción en los procesos globales.

De este modo, los principales objetivos del desarrollo local son:

1. Mejorar las condiciones de vida de los pobladores, desde un punto de vista social, económico, cultural, político y ambiental.
2. Buscar soluciones a las problemáticas al interior de las mismas localidades, en corresponsabilidad con el gobierno y otros actores involucrados.

¹⁸Rosa María Sánchez Nájera, et al., “Los agentes locales en la construcción de su desarrollo ante la globalización: caso de una localidad del Estado de México”, en Fermín Carreño; Rosa María Sánchez N.; Miroslwa Czemy (coordinadores), *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, p. 159.

¹⁹Ibid., p. 158.

²⁰Ibid., p. 152.

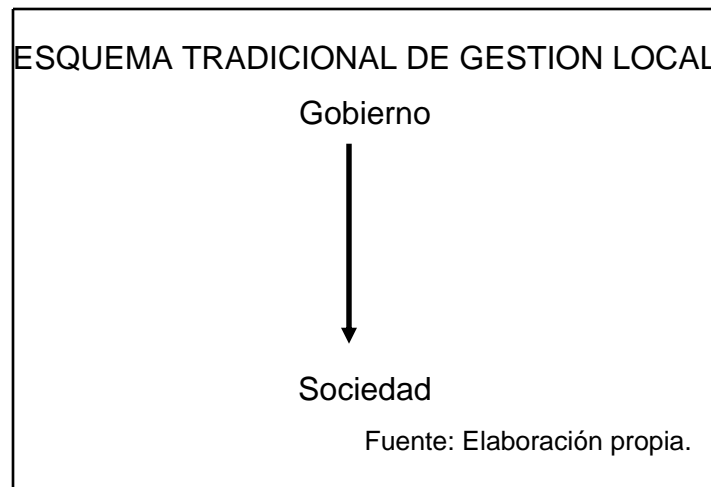
El desarrollo local no se inclina por la autonomía total o autosuficiencia de las comunidades, sino por una relación de corresponsabilidad y comunicación permanente entre gobierno y sociedad. Busca el cambio de una situación donde el gobierno imparte servicios y la población permanece pasiva, a una situación donde la propia población se organiza y en corresponsabilidad resuelve sus demandas.

3. Perseguir fines colectivos.
4. Promover procesos como el fortalecimiento de la participación, el fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertenencia; impulsando la participación consiente de la población en proyectos de bienestar común.
5. Concebir al desarrollo en un sentido amplio e integral, no solo a través de las variables económicas “valor de los recursos y optimización en el uso de los mismos; todo ello es necesario, pero es instrumental, es sólo un medio, el desarrollo auténtico está ‘preocupado’ ante todo de desarrollar al hombre al máximo en el seno de cada sociedad global e interdependiente.”²¹

²¹María del Carmen Mendoza Rangel, “Metodología para el desarrollo comunitario”, en Carlos Arteaga Basurto, *Desarrollo Comunitario*, México, UNAM, 2001, p. 43.

1.2.2 Esquemas de gestión local

Es posible identificar dos esquemas diferentes de gestión local. En el esquema tradicional los actores principales son gobierno y sociedad (los pobladores de la localidad). Sin embargo, en el marco de las recientes tendencias dentro de la administración pública como la gobernanza es posible identificar un segundo esquema que incluye la participación de un tercer sector.



En este esquema se busca una comunicación y relación vertical entre gobierno y sociedad, que permita la coordinación de recursos y la ejecución de programas prediseñados centralmente. Sin embargo, la escasez de recursos propia de la naturaleza de la acción de gobernar y administrar lo público, la falta de visión a largo plazo y la prioridad tácita de resolver demandas generales antes que particulares provoca que los proyectos y programas de gestión local se limiten a ejercicios de planeación tradicional y asistencia social.

Tales ejercicios, no se materializaban en acciones conjuntas y organizadas, prevaleciendo una falta de coordinación institucional entre los sectores correspondientes.

ESQUEMA DE GESTIÓN LOCAL DESDE LA ÓPTICA DE LA GOBERNANZA.



Fuente: Elaboración propia.

El esquema de gestión local desde la óptica de los nuevos paradigmas de la administración pública, entre ellos la gobernanza, promueve la participación activa de sociedad, gobierno y un tercer sector integrado por ong's, asociaciones civiles, la iniciativa privada, universidades y centros de investigación en la planeación y ejecución de programas.

La gobernanza apunta la necesidad de un nuevo proceso directivo de la sociedad, que considere al gobierno como un agente de dirección necesario pero insuficiente y requiera la valoración de las capacidades sociales para una dirección satisfactoria de la sociedad, por lo tanto es "un proceso menos gubernamental y jerárquico"²². Ahora bien y sin el afán de ahondar, la gobernanza es un enfoque relativamente nuevo en América Latina que debemos evitar adoptar como panacea, pues puede no resolver de fondo las condiciones a las que se enfrentan las localidades; limitado por el entramado institucional actual, elementos culturales y los procesos políticos de coyuntura.

²² Luis F Aguilar., *El concepto de gobernanza*, FLACSO, 21-22 de abril de 2005, p. 2.

1.2.3 Breves líneas sobre el desarrollo local en México durante el siglo XX

En México se muestran profundos patrones de disparidad y desequilibrios internos dentro de sus localidades y regiones producto del centralismo persistente en la toma de decisiones gubernamentales, la excesiva concentración económica y la ausencia de políticas redistributivas y compensatorias. A continuación analizaremos los principales antecedentes durante el siglo XX de este panorama, que corresponden principalmente a diferentes concepciones de desarrollo y de administración de lo público²³.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, era común una concepción de desarrollo que privilegiaba una perspectiva centralista en el proceso de formación institucional del estado mexicano que “subordinaba el potencial de las regiones al de las simples espacios receptores de políticas prediseñadas, mercados preconcertados y recursos predestinados desde el Estado nacional.”²⁴

El fuerte presidencialismo del estado mexicano posrevolucionario “mantenía territorialmente un férreo control de las tendencias regionales de desarrollo, excluyendo o sometiendo así un sinnúmero de potencialidades locales y regionales de tipo humano, económico, político, social, institucional y tecnológico que emergían autónomamente del patrón centralista o en contra de éste.”²⁵

Esta concepción de desarrollo no cuestionaba la supuesta homogeneidad del desarrollo y ponía poca atención en el fenómeno de subdesarrollo. Pronto esta perspectiva fue dejada atrás, cuando los pioneros del desarrollo local en México llamaron la atención en “la necesidad de introducir políticas regionales específicas,

²³Es importante explicar que esta acotación temporal, no soslaya la importancia de otros momentos históricos dentro de la definición y situación del desarrollo local en nuestros días, en los que se ha decidido no profundizar.

²⁴Jorge Basave Kunhardt, “Sectores y regiones: dos dimensiones complementarias” en Úrsula Oswald (coordinadora), *Soberanía y desarrollo regional/ El México que queremos*, México, UNAM-Canacina-Gobierno del Estado Tlaxcala y El Colegio de Tlaxcala, 2003, p. 199.

²⁵Ibid., p. 200.

negando la posibilidad de que las políticas macroeconómicas por sí mismas pudieran aliviar el problema creciente de desigualdad.”²⁶

Durante los años noventa el desarrollo local tuvo un importante auge en América Latina. “La afirmación de que los pobres deben participar en la superación de su pobreza si se desea avanzar frente a este problema, forma parte del decálogo de los gobiernos, de los organismos internacionales y de la intelectualidad preocupada por el tema.”²⁷

En México las políticas de desarrollo local “han sido improvisadas y no están integradas como prioridad dentro de la política nacional”.²⁸ Como resultado hoy en día existen numerosas localidades diseminadas a lo largo del país en una evidente situación de estancamiento y pobreza, tal y como lo ejemplifica San Pedro Atlapulco; donde se muestra la necesidad de condiciones socioeconómicas, mecanismos e instituciones que permitan responder rápidamente a los retos generados por las nuevas formas de integración económica global.

En cuanto a política económica el panorama para estas localidades es una de las múltiples aristas de la dicotomía entre crecimiento económico y desarrollo económico, ya que el punto de tensión entre ambos elementos está en la necesidad de una distribución equitativa del ingreso por todo el país.

Para algunos especialistas, la problemática que viven esas localidades sumidas en la pobreza quedaría solucionada con una reforma integral a nivel municipal, sin embargo el debate sobre la inclusión de un cuarto nivel de gobierno es sin duda un debate abierto con aristas positivas y otras negativas en cuanto a su factibilidad.

²⁶Clemente Ruiz Durán, “Reposicionando el desarrollo: del esquema central a la recuperación de lo local”, en Úrsula Oswald (coordinadora), *Soberanía y desarrollo regional/ El México que queremos*, México, UNAM-Canacinfra-Gobierno del Estado Tlaxcala y El Colegio de Tlaxcala, 2003, pp. 415- 434.

²⁷José Weinstein, “Notas sobre gerencia social y participación comunitaria”, en Isabel Licha, *Gerencia Social en América Latina*, Banco Interamericano de desarrollo, Washington, 2002, p. 43.

²⁸Ibíd. p. 19.

El enfoque local se justifica, ya que la gestión pública que se impone a través de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, es insuficiente para la resolución de los problemas de pequeñas localidades generalmente alejadas de la cabecera municipal y por tanto de los mínimos recursos, políticas públicas y programas gubernamentales que pudieran recibir por parte del municipio.

El debate en torno a un cuarto nivel de gobierno se mantiene abierto; no obstante, es fundamental remarcar que la raíz del problema está en la adecuada descentralización de la administración pública y no necesariamente en el establecimiento de un nuevo nivel de gobierno que implicaría la reproducción de las mismas patologías. La apuesta en todo caso, es la adopción del enfoque local principalmente en la esfera municipal para la gestión de problemáticas sociales.

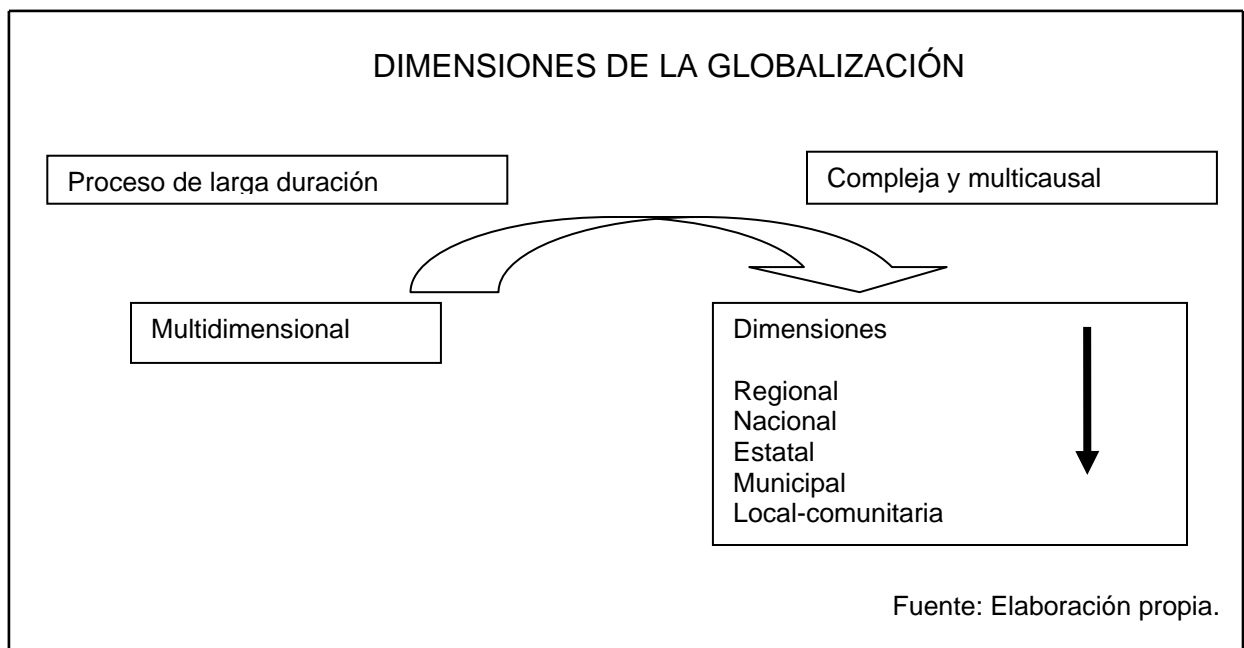
De hecho, es acertado considerar que la acción gubernamental no ha arrojado los resultados esperados en el desarrollo de las localidades en México, dado que este rubro es poco importante para las agendas de gobierno, los programas gubernamentales y las políticas públicas a nivel federal, estatal y municipal que buscan la satisfacción de demandas generales antes que particulares.

Asimismo, es claro que las partidas presupuestales que se destinan a los estados y municipios no son suficientes para impulsar el desarrollo de las localidades más apartadas que generalmente se decide es mejor ignorar y considerar poco importantes para la gestión pública. Además, no se pueden dejar de lado los altos niveles de corrupción de los servidores públicos lo que nos permite considerar que muchos recursos que son aprobados nunca llegan al beneficiado objetivo de una política pública y programa gubernamental.

1.3 El entorno global de San Pedro Atlapulco

La dinámica de San Pedro Atlapulco se establece en un contexto y proceso de larga duración del que ninguna localidad puede mantenerse al margen: la globalización.

La globalización es una de las macrotendencias que más redefine el contexto mundial actual²⁹. Como proceso complejo, multicausal y multidimensional de cambio acelerado con diferentes velocidades, alcances, ritmos e intensidades; su deshilado requiere ir más allá de los parámetros lineales o de un criterio únicamente económico, dado que su comprensión por medio de un enfoque unicausal o unidimensional disfraza la complejidad del asunto, anulando las consecuencias políticas, culturales, ambientales, sociales y humanas imbricadas en el proceso. Al caracterizar a la globalización como proceso multidimensional se considera que provoca cambios y transformaciones en todos los niveles de análisis, es decir repercute en la dimensión regional, nacional, estatal, municipal y local-comunitaria.



²⁹Sergio Montero Olivares, "Diagnosis", ponencia presentada en Diplomado en Prospectiva construcción de escenarios y toma de decisiones, México, INAP, junio 2009.

El reconocimiento de la dimensión local-comunitaria aclara el debate en torno al proceso global, que se centraba generalmente en los macro procesos subestimando las cuestiones a nivel micro; de ahí que durante mucho tiempo la mirada de los expertos se centrará en la regionalización de las economías y poco interés se diera a las consecuencias locales de una economía globalizada. Muy al contrario, se destaca que las nuevas dinámicas globales tienen una creciente incidencia en las comunidades y localidades como parte de un todo. Como consecuencia, aumenta la complejidad de cada territorio, y crece la incertidumbre en relación a su desarrollo.

La globalización entendida como un proceso de larga duración tiene implicaciones directas en la configuración territorial, delineando una nueva lógica territorial global que “supone por un lado la creación de un único espacio mundial de interdependencias, flujos y movibilidades; y por otro comporta la reestructuración de los territorios preexistentes, una nueva división del trabajo internacional e interregional, y una nueva geografía del desarrollo con localidades ganadoras y perdedoras”.³⁰ La globalización es de esta forma un proceso con secuelas antagónicas pues mientras favorece la reproducción de capitales, promueve el empobrecimiento de millones de personas dentro de los territorios por todo el planeta.

De modo que, la globalización “lejos de homogenizar la condición humana, la anulación tecnológica de las distancias de tiempo y espacio tiende a polarizarla. Emancipa a ciertos humanos de las restricciones territoriales a la vez que despoja al territorio, donde otros permanecen confinados, de su valor y su capacidad para otorgar identidad.³¹” Si bien es cierto se redujeron distancias y acercaron realidades gracias al avance de las telecomunicaciones e informática producto de la globalización, también lo es, que creció la distancia entre pobres y ricos, a nivel

³⁰Fedérico Bermejillo, *Territorios en la globalización cambio global y estrategias de desarrollo territorial*, ILPES, Documento 96/34 Serie Ensayos, pp. 18.

³¹ Bauman Zygmunt, *La globalización consecuencias humanas*, FCE, México, 2001, p. 28.

nacional e internacional; se polarizó aún más el mundo y la pretensión de conformar una aldea global mostró su inoperancia.

En la nueva lógica territorial global, “algunos territorios [regiones, lugares, ciudades y localidades] pierden su importancia y el papel hegemónico, cayendo en el estancamiento y decadencia, mientras que otros territorios, marginales y sin mayor importancia, de repente se convierten en protagonistas. La globalización así posee a sus perdedores y ganadores.”³²

Este proceso de exclusión-inclusión territorial favorece ciertos polos de desarrollo debido a que cuentan con las condiciones necesarias para el intercambio y reproducción de capitales, ignorando a su vez a innumerables localidades al interior de los países. De este modo, se considera que “el nuevo modelo territorial que ahora surge, solo articula e integra aquellos territorios que necesita, por ser funcionales y rentables para la acumulación capitalista.”³³

En el caso mexicano, por ejemplo, el proceso de globalización y las transformaciones paulatinas del Estado mexicano en sus funciones y tareas, han recrudecido la pobreza y el estancamiento de numerosas localidades diseminadas por todo el país. De ahí que hoy en día, se desconfía cada vez más del llamado “efecto del goteo hacia abajo”, es decir el argumento propio de la economía de mercado que supone la formación de unos cuantos polos de desarrollo a nivel mundial, impactarían verticalmente en el desarrollo de localidades y comunidades en un proceso lógico de goteo hacia abajo. La tendencia actual es el fortalecimiento de los polos de desarrollo a la par de una proliferación de localidades que se muestran en un estado de inmovilidad y estancamiento de su desarrollo.

³²Jerzy Makowski, “Dimensión territorial de la globalización”, en Fermín Carreño; Rosa María Sánchez N.; Mirosłwa Czemy (coordinadores), *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, p. 23.

³³Ryszard Róźgar Luter, “Globalización, economía del conocimiento y desarrollo territorial”, en Fermín Carreño; Rosa María Sánchez N.; Mirosłwa Czemy (coordinadores), *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, p. 71.

En este contexto, las oportunidades son cada vez menores para millones de mexicanos, que se ven azotados por la pobreza, el desempleo, la desigualdad, la incapacidad de los gobiernos federal, estatal y municipal de autorregularse en un contexto con nuevas reglas del juego económico y la incapacidad inconsciente de reflexionar y superar las condiciones que los oprimen. “Cuando hay tan pocos espacios de bienestar, la competencia es salvaje, las sociedades se vuelven violentas y la autodestrucción social es el escenario catastrófico del proceso”³⁴. El individuo pierde su centro, tener es lo más importante, pero nunca tendrá lo suficiente, siempre quiere más; eso claro para quienes pueden querer tener, porque millones ni siquiera lo pueden anhelar.

Este proceso de secuelas antagónicas explica inicialmente la situación de estancamiento y el rol “perdedor” que juega la localidad San Pedro Atlapulco en el entorno global.

Frente a este panorama, el rescate del enfoque local se da porque la imposición de un esquema global con las características del actual, llevaría a países como el nuestro a una situación de mayor fragilidad estructural, dependencia e inestabilidad. Para los teóricos del enfoque local sin ser nostálgicos del pasado, la globalización no es un proceso irreversible, es un contrasentido histórico considerarlo, el hombre transforma su realidad no solo como posibilidad, si no per se. La globalización es para ellos una moneda con dos caras: una amenaza y oportunidad potencial.

³⁴ Jesús Serrano López, op. cit., p. 89.

1.3.1 La globalización como amenaza y oportunidad para San Pedro Atlapulco

Si bien la globalización reacomoda estructuralmente el papel de las localidades diseminadas en un país, en ocasiones independientemente de las políticas económicas que tome un gobierno a nivel nacional, estatal y municipal. La actitud, estrategia y acción de las localidades resultan decisivas para su desarrollo y la calidad de vida de sus habitantes. En esta dinámica “la globalización se torna amenaza u oportunidad para las localidades como caras de una misma moneda.”³⁵

La globalización es amenaza para las localidades porque puede marginarlas y excluirlas. La apertura de las fronteras nacionales y las paulatinas transformaciones del Estado en sus tareas y funciones provocan que las localidades enfrenten una perspectiva real de estancamiento, retroceso y abandono. La globalización implica además una fuerte pérdida de autonomía, ya que las decisiones y procesos exógenos ganan peso en perjuicio de las capacidades de la comunidad local para controlar y enfrentar el entorno global.

Por otro lado, “la globalización, asociada con el tránsito entre paradigmas tecno-productivos, puede también ser vista como una oportunidad para el desarrollo de las localidades”.³⁶ Es decir, en el complejo, sistémico y multidimensional contexto de la globalización, las localidades que logran incorporar conocimientos nuevos con una visión a largo plazo a su modelo de desarrollo facilitan su acceso al nuevo esquema mundial.

En este contexto el territorio y espacio se torna protagonistas:

“Las localidades se ven beneficiadas por sus ventajas comparativas y competitivas que puedan presentar ante los nuevos desafíos de una

³⁵Federico Bervejillo, op. cit., p. 37.

³⁶ Ibid. p. 34.

sociedad y economía globalizada. Este papel del espacio en el análisis socioeconómico global, presenta una revalorización, cambiando las visiones tradicionales y simplistas donde el espacio esta entendido como algo más que el mero escenario que actuaba de soporte para el desarrollo de los procesos sociales y económicos”.³⁷

Siguiendo a Bervejillo, la oportunidad se plantea por un lado permitiendo a ciertas localidades un acceso más abierto a recursos y oportunidades globales, en relación con la tecnología, capital y mercados; y por otro, la globalización y la transición en los modelos de desarrollo supone para ciertas localidades una valorización o revalorización de recursos endógenos latentes de fuerte inscripción territorial, y les permite reposicionarse en la economía global.

Sin embargo, es importante tener claro que la idea de globalización como oportunidad tiene una pertinencia selectiva: solamente los territorios que han alcanzado ciertos niveles previos de desarrollo pueden acceder a utilizar las nuevas oportunidades para su beneficio. En otras palabras, la globalización sería una oportunidad especialmente para territorios, comunidades y localidades en niveles medios de desarrollo.

Asimismo, es importante destacar que la complejidad del contexto presente no es producto únicamente del proceso globalización sino de la imbricación de otros elementos tales como, las transformaciones de las funciones del Estado; el empoderamiento de nuevos actores nacionales y mundiales legales e ilegales; el debate abierto en torno a la crisis de la democracia y la representación; el derrocamiento y la pérdida de confianza en el progreso, la ciencia y la verdad como fundamento del pensamiento liberal y; las transformaciones en la esfera social. Por lo que se debe reconocer la imbricación de diferentes procesos como telón de amenaza u oportunidad a las localidades.

³⁷ Ryzard Róžgar Luter, op. cit., p. 64.

1.3.2 Pensar global-actuar local como punto de partida

“Cada día es más necesario estudiar la globalización desde la perspectiva de lo local, porque es un error considerarla solamente desde la perspectiva de los países ricos y las empresas más grandes, debido a que sólo una pequeña parte de la población mundial vive en esos países o está directamente vinculada a esas empresas, mientras que la inmensa mayoría de las personas...”³⁸
viven sumidas en la pobreza, hambre y estancamiento.

Lo importante de destacar a la globalización como oportunidad y amenaza es reconocer y hacer evidente que la globalización, si bien inevitable no es necesariamente un negro destino que tienen que sufrir las localidades, si no que tiene un reverso, una opción distinta que se puede lograr con un cambio de paradigma. De ahí que sociólogos, economistas, politólogos e internacionalistas sostengan que en el nuevo contexto global es necesario revalorizar la importancia de las respuestas locales a los desafíos externos, respuestas tales como la glocalidad.

La glocalidad funge bajo el imperativo de reconceptualizar las relaciones local-global, y de redefinir las estrategias territoriales de desarrollo en el nuevo contexto de la globalización dando lugar a un conjunto de nuevas propuestas teóricas y prácticas. Los primeros en manejar la concepción de glocalidad fueron Sengenberger y posteriormente Chell basado en el principio de: pensar global-actual local.

Pensar global implica reconocer la dinámica actual del llamado nuevo desorden económico mundial, el reconocimiento de los nuevos actores protagonistas del contexto internacional, poseer conocimientos generales de microeconomía, macroeconomía y política económica, y fundamentalmente adoptar un enfoque sistémico y complejo para explicarse la interrelación de una realidad nueva que cambia velozmente.

³⁸Sergio A. Berumen, Competitividad y desarrollo local, Madrid, ESIC Editorial, 2006, p. 13-14.

Por su parte, actuar local es considerando esa nueva realidad que conocemos con un pensar global, resolver problemas cotidianos e importantes que sufren día a día los habitantes de una localidad, como el desempleo, la falta de competitividad, el retraso y el estancamiento económico y social.

La glocalidad es una respuesta a los desafíos externos ya que deja atrás cosmovisiones victimizantes y maniqueas que explicaban la *verdad* de las cosas, sostenidas en un fundamento único del mundo.

Superando los argumentos tradicionales aún con eco de la teoría de la dependencia en América Latina, a saber la teoría de los años 50 y 60 que suponía, el estancamiento socio-económico latinoamericano era un efecto natural y esperado de la existencia de una división internacional entre países del centro (que proveían al mundo de productos elaborados y manufacturas con un alto valor agregado) y países de la periferia (que proveían únicamente materias primas con un bajo valor agregado) división que irremediamente conducía a un desarrollo asimétrico.

Argumentos que en cierta medida exculpaban a los países latinoamericanos de su responsabilidad frente a la situación que se vivía y sufría al interior de sus países, que en muchos de los casos no ayudaba si no para encrucijar las decisiones de política interior.³⁹

La glocalidad de este modo, es un intento por domesticar la globalización, tarea que implica conocer sus procesos y reglas del juego ya sean formales e informales y definir una estrategia para evitar que simplemente devore a las pequeñas comunidades diseminadas por todo el país.

³⁹ No obstante, se reconoce la importancia de la Teoría de la Dependencia y los notables cepalinos como Cardoso, Prebisch, Dos Santos, Furtado, entre otros, quienes como científicos de lo social otorgaron una descripción, explicación y comprensión de la situación de América Latina llamando la atención internacional con sus argumentos.

Siguiendo el argumento de Sergio Berumen:

“La única manera posible de que las localidades salgan adelante del atraso económico es a través de la asimilación y adaptación de algunas de las reglas del juego de la globalización, pero empleando elementos propios y originales, y no a través de la importación de la totalidad de elementos ajenos que son difíciles de aplicar dadas las características de las localidades.”⁴⁰

Glocalidad no implica la importación de modelos de desarrollo que han funcionado en otros sitios, sino la invitación a buscar los modelos propios con las ventajas competitivas de cada comunidad, exaltando los elementos que se decidan exaltar en el proceso estratégico de innovación de cada localidad.

Además, la glocalidad indica que las paulatinas transformaciones que ha sufrido el Estado en sus funciones y tareas “tienden a desaparecer las mediaciones nacionales entre lo local y lo internacional, diluyendo la capacidad para dirigir el desarrollo regional desde los propios aparatos de gobierno.”⁴¹

De modo que, es evidente que el gobierno no puede ser el único actor del desarrollo local y comunitario. Y en esa medida, es cada vez más importante la incursión de nuevos actores como los ciudadanos, ONG´s, asociaciones civiles, universidades, centros de investigación, el sector privado, etc.

La glocalidad busca preparar a las comunidades para el cambio, que puede ser positivo o negativo, pero en el contexto actual de la globalización, un telón inevitable; de ahí la preparación de las comunidades conlleva un proceso de rechazo al estancamiento y la inmovilidad.

⁴⁰ Sergio A. Berumen, op. cit., p. 15.

⁴¹ Ibid., p. 53.

Asimismo, la glocalidad crea sinergias, asociaciones, cooperación, redes e inteligencia colectiva con el fortalecimiento del factor “1+1=3”. El simple hecho de reconocer que cada habitante de una comunidad tiene una responsabilidad del desarrollo de su localidad realiza un cambio importante en la concepción que tiene de sí mismo y las personas que lo rodean. Un cambio de actitud y empoderamiento del desarrollo de su comunidad, para buscar mejores condiciones de vida y un bienestar social.

La glocalidad es un buen punto de partida para el diseño de un proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco, que le permita la construcción de futuros colectivos y la configuración de una situación satisfactoria para sus habitantes. En el siguiente capítulo exploraremos el campo de la prospectiva, área de estudio para la reflexión y construcción de futuros colectivos e individuales, como fundamento para este objetivo.

CAPÍTULO 2

PROSPECTIVA Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS

2.1 ¿Por qué estudiar el futuro?

*Algunas claves
del futuro
no están en el presente
ni el pasado
están
extrañamente
en el futuro.*

Mario Benedetti

El futuro ha sido el objeto discursivo preferido de políticos y gobernantes, la promesa de un mejor futuro ha sido la principal estrategia de marketing político. Es cotidiano escuchar a los políticos referirse al futuro del país como deseable si su partido obtiene y conserva el poder, y catastrófico si el partido contrario lo hace. Algunos otros dicen que el futuro está en los niños y jóvenes en quienes se deposita la esperanza de un mejor mañana. En ambos casos, la referencia al futuro es un objeto retórico sin contenido, la utilización de un referente para dar sentido, a un discurso sin sentido propio. Basta con cuestionarnos ¿cuál es el futuro deseable o catastrófico al que se refieren? y ¿si el futuro de un país entero puede quedar en manos de un solo individuo o partido?

Lo que está de fondo es la profunda necesidad e interés de todos por conocer algunas de las claves de cómo será nuestro futuro. Pero, ¿qué es el futuro? y ¿por qué nos interesa conocerlo y estudiarlo?

La curiosidad por el futuro ha sido una actividad humana permanente. “El futuro ha sido objeto de reflexión y análisis a lo largo de la historia, en todo tiempo y lugar: desde los sofistas griegos hasta Einstein, pasando por Leonardo da Vinci o Tomás Moro.”⁴²

⁴² Enric Bas, *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 18.

Los griegos, quiénes seguramente no fueron el primer pueblo interesado en la indagación sobre el futuro, acudían al oráculo de Delfos situado en el monte Parnasos dedicado a Apolo, para conocer su porvenir a través de la voz de su Dios.

“En estricto sentido, hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe.”⁴³ Se acepta generalmente que el futuro viene dado por un espacio lineal de pasado-presente-futuro en donde se define arbitrariamente como “lo que está enfrente”; pero en realidad la determinación de lo que es el tiempo y en el futuro es una discusión filosófica inconclusa. De ahí que, Guillermina Baena Paz nos indica que “el futuro puede ‘ser lo que está detrás’ pues el pasado es el que vemos frente a nosotros, y el futuro no lo vemos, y por eso nos causa tanta inquietud conocerlo.”⁴⁴

La inquietud por el futuro se enlaza con la incertidumbre y concepción filosófica de contingencia; es decir, con la carencia de certezas de lo que puede ocurrir y de lo que no necesariamente tiene que ser así. La necesidad es contraria a la contingencia pues refiere que si A entonces necesariamente, lógicamente y naturalmente B. Mientras que la contingencia indica que si A puede que B, C, D, B1, B100, etc. En la medida que nos desprendemos de leyes necesarias, lógicas o naturales aceptamos que todo es posible.

De acuerdo con César Martín Iñiguez, “el futuro puede ser entendido de dos maneras radicalmente distintas: una determinista en la que el futuro es único y no puede ser cambiado por el hombre, y otra estructuralista o sistémica en donde el futuro no es inexorable, sino producto de la suma de acciones de los hombres.”⁴⁵

La visión determinista se funda en la certeza y la necesidad que forjan un imaginario de que las cosas son así porque así han de ser, el hombre y su futuro

⁴³Tomás Miklos; Ma. Elena Tello, *Planeación Prospectiva*, México, Limusa, 1998, p 17.

⁴⁴Guillermina Baena Paz, *Working paper 8 Nuevas visiones sobre el concepto de futuro...y otras formas de análisis político para construirlo*, México, UNAM, 2008, p. 18.

⁴⁵César Iñiguez, *Prospectiva, Ciencia y tecnología*, n. 39, CAB, Santa Fe de Bogotá, Colombia, septiembre, 1994, p. 34.

no tienen una relación intrínseca, pues el futuro es algo dado por la prolongación de las tendencias del presente y pasado frente a las que hombre no tiene ninguna injerencia. Por su parte, la visión sistémica es una invitación al reconocimiento de un futuro como múltiple, incierto y en construcción, una visión dinámica, abierta y flexible.

Al respecto Michel Godet⁴⁶, uno de los principales representantes de la prospectiva a nivel mundial, establece tres principios:

1. “El futuro no está escrito en ninguna parte: está por hacer.”

El futuro no es dado por las tendencias del pasado y presente, sino que está inacabado en espera de la acción del hombre según sus ideales y esperanzas

2. “El futuro es la razón de ser del presente.”

El hombre quiere vivir una situación más satisfactoria, por eso piensa, imagina y construye su futuro con acciones en el presente.

3. “La incertidumbre nos da el margen de acción y libertad frente al futuro que es múltiple e indeterminado.”

La multiplicidad del futuro está dada por lo que el hombre decida en libertad hacer o no hacer. De hecho, el no hacer es hacer mucho en una situación que podamos encontrar como insatisfactoria.

De tal modo que, el futuro es un espacio inacabado, un momento incierto en el tiempo y una representación que conjuga esperanzas e ideales, que se muestra como una ficción de lo puede ser.

⁴⁶Michel Godet, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona, Alfaomega, 1993, p. 1.

Seguendo con Godet hay tres actitudes básicas frente al futuro:

1. La pasiva que sufre el cambio, el hombre que adopta esta actitud desearía que el futuro fuera la transpolación de las tendencias del pasado y presente, ya sea porque el *status quo* le beneficia o porque se concibe incapaz de impulsar un cambio en el porvenir.
2. La reactiva, que espera el cambio para reaccionar, se mueve “como venga el golpe”, el hombre reacciona resignándose a lo que tiene que ser así, porque sí.
3. La prospectiva, que tiene un doble sentido:
 - a) La preactividad, que consiste en prepararse a un cambio anticipado.
 - b) La proactividad, que actúa para provocar un cambio deseado y hacer que las cosas pasen. La actitud prospectiva frente al futuro se anticipa e imagina visiones de futuro que por medio de acciones buscan una transformación y cambio social.

Por lo tanto, nos interesa estudiar el futuro porque es un espacio inacabado e incierto, en construcción, que invita al hombre a la acción estratégica en conjugación de sus esperanzas y visiones agradables de las potencialidades de lo que puede ser.

2.2 Definición, elementos y propósitos básicos de la prospectiva

“Prospectar, del latín *pro* (adelante) y *spectare* (mirar), es ver hacia delante, representarse el porvenir idealmente, e imaginar el futuro es siempre la primera forma de empezar a construirlo.”⁴⁷

Prospectiva significa semánticamente “ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia”⁴⁸. Conceptualmente significa “lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir.”⁴⁹

La prospectiva es un área de estudio polémica, desde sus inicios ha existido una profunda confusión para definirla, algunos la han considerado una ciencia, otros una disciplina, una herramienta metodológica, una actitud, un estado del espíritu orientado a la acción, o incluso una indisciplina.

Los que consideran a la prospectiva una ciencia, argumentan que posee “una definición acotada y rigurosa de problemas, constante revisión de métodos, difusión pública (al menos entre los especialistas) de los resultados de sus investigaciones, intercambios regulados de información, amén de ritos sociales (conferencias, premios y reconocimientos profesionales).”⁵⁰ Elementos propios de la ciencia moderna. Sin embargo, en estricto sentido y, de acuerdo con los patrones del positivismo científico, la prospectiva no puede ser una ciencia o disciplina ya que carece de un objeto de estudio empíricamente demostrable; el futuro no existe, sino como representación de lo que puede ser y que se construye en el presente.

⁴⁷ Allen Tough, “Preguntas cruciales sobre el futuro”, FCE, México, 2004, Contraportada.

⁴⁸ Guillermina Baena Paz, *Prospectiva Política Guía para su comprensión y práctica*, México, UNAM, 2004, p. 14.

⁴⁹ Adip Sabaj, *Apuntes de Prospectiva*, México, Instituto Internacional de Prospectiva, 1999, p. 15.

⁵⁰ Joseph Hodara, *Los estudios del futuro: problemas y métodos*, México, 1984, p. 8.

La prospectiva no es predicción. Para algunos la científicidad de la prospectiva reside en la realización de la predicción tal y como lo indica el prospectivista, pero hemos de ser claros la prospectiva no es como la meteorología o astrología que nos predice con gran exactitud el clima que tendremos la próxima semana o los eclipses solares de la próxima década.

La prospectiva es un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas por medio de la gestión de la incertidumbre. La prospectiva te da una visión diacrónica de la realidad, es decir permite ver la evolución de un fenómeno a lo largo del tiempo como un acercamiento dinámico a la complejidad. Ahora bien, la prospectiva no puede ser una simple herramienta metodológica que se aplica rígidamente en todos los casos como prescripción. La prospectiva pretende definir un futuro deseado y luego tomar decisiones que vayan en ese sentido, la primera fase es un ejercicio normativo que encierra un potencial de cambio y transformación alimentado de las esperanzas individuales y colectivas. Por lo tanto, la prospectiva es una herramienta metodológica y algo más.

Los prospectivistas de la corriente humanista europea y posteriormente la corriente de prospectiva constructiva de América Latina la han definido como una actitud y estado del espíritu orientado a la acción con fines trascendentales de transformación de las estructuras. Ellos reconocen que la prospectiva “es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.”⁵¹ Por lo mismo, resaltan su carácter revolucionario y visionario de futuros deseados y alternativos que se construyen con acciones.

⁵¹Tomás Miklos; Ma. Elena Tello, *op. cit.*, p. 56.

Y destacan de la prospectiva “sobre todo la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables y futuribles.”⁵²

La prospectiva es participativa, ya que supone que la construcción del futuro no es tarea de una sola persona o grupo de personas, no es trabajo de los expertos ni del funcionario público, si no que implica la fusión de voluntades diversas.

Por último, en México la Fundación Barros Sierra, decía que “la prospectiva es una *in-disciplina*, porque no sigue los parámetros de las disciplinas y viene a mover muchas de las estructuras rígidas mentales que eran deterministas con disfraz de objetividad y pensamiento racional”.⁵³

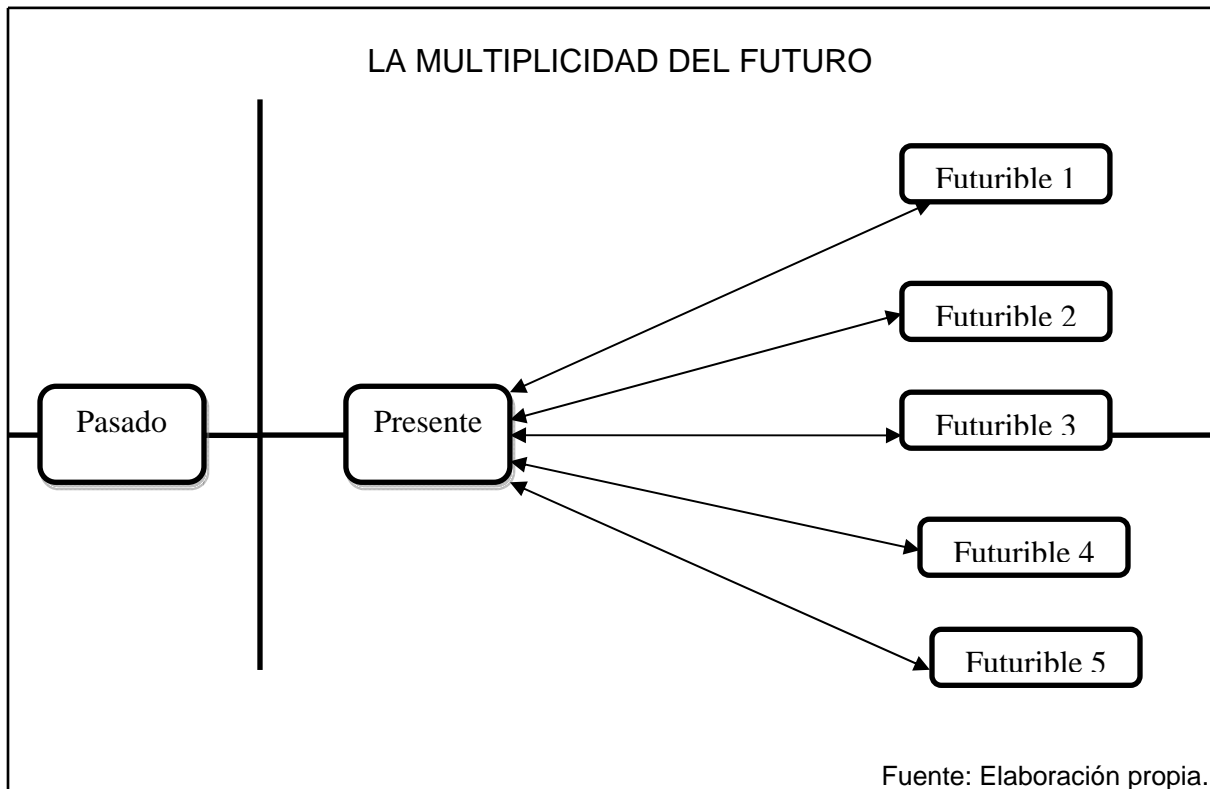
Consideremos entonces que la prospectiva es un área de estudio e indisciplina sobre el futuro, un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para la resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas, que encierra un carácter revolucionario con una actitud diferente hacia al futuro orientada a la acción, que se alimenta de las visiones del futuro deseado y esperanzas individuales y colectivas.

⁵² Idem.

⁵³ Guillermina Baena Paz, *Prospectiva Política, Guía para su comprensión y práctica*, México, UNAM, 2004, p. 4.

2.3 La prospectiva y los futuros

Para la prospectiva no hay un único futuro, si una gama tan amplia de futuros como lo permite la creatividad, acción e imaginación del hombre de manera individual y colectiva. Futuros y no futuro porque al igual que cuando se reconoce que pensar en “La Historia”, como única y homogénea, nos inclinamos por la visión de los vencedores y se excluyen las otras voces.⁵⁴ Si pensamos en “El Futuro” como un único posible, se excluye las posibilidades de futuros alternos y se descartan las otras opciones posibles, llamadas en prospectiva futuribles.



Para la prospectiva no hay una trayectoria caprichosa de la historia, ciclos o etapas necesarias, si no un futuro abierto e incierto. “En lugar de contentarse con lo previsto, la prospectiva intenta imaginar lo imprevisto, para así evitarlo. Dentro de lo imaginario, busca además lo deseable, sea por sus elementos positivos, sea por su valor decisivo ante ciertos peligros”.⁵⁵

⁵⁴Se comparte la crítica a la noción de una única Historia de la humanidad, como curso unitario propio del universalismo europeo, que ignora los llamados por Vattimo <<otros mil centros de historia>>.

⁵⁵Pierre Massé, *Le plan ou l'anti-hasard*, Gallimard, París, 1965, p. 33.

La relación de la prospectiva y los futuros “es un intento de ruptura, de salida de lo cotidiano, una toma radical de distancia: no es un ilusorio salto en el futuro – pues, se escribe en el presente, y no el futuro.”⁵⁶ Para Decouflé, la prospectiva es, antes que oposición y subversión, la negación de copiar algo, de sujetarse a un modelo, de inferir lo que será de lo que ha sido, es una dialéctica de lo desconocido. Su razonamiento permanece siempre en suspenso ante un futuro al que no tiene que describir a priori. “La prospectiva tienen la misión de liberar a la aprehensión del futuro de las evidencias del sentido común: en resumen, la misión de construirlo como objeto rigurosos de una ciencia imposible.”⁵⁷

La prospectiva estudia los futuros sin menospreciar a la historia, que quede claro para quienes piensan que la prospectiva y la historia son campos de estudio dicotómicos. Para la prospectiva la distinción entre pasado, presente y futuro es trivial y extraña por lo se apoya de los hallazgos históricos cuando es pertinente.

Ahora bien, dentro de la gama de futuribles, se distinguen futuros posibles, probables, deseables, catastróficos e inesperados.

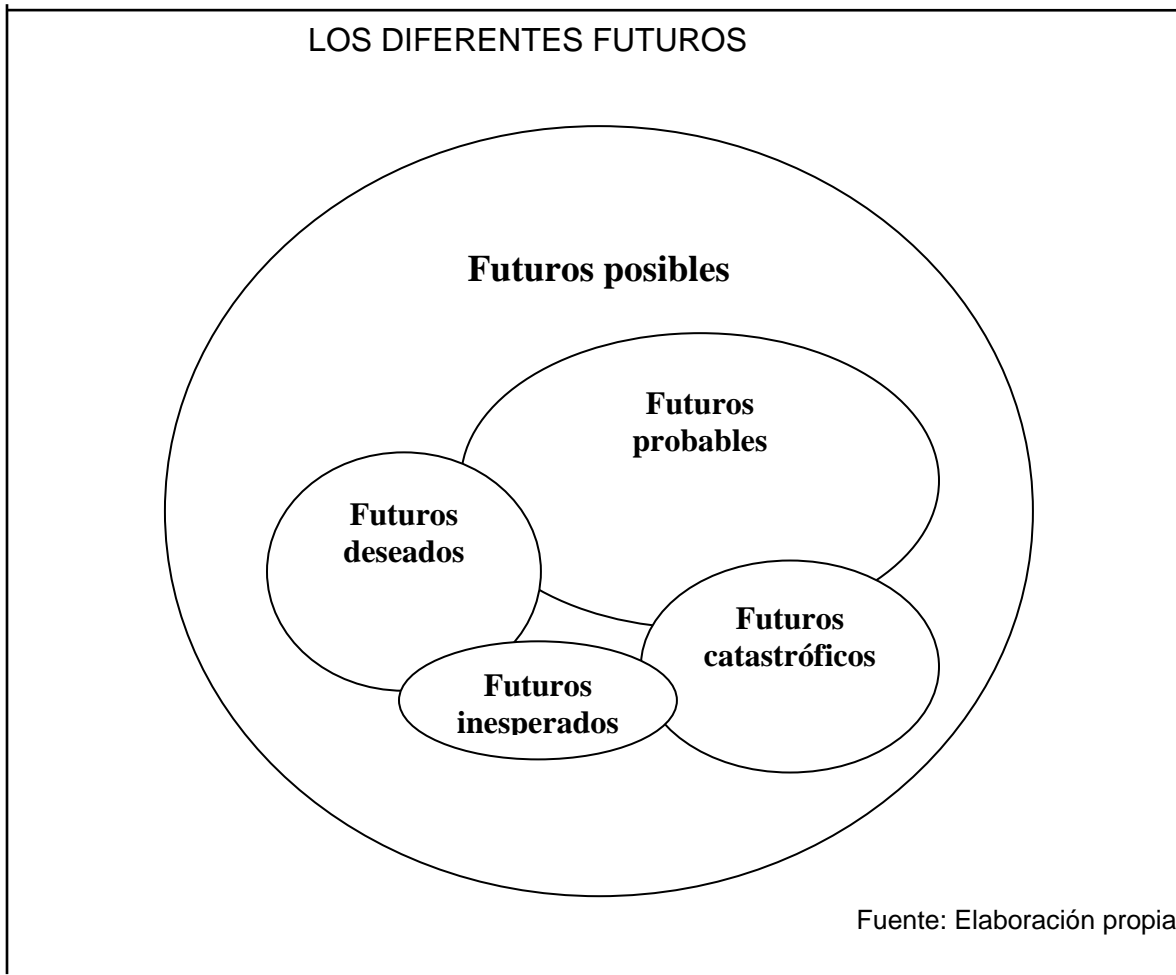
Los futuros posibles son todos aquellos que pueden ocurrir, teniendo en cuenta que en prospectiva se abre la noción de lo posible exponencialmente y que en muchos sentidos se nos conmina a pensar lo imposible. Los futuros probables son una subcategoría de los futuros posibles con un mayor potencial de realizarse, a partir de la confrontación de tendencias y hechos del presente. Por su parte los futuros deseables se ubican en la unión entre lo posible y lo probable consultando los valores, las expectativas y las aspiraciones individuales y colectivas.

Los futuros catastróficos son la intersección entre lo posible, lo probable e inesperado de acuerdo a las percepciones individuales y colectivas.

⁵⁶ André-Clément Decouflé, op. cit., p. 25.

⁵⁷ Ibid., p. 22.

Y por último, los futuros inesperados o wild card son aquellos eventos no previstos que superan en ocasiones los patrones convencionales de pensamiento, ejemplos de este tipo de futuros son: los ataques terroristas o los grandes desastres naturales.



2.4 Breve recuento histórico de la prospectiva

Los pilares teóricos de la prospectiva los ubicamos en Europa con Gaston Berger y Bertrand Jouvenel y en Estados Unidos con Herman Kahn, Dennis Gabor y Eric Jantsch durante los años 50.

Los primeros ejercicios en prospectiva se dieron en los Estados Unidos al término de la Segunda Guerra Mundial, destacando la incursión del Instituto de Estudios de Aeronáutica Militar, el Battel Memorial en materia tecnológica y el Resources for the future en el campo de recursos naturales.⁵⁸ Sin embargo, es preciso destacar que “la base conceptual de todos ellos se apoya principalmente en los estudios de Previsión de Francia, con estudiosos como Bertrand de Jouvenel, Gaston Berger y otros.”⁵⁹

Durante los años 70 la prospectiva comenzó a popularizarse en universidades y centros de investigación por todo el mundo como área de estudio especializada y dado su carácter multidisciplinario permitió la incursión de una gama de los más variados especialistas que van desde ingenieros, matemáticos y economistas hasta filósofos, psicoanalistas y sociólogos.⁶⁰

De la prospectiva se han dicho muchas cosas, que es adivinación, predicción o que son la sistematización de aspiraciones de un grupo de “optimistas”; sin embargo, poco a poco ha ganado un terreno importante a nivel académico, cada vez son más quienes sin especializarse en el área, reconocen la importancia de una visión estratégica a largo plazo.

⁵⁸Eleonora Barbieri, Masini, op. cit., p. 57.

⁵⁹Idem.

⁶⁰Cfr. Jones Burr Chris; Guillermina Baena Paz, *Futures: Past, Present, and Future: Snapshots of a Short Retrospectiva (History) on Futures Studies by Members of the World Futures Studies Federation*, UNESCO, 2008.

Hoy en día, la prospectiva es cada vez más aceptada en diferentes esferas teniendo resultados positivos en la hechura de políticas públicas, planes nacionales de desarrollo, instituciones públicas, organizaciones y empresas por todo el mundo.

En el ámbito privado, algunas de las más importantes empresas transnacionales han realizado estudios prospectivos enfocados a la prospectiva tecnológica, entre los que destacan Shell, IBM, General Electric y la Bimbo en el caso mexicano.

Además, recientemente se ha presentado un proceso importante de institucionalización del campo, con la fundación de centros nacionales especializados en prospectiva por todo el mundo. “Hoy día, prácticamente todos los países europeos tienen algún centro orientado a la prospectiva, generalmente financiado por recursos públicos o relacionados con órganos internacionales.”⁶¹ El Consejo de Europa, por ejemplo, cuenta con el Institute for Prospective Technological Studies, con sede en Parque Tecnológico de la Cartuja en Sevilla.

Un caso especial para América Latina, es la experiencia colombiana con la entrada en funcionamiento del Instituto Nacional de Prospectiva y el Programa Nacional de Prospectiva en el que han participado el sector público y privado, Colciencias y diferentes universidades entre las que destacan la Universidad del Valle, la Universidad Nacional y la Universidad del Externado. En Colombia se ha establecido constitucionalmente la realización de estudios prospectivos para el futuro desarrollo del país, de ahí la gran proliferación de esfuerzos en el área y el papel que ha tomado como líder en prospectiva de la región. La experiencia en Colombia es sin duda una gran semilla de esperanza para los prospectivistas latinoamericanos.

⁶¹Enric Bas, op. cit., p. 24.

2.5 Pensamiento prospectivo: una actitud para la acción

En nuestros días, la complejidad que caracteriza al mundo y el cambio cada vez más acelerado de las estructuras, provoca que las formas tradicionales de descripción, explicación y comprensión de las problemáticas sociales, herencia del positivismo científico del siglo XVII, sean insuficientes para dar solución a las principales problemáticas a las que nos enfrentamos. Hoy en día, “vivimos una época de cambio acelerado y comprensión retardada”⁶², que reclama la adopción de nuevas formas de ver y pensar que nos permitan romper con patrones convencionales o paradigmas⁶³, es decir adoptar un pensamiento prospectivo orientado a la acción y cambio social hacia el porvenir.

La primera condición para la adopción del pensamiento prospectivo es develar el carácter ideológico de la concepción del futuro como la mera transpolación de tendencias del pasado y presente hacia al futuro. Si el futuro es uno y puede ser predecible y adivinado, entonces la prospectiva no tiene justificación teórica ni práctica. “Si tratamos de un solo y único futuro, tendemos a colonizar el futuro, de manera similar a como algunas partes del mundo ha colonizado a otras en otros tiempos”⁶⁴. Dado que, la prospectiva muestra al futuro como incierto e indeterminado, no podemos hablar de un único futuro si no de una amplia gama de futuros, que serán diseñados por medio del pensamiento prospectivo y alcanzados por medio de la acción.

Para Javier Medina en el contexto latinoamericano “pensar de manera prospectiva es considerar que siempre existe la posibilidad de cambio de las estructuras sociales, económicas y tecnológicas y que las tendencias precedentes pueden cambiar en direcciones insospechadas e inéditas en la historia.”⁶⁵

⁶²Ezequiel Ander- Egg, *Educación y prospectiva*, Buenos Aires, Editorial Magisterio de Río de la plata, 1998, p. 17.

⁶³ Es importante aclarar que la noción de paradigmas en prospectiva refiere a patrones convencionales de pensamiento herencia positivista del siglo XVII y otras actitudes que nos muestran como incapaces de incidir en la construcción del futuro.

⁶⁴Eleonora Barbieri Masini, *La previsión humana y social*, México, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Barros Sierra A. C., 1993, p. 13.

⁶⁵Javier Medina Vásquez, op. cit., p. 150.

De ahí que, el pensamiento prospectivo se enfoca en “fomentar las capacidades y potencialidades humanas, despertar las posibilidades de cambio, y crear una nueva actitud hacia el futuro en nuestras sociedades.”⁶⁶ El pensamiento prospectivo es una invitación a un cambio de actitud como precedente a la construcción del futuro que deseamos, que busca nuevas formas de pensar los problemas sociales que nos permitan dar soluciones heurísticas y creativas a problemáticas complejas.

El pensamiento prospectivo “concibe al ser humano como un “homo constructor’, un constructor de futuros, es decir, un ser que puede definir sus objetivos, realizar elecciones y pensar en las consecuencias personales y colectivas de su acción.”⁶⁷

El pensamiento prospectivo es contraparte a la tendencia de obstaculizar nuestra construcción de futuros deseados, por paradigmas y patrones de pensamiento catastróficos o lineales, tales como el ideal de progreso como la suma que va de menos a más, o el supuesto económico de inversión=desarrollo económico=bienestar social. Asimismo, la imprevisión que caracteriza nuestras vidas que “nos lleva no sólo a una actitud pasiva y adaptativa sino también, y es quizás lo más preocupante, fomenta un estilo diferente y lineal de reflexión. Sin una visión del porvenir, no existe una forma eficaz de enfrentar al cambio.”⁶⁸

Por lo tanto es esencial romper paradigmas, al respecto Guillermina Baena Paz nos invita a pensar:

- ¿Qué sucedería si... nos atrevemos a pensar, si nos atrevemos a creer en que nosotros podemos construir nuestro propio futuro en un entorno de libertad, con poder de decisión y de acción...?
- ¿Por qué no...?
- Tenemos de entrada un NO, busquemos un SI.⁶⁹

⁶⁶ Javier Medina Vásquez, op. cit., p. 29.

⁶⁷ Ibid., p. 27.

⁶⁸ Tomás Miklos, op. cit., p. 18.

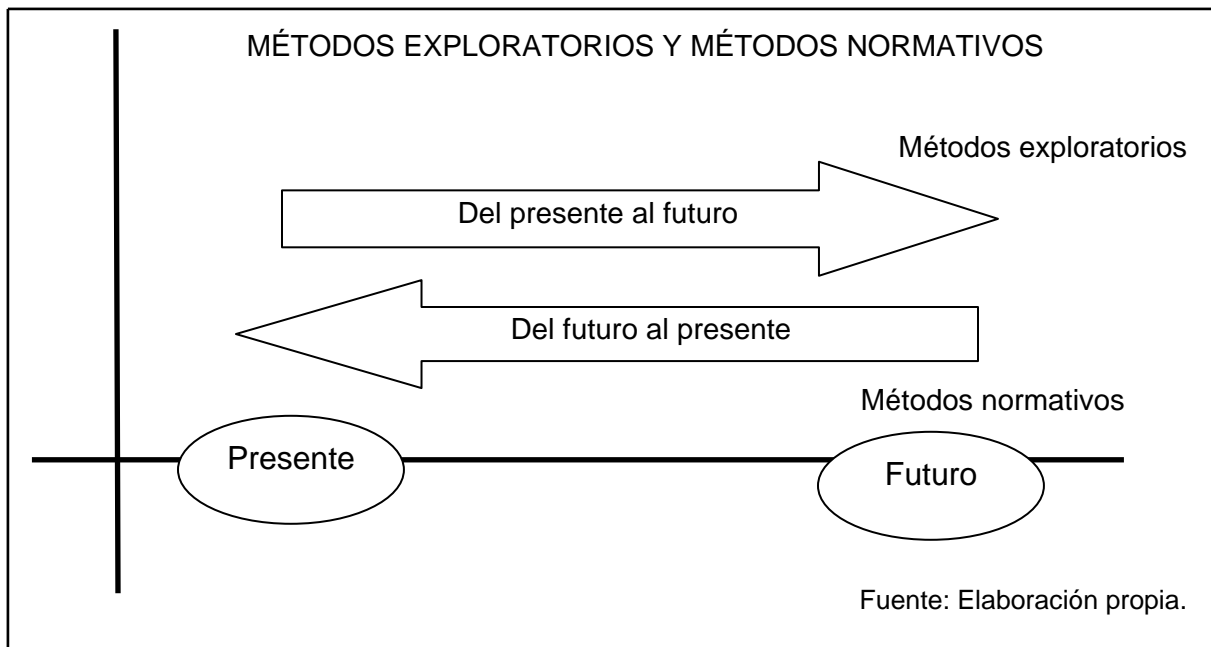
⁶⁹ Jones Burr; Guillermina Bena Paz, op. cit., p. 6.

2.6 Proceso prospectivo: inventario de métodos y herramientas de prospectiva social para el trabajo en localidades

*La prospectiva se interesa más por los procesos,
que por los hechos.
Ezequiel Ander-Egg*

La prospectiva es un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas por medio de la gestión de la incertidumbre. La prospectiva es un proceso y no debe confundirse con la aplicación desligada y aislada de métodos y técnicas. La prospectiva no busca predecir o adivinar lo que pasará en el futuro, no se interesa por los hechos o la mera construcción de escenarios tendenciales, sino por los procesos: las acciones que se tendrán que llevar a cabo para alcanzar el futuro deseado.

Dentro del campo de la prospectiva existen numerosas técnicas y métodos que han multiplicado las opciones para el prospectivista. En este apartado se destacan los métodos y herramientas de prospectiva más adecuados para el trabajo en localidades. En prospectiva existe una distinción entre métodos exploratorios-normativos y cualitativos-cuantitativos, que se ilustra a continuación:



Básicamente la diferencia entre métodos exploratorios y normativos reside en que mientras los primeros parten del presente y tratan de determinar a dónde pueden conducir los acontecimientos y tendencias actuales; los segundos parten de un futuro determinado y se plantean que acciones y tendencias nos pueden llevar hacia a él. Las técnicas normativas permiten pensar e inventar el futuro de acuerdo a nuestros valores, expectativas y motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

Por su parte, la diferencia entre métodos cualitativos y cuantitativos recae en el tipo de procedimientos y resultados. Mientras que los métodos cualitativos se enfocan en los elementos subjetivos como la imaginación y creatividad para la configuración de un futuro deseado. Los métodos cuantitativos utilizan representaciones numéricas y tienen un fuerte carácter técnico, su utilización tiene amplias ventajas pero a su vez profundas desventajas.

Entre las ventajas de la utilización de los métodos cuantitativos encontramos que permiten examinar porcentajes, escalas de variación y realizar comprobaciones básicas de carácter contable sobre la coherencia de los distintos elementos que integran un conjunto. Mientras que entre sus desventajas nos enfrentamos con que muestran una comprensión limitada de la amplia complejidad de las variables sociales y políticas; un riesgo constante en la precisión y el cálculo, problemas para comunicar resultados a personas sin una instrucción especializada en matemáticas y; demuestran la incidencia de un fenómeno pero son incapaces de entender su dinámica interna y generalmente se reducen a conceptos e indicadores que suelen ser bastante limitados y muestran una imagen parcial de los problemas tratados.

En el fondo, tanto métodos exploratorios o normativos y cuantitativos o cualitativos requieren de una complementación mutua. Más importante que conocer el amplio abanico de métodos y técnicas en prospectiva, lo importante es elegir el más adecuado para el propósito de nuestros estudios y proyectos de acuerdo a sus características particulares.

Al respecto, Joseph Hodara propone ponderar las técnicas y métodos en prospectiva según a tres criterios:

“Uno es metodológico: en qué medida la técnica se ajusta al problema, es decir, se puede corroborar o rechazar las conjeturas que plantea. Otro es logístico-informativo: en qué medida la técnica demanda datos que es imposible o excesivamente costoso suministrar. Y, en fin, la calidad de la <<audiencia>> o de los usuarios: qué técnicas ofrece un lenguaje óptimo para presentar los resultados de un estudio prospectivo.”⁷⁰

En el caso de la prospectiva territorial, para elegir los métodos que se utilizaran durante cada fase y etapa del proceso prospectivo es importante contemplar:

- Los problemas planteados.
- Los recursos disponibles.
- El contexto político existente.
- La infraestructura material.

A continuación se presenta un breve inventario de algunos de los métodos y herramientas de prospectiva más adecuados para el trabajo en localidades, mismos que serán retomados en el Capítulo 4. Asimismo, se realiza un breve análisis sobre su impacto en la construcción de futuros, destacando sus ventajas y desventajas al momento de planear y ejecutar. Además, para profundizar sobre cada uno, se indica la fuente bibliográfica más recomendada para ampliar su consulta.

⁷⁰Joseph Hodara, *Los estudios del futuro: problemas y métodos*, México, 1984, p. 51.

a.Análisis estructural⁷¹

Objetivo: Estudiar las relaciones e identificar y jerarquizar las variables clave que inciden fuertemente sobre la evolución futura de una organización, empresa o territorio. El descubrimiento de estas variables clave nos va a permitir plantear las preguntas más adecuadas, y ellas serán base fundamental sobre la que se asiente la construcción de los escenarios futuros.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Permite la jerarquización de las variables clave definitorias en la evolución futura de la localidad.
- Es un método sistémico y holístico, relaciona todas las variables clave en una matriz, lo que permite una visión dinámica de la situación actual y futura de la localidad.
- Dota a la localidad de la información necesaria para la toma de decisiones estratégica.
- Complementa al método de construcción de escenarios y permite la definición del escenario apuesta de la localidad esencial para la construcción de futuro.

Desventajas:

- Su ejecución requiere la participación de un grupo de expertos en prospectiva altamente capacitado para el trabajo con localidades.
- El procedimiento puede ser confuso y la difusión de sus resultados restringida a un público reducido.
- El reporte del método en nada impacta la construcción de futuro sí no se acompaña de la toma de decisiones y acciones encaminadas a la construcción del escenario apuesta.

⁷¹ Juanjo Gabiña, *Prospectiva y planificación territorial hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, Alfaomega Marcombo, 1999, p. 145.

b. Análisis morfológico⁷²

Objetivo: Investigar los componentes principales de un problema y considerar las posibles alternativas para su solución, para el análisis morfológico todos los problemas tienen una solución a menos que se demuestre lo contrario. Su ejecución permite la participación de un grupo amplio de pobladores.

Descripción del procedimiento: Consta de las siguientes etapas:

1. Formulación concisa del problema.
2. Localización y análisis de aquellos parámetros que pueden ser importantes para la solución.
3. Construcción de la “caja morfológica” o “matriz multidimensional”.
4. Análisis y evaluación de las soluciones contenidas en la “caja”, conforme a los objetivos que se desea alcanzar.
5. Selección de las soluciones óptimas.
6. Implantación y reporte del método.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Es un método participativo y de procedimiento sencillo.
- El reporte del método informa la toma de decisiones y acciones.
- Fomenta e implica sinergias encaminadas a la construcción de un pensamiento prospectivo en los pobladores participantes.

Desventajas:

- La selección de los participantes puede ser problemática y puede crear un conflicto entre los pobladores de la localidad, así como un rechazo a la participación en el ejercicio.
- Implica un alto grado de diálogo y deseo de consensar las diferentes voces al interior de la localidad, lo que generalmente es difícil de lograr.

⁷²Tomás Miklos; Ma. Elena Tello, *Planeación Prospectiva* México, Limusa, 1998, p. 114.

c. Analogías⁷³

Objetivo: Trazar paralelismos entre situaciones que ocurrieron y otras susceptibles de acontecer.

Descripción del procedimiento: Sus pasos son:

1. Localizar dos conjuntos de eventos (uno que ya sucedió y otro presente o por venir) con elementos estructurales semejantes.
2. Indagar, de preferencia con indicadores cuantitativos, el grado de comparabilidad entre esas dos situaciones (involucra variables similares y el entorno donde se verifican).
3. Aislar a la variable de influencias externas, de valor episódico o coyuntural.
4. Establecer las condiciones de reproductibilidad de los dos conjuntos de eventos. Las condiciones pueden ser tecnológicas, sociales, administrativas, económicas o internacionales.
5. El cotejo de analogías permite extraer lecciones y medidas orientadas a apresurar, o impedir el desenlace del evento presente.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Cuestiona los parámetros convencionales de pensamiento y es una herramienta excelente en la construcción del pensamiento prospectivo de los participantes.
- Tiene fuertes implicaciones en la construcción de sinergias en la localidad.
- Su realización es fluida y con la guía adecuada puede llegar a ser muy agradable para los participantes.

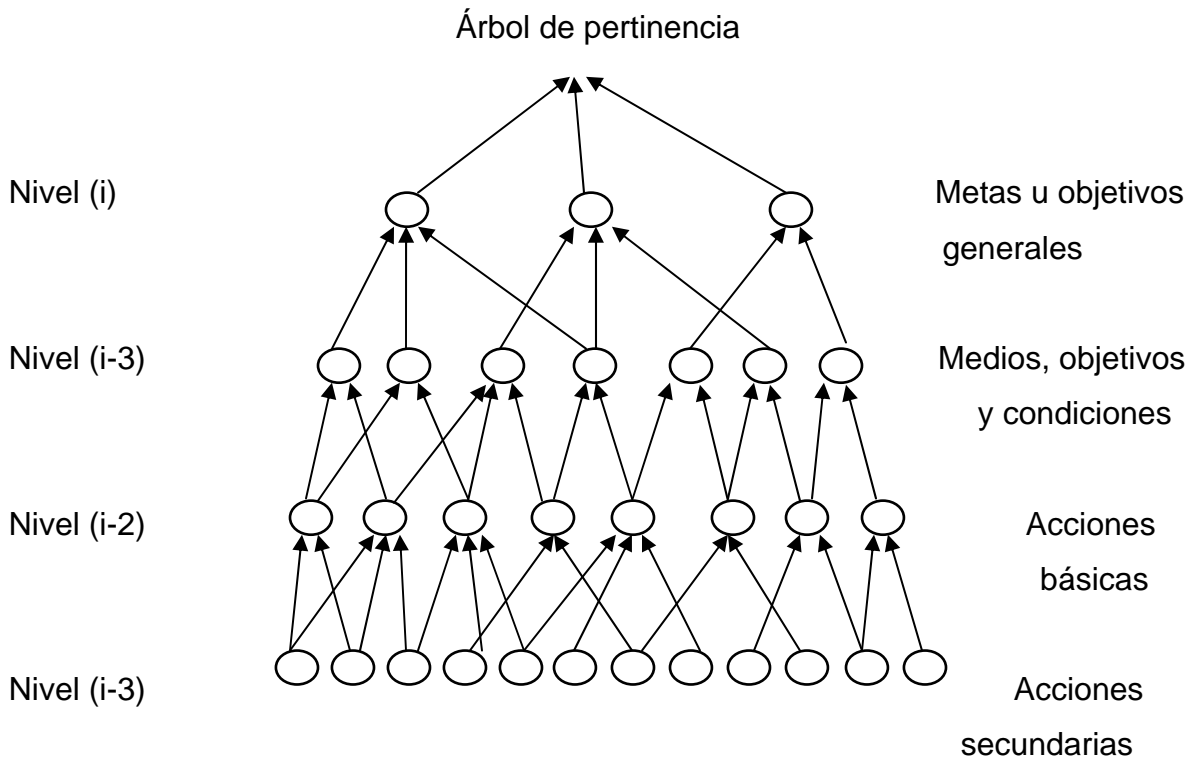
Desventajas

- Los participantes pueden mostrar resistencia para modificar parámetros convencionales de pensamiento.

⁷³Baena Paz Guillermina, *Prospectiva Política Guía para su comprensión y práctica*, México, UNAM, 2004, p. 86.

d. **Árbol de pertinencia**⁷⁴

Objetivo: Racionalizar la selección de las acciones básicas y secundarias (base del árbol) con vistas a satisfacer, en primer lugar, los objetivos, medios y condiciones y, en última instancia, las metas u objetivos globales en el marco que definen las opciones estratégicas que se eligen (copa del árbol).



Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Es un modo sencillo de jerarquizar las metas, objetivos y acciones básicas y secundarias en torno al Plan Estratégico de Acciones de la localidad.
- Permite graficar y jerarquizar la complejidad de la toma de decisiones estratégica.

Desventajas:

- Puede resultar complicado el manejo de los cruces entre las metas, objetivos y acciones del Plan Estratégico de la localidad.

⁷⁴Francisco Mojica (compilador), *Análisis del siglo XXI Concepto de prospectiva Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*, México, Alfaomega, 1998, p. 143.

e. Conferencia de búsqueda⁷⁵

Objetivo: Delimitar problemáticas y generar soluciones que permitan relaciones más estrechas entre quienes no habían podido llegar a un acuerdo.

Descripción del procedimiento: Los participantes comparten sus puntos de vista sobre los principales problemas y tendencias derivadas del pasado y que consideran seguirán influyendo sobre el futuro durante los siguientes 10 o 15 años. Posteriormente, llevan a cabo los siguientes pasos: Identifican los nuevos problemas y tendencias que puedan surgir durante este periodo. Enfocan el problema específico (se pide que elaboren una imagen o cuadro de su situación actual). Elaboran un cuadro sobre el futuro deseable. Retornan al presente y se preguntan ¿cuáles son las limitaciones para el logro de ese futuro? Toman decisiones y consideran las estrategias de acción posibles.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Promueve el diálogo horizontal entre los pobladores participantes de la localidad.
- Desarrolla el pensamiento prospectivo en los participantes.
- Permite la construcción de consensos y cuenta con una metodología sencilla.

Desventajas:

- La selección de los pobladores participantes puede crear conflictos al interior de la localidad.
- Existe la posibilidad de que los pobladores muestren resistencias al diálogo y la dinámica puede exaltar los problemas preexistentes entre los mismos en torno a problemáticas específicas.

⁷⁵Tomás Miklos; Edgar Jiménez Cabrera; Margarita Arroyo, op. cit., p. 83.

f. Construcción de escenarios⁷⁶

Objetivo: Elaborar la descripción de una situación futura junto con la progresión de eventos desde la situación presente hasta la situación futura. Los escenarios son historias, imágenes o mapas del futuro, son el método más popular en prospectiva pero su aplicación desligada no completa de ninguna forma el proceso prospectivo. Los escenarios son medios para un fin, no un fin en sí mismos.

Descripción del procedimiento: Existen diferentes metodologías para el método de construcción de escenarios; entre las que más destacan se encuentra la de Wack, para quien los escenarios son producto y proceso, concepción especialmente importante para la prospectiva territorial; y la metodología de Tomás Miklos, que a continuación se presenta por medio de una adaptación de la Dra. Guillermina Baena Paz:

1. Elaborar diagnóstico.
2. Determinar tiempo de ocurrencia.
3. Determinar ambiente.
4. Diseñar escenarios:
 - a. Tendencial (de seguir todo como está, qué pasaría...).
 - b. Catastrófico (de empeorar todo...).
 - c. Deseable (qué deseo...).
 - d. Factible (de seguir una estrategia cómo se llega a un futuro probable... al romper la inercia, evitar la catástrofe, cambiar la utopía).

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Es uno de los métodos más populares en la prospectiva, y puede tener una alta aceptación por las autoridades de la localidad.

⁷⁶ Baena Paz Guillermina, *Working paper 12 Construcción de escenarios y toma de decisiones*, México, UNAM, 2009, pp. 42.

- Informa la toma de decisiones estratégica y el Plan Estratégico de Acciones de la localidad.
- Prepara a la localidad para el cambio y fortalece la construcción del pensamiento prospectivo en los participantes.

Desventajas

- Su ejecución requiere la participación de un grupo de expertos en prospectiva altamente capacitado para el trabajo con localidades.
- El reporte del método en nada impacta la construcción de futuro sí no se acompaña de la toma de decisiones y acciones encaminadas a la construcción del escenario apuesta.

g. Método DELPHI⁷⁷

Objetivo: El Método DELPHI fue inventado por la Rand Corporation, su nombre está inspirado en el oráculo griego delfos y tiene un objetivo exploratorio pues permite minimizar incertidumbres y, otro normativo ya que establece marcos de elección de opciones preferidas.

Descripción del procedimiento: Se aplica a expertos en el tema y sólo el coordinador o grupo coordinador saben quiénes son los expertos durante toda la aplicación. En el trabajo en localidades los expertos son todos los habitantes de la localidad. Las etapas del método Delphi son: (Helmer, 1965)

1. Formación de un grupo de expertos, con el carácter anónimo de sus miembros.
2. Enunciado del problema en forma de pregunta o baterías de preguntas.

⁷⁷ Baena Paz Guillermina, op. cit., p. 90.

3. Revisión (pre-test) anticipada de las preguntas por un grupo no participante de expertos, con el fin de identificar ambigüedades.
4. Entrega (a mano, por correo, e-mail o en tiempo real) de las preguntas a los expertos con la solicitud de una respuesta en fechas determinadas.
5. Primer análisis de los resultados.
6. Estimación y gratificación de las dispersiones.
7. Presentación de los datos a los expertos. El operador solicita reacciones.
8. Segundo análisis de los resultados.
9. Repetición del proceso, conforme a los objetivos y restricciones del ejercicio.
10. Preparación del informe sobre la consulta délfica.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- En el trabajo en localidades los expertos son todos los pobladores.
- Es un método participativo y promueve un ejercicio de inteligencia colectiva dentro de la comunidad.
- Tiene un procedimiento claro y sistemático.
- Informa la toma de decisiones y las acciones de la localidad para alcanzar su escenario apuesta.
- El procedimiento es generalmente una experiencia enriquecedora para los participantes.

Desventajas:

- El grupo coordinador del método debe estar altamente capacitado para el trabajo en localidades.
- Los pobladores pueden mostrar resistencias para participar en un ejercicio de esta naturaleza.
- El método requiere de un alto nivel de logística para su planeación y ejecución.

h. FODA con enfoque de prospectivo⁷⁸

Objetivo: Elaborar un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes y futuras de una organización, empresa o territorio. El FODA con enfoque prospectivo diseñado por Manuel Cervera supera los planteamientos de FODA tradicional que contempla la situación actual en forma de fotográfica y transforma una herramienta lineal en un proceso dinámico cuando lo proyecta hacia el futuro. En términos generales el cambio que le inyecta es el siguiente:

	FODA tradicional	FODA con enfoque prospectivo
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas ¿Cuáles necesitamos para nuestras metas?
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducir o eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

Fuente: Manuel Cervera (2008).

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Permite una visión prospectiva y dinámica del futuro de la localidad.
- Es una herramienta adaptable a diferentes unidades en transformación (organizaciones, empresas o territorios).
- Informa la toma de decisiones y acciones estratégicas de la localidad.
- Impacta en la construcción de sinergias y la construcción de un pensamiento prospectivo en los pobladores participantes.
- Supera la visión lineal del FODA tradicional.

Desventajas:

- El grupo coordinador debe estar altamente capacitado en la herramienta, para evitar caer en la visión tradicional y lineal del FODA.

⁷⁸ Manuel Cervera Mendel, *Working paper 9 FODA: con enfoque prospectivo*, México, UNAM, 2008, pp. 30.

i. Futures Work Shop (FWS)⁷⁹

Objetivo: Desarrollada por Jungk y Mullert, esta técnica tiene como objetivo el “popularizar” o “democratizar” la toma de decisiones, buscando soluciones a los problemas comunes a partir de la opinión de los todos los involucrados, en lugar de recurrir a los denominados “expertos”: tomadores de decisión, investigadores, etc. La técnica Futures Work Shop (FWS) es descrita por Jungk como una “herramienta que pone al alcance de cualquier persona el estudio del futuro”.

Descripción del procedimiento: De acuerdo con Enric Bas el FWS consta de cinco fases:

- 1.Preparación. Una vez determinado el problema que debe solucionarse se invita a un grupo de ciudadanos interesados en participar.
- 2.Identificación de los problemas. Se analiza el problema y se define con precisión y claridad. Cada uno expone su visión y se apunta a la vista de todos igual que las críticas del grupo.
- 3.Imaginación. Se parte de los problemas para imaginar situaciones deseables a través de las ideas de los participantes. Toda idea por más descabellada debe ser aceptada. Nada se considera posible o imposible.
- 4.Realización. Se determinan acciones concretas para realizar esas ideas.
- 5.Documentación. El proceso debe estar documentado de manera detallada para facilitar su seguimiento.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- En el trabajo en localidades los expertos son todos los pobladores.
- Es un método participativo y promueve un ejercicio de inteligencia colectiva dentro de la comunidad.
- Informa la toma de decisiones y acciones de la localidad para alcanzar su escenario apuesta.

Desventajas:

- Los pobladores pueden mostrar resistencia para participar en el ejercicio.

⁷⁹Guillermina Baena Paz, *Working paper 5 Técnicas de Prospectiva Social*, México, UNAM, 2007, p. 21.

j. Intuiciones sistemáticas⁸⁰

Objetivo: Configurar respuestas o nuevos significados ante diversos problemas y aspectos de la realidad, a partir de percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia.

Descripción del procedimiento: Consta de los siguientes pasos: Detectar patrones de percepción obsoletos. Identificar creencias, estereotipos y concepciones que no tienen fundamento en la realidad. Discriminar los límites inadecuados en la definición de problemas, esto es, aquellos argumentos y creencias que a fuerza de repetirse se toman como verdaderos cuando en el fondo son cuestionables.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Cuestiona los parámetros tradicionales de pensamiento y resulta una herramienta excelente en la construcción del pensamiento prospectivo de los participantes.
- Tiene fuertes implicaciones en la construcción de sinergias en la localidad.
- Tiene un procedimiento dinámico y adaptable a diferentes contextos y circunstancias.

Desventajas:

- Es difícil cuestionar los parámetros tradicionales de pensamiento sin causar desacuerdos y conflictos entre los pobladores participantes en el ejercicio.
- Los pobladores pueden mostrar resistencias para colaborar en un ejercicio de esta naturaleza.

⁸⁰Tomás Miklos; Edgar Jiménez Cabrera; Margarita Arroyo, op. cit., p. 84.

k. Mapa del imaginario social⁸¹

Memoria histórica, recuperación del futuro

Objetivo: Elaborar un mapa imaginario de la vida social, económica, política y cultural de la localidad, recuperando la memoria histórica y posibilitando la llegada al futuro de manera diferente a la existente.

Descripción del procedimiento: Se seleccionan a los habitantes más representativos de una comunidad: el maestro, el padre, el tendero, el mejor en su actividad, el más respetado, el más viejo. Con ellos se hacen entrevistas de calidad pidiéndoles que recuerden los lugares, momentos, recuerdos anteriores a la actual situación de la comunidad, que indiquen cómo le hacían para resolver los problemas comunes y qué sugieren para resolver problemas en el futuro.

En mi experiencia esta técnica puede modificarse para el trabajo en las campañas de alfabetización para adultos, solicitando al alumno representar en dibujos a su localidad tiempo atrás (en un período determinado de tiempo, pueden ser 10, 20 o 30 años) y su posible evolución hacia el futuro. Esta dinámica de alta simplicidad es un excelente preámbulo para una reflexión prospectiva más profunda.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Cuestiona los estereotipos aceptados como válidos para los pobladores de la localidad, por lo tanto tiene fuertes implicaciones en la construcción de sinergias dentro la localidad.
- Entrena a los participantes en el what if...? (si el hubiera existiera) al cuestionarlos sobre diferentes escenarios no en el futuro sino en el pasado.

Desventajas:

- Puede resultar difícil seleccionar a los habitantes más representativos de la localidad sin causar conflictos al interior de la misma.
- Los pobladores pueden mostrar resistencias para participar en el ejercicio.

⁸¹Guillermina Baena Paz, op. cit., p. 20.

I. Técnicas de mediación⁸²

Objetivo: Buscan establecer consensos y coordinación social, algunas de ellas son: empowerment, encuadramiento comunicativo, preformativa y argumental.

Descripción de los procedimientos: Son procesos de mediación que favorecen la inclusión. Generalmente siguen los siguientes pasos: Definir e identificar los obstáculos para la ejecución de los proyectos. Incorporar novedad, al no sólo reencuadrar los intereses de la comunidad sino incorporar nuevas alternativas que permiten realizar aportes. Escuchar a la comunidad involucrada y transformar el conflicto en una oportunidad para mejorar su diseño.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Las técnicas de mediación fortalecen el diálogo horizontal entre los participantes y promueven la formación de acuerdos y consensos entre los pobladores participantes en el ejercicio.
- Tiene fuertes implicaciones en la construcción de inteligencia colectiva dentro la localidad.
- Son técnicas con un carácter altamente participativo, razón por la cual implica la inclusión del mayor número de habitantes de la localidad.
- Promueve procesos de innovación para exaltar los elementos estratégicos de la localidad.

Desventajas:

- Sí los resultados no están acompañados de la articulación de acciones para el logro del escenario apuesta, no es posible impactar en la construcción del futuro deseado de la localidad.
- Los conflictos internos preexistentes entre los pobladores pueden impactar en los resultados del ejercicio.

⁸²Ibid., p. 85.

m. Tendencias vs futuros deseados⁸³

Objetivo: Confrontar las tendencias históricas con los futuros deseados de una comunidad.

Descripción: Se realiza el siguiente cuestionario:

➤ Tendencias históricas

1. ¿Hasta dónde ha llegado la comunidad o grupo en el pasado?
2. ¿Cuáles fueron las causas que condicionaron el fracaso o el éxito?
3. ¿Qué acciones colectivas se tomaron?
4. ¿La comunidad o grupo tiene metas en este momento?
5. ¿Qué influencia tiene el entorno sobre lo que desea la comunidad o grupo?

➤ Futuros deseados

1. Guiados con una posición agresiva y optimista
2. Guiados por el sentido común
3. Guiados por nuestros sueños y esperanzas
4. Guiados por los usos o costumbres de la comunidad o grupo
5. Guiados por la precaución con el mínimo de riesgos
6. Guiados por dejarle al tiempo la solución de los problemas
7. Guiados por la solidaridad y el apoyo mutuo
8. Guiados por acciones osadas, audaces y peligrosas

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Rescata las experiencias más valiosas y enriquecedoras del pasado y las proyecta hacia la construcción de un futuro deseado.
- Rompe con la supuesta dicotomía pasado-futuro e informa sobre las formas más adecuadas de resolución de problemas colectivos.
- Tiene fuertes implicaciones en la construcción de inteligencia colectiva y pensamiento prospectivo dentro de los participantes de la localidad.
- Cuestiona los estereotipos aceptados como válidos para los pobladores de la localidad e invita a superar parámetros convencionales de pensamiento.

⁸³ Baena Paz Guillermina, op. cit., p. 20.

Desventajas:

- Puede resultar complicado romper con la dicotomía pasado-futuro y con la idea generalizada de que todo lo pasado fue mejor o en su contraparte que todo lo pasado fue peor.
- Los conflictos preexistentes entre los pobladores pueden impactar en la dinámica del ejercicio.

n. TKJ (para integrar consensos)⁸⁴

Objetivo: Diseñada por Jiro Kawakita y S. Kobayastú esta técnica tiene como objetivo la generación de ideas, análisis de problemas y la construcción de posibles soluciones.

Descripción del procedimiento: Se aplica a un grupo de trabajo de entre 7 y 15 expertos, se elige un coordinador quién explica los antecedentes, razones de la reunión, objetivos y mecánica de la reunión. Consta de tres fases de aplicación: a) tormenta de ideas; b) agrupación; c) síntesis.

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Tiene fuertes implicaciones en la construcción de inteligencia colectiva y pensamiento prospectivo dentro de los participantes de la localidad.
- Fortalece el diálogo y la tolerancia en la expresión de ideas y permite la construcción de acuerdos fundamentales para la construcción de futuros.

Desventajas:

- La conformación de consensos es un proceso altamente complejo, cuyo éxito depende principalmente del contexto político existente y de los diferentes eventos coyunturales.
- El grupo coordinador del ejercicio debe estar altamente capacitado en el trabajo en comunidades, evitando en todo momento a jugar al aprendiz de brujo.

⁸⁴Ibid., p. 13.

ñ. Visioning (“visualizando”)⁸⁵

Objetivo: Técnica de trabajo en equipo derivada del brainstorming tradicional.

Descripción del procedimiento: Consta de tres etapas:

Se buscan las características que han de configurar un futuro ideal (que se toma como objetivo). Se puede idear de forma positiva (buscando qué se quiere: lo deseable) o negativa (tratando de identificar qué no se quiere: lo no deseado). Examinar cómo la sociedad funcionaría de acuerdo a las circunstancias definidas, mediante una serie de cuestionarios acerca de los aspectos específicos como el gobierno, la estructura social, la educación, la seguridad, etc. Para concluir, se solicita a los participantes que describan un día normal en el futuro preferido por ellos. (Bas 1999)

Impacto en la construcción de futuros para las localidades

Ventajas:

- Proyecta las expectativas y esperanzas de los participantes hacia la construcción de un futuro deseado.
- Es un método sencillo y adecuado para el trabajo con un equipo de participantes heterogéneo.
- Sus resultados tienen un impacto profundo en la visión prospectiva de los participantes.
- Tiene fuertes implicaciones en la construcción sinergias, inteligencia colectiva y pensamiento prospectivo.

Desventajas:

- Resulta complicado romper con los paradigmas tradicionales y las formas lineales de pensamiento.
- Generalmente es más fácil pensar en el futuro de forma negativa, lo que restringe la idea de lo que es posible y deseable en el porvenir.

⁸⁵Tomás Miklos; Edgar Jiménez Cabrera; Margarita Arroyo, op. cit., p. 83.

2.7 El futuro de la prospectiva: perspectivas y desafíos de una prospectiva para todos

En un ejercicio prospectivo Jennifer M. Gidley⁸⁶ propone cuatro escenarios posibles hacia el futuro de la prospectiva, su creativa propuesta da pie a la reflexión sobre los retos y desafíos que tiene que superar el área.

1. Poderío de hombres de cuello blanco: En este escenario, el campo de la prospectiva es apropiado por un sector corporativo neoconservador de cuello blanco, que vela por los intereses de las grandes capitales y empresas transnacionales.
2. Metodotopía de la prospectiva: En este escenario, la mayoría de los prospectivistas la caracterizan como especialidad académica y profesional, formulando métodos más sofisticados y rigurosos que requieren de un entrenamiento especializado. La prospectiva es una disciplina de rigurosa especialización restringida a un limitado sector de “mentes brillantes” familiarizados con el uso de métodos cuantitativos, series de tiempo y modelos econométricos.
3. Destrucción con dignidad: La destrucción inminente de nuestro planeta despierta el interés de académicos, empresarios y líderes políticos en la prospectiva, de la que se reconoce su utilidad poco antes del colapso de la humanidad.
4. Florecimiento del enfoque: En este escenario buena parte de los prospectivistas despiertan y construyen un campo transdisciplinario, postformal, integral, ecológico y de nivel planetario.

⁸⁶ Ibídem, p. 30.

De estos escenarios podemos concluir que los principales desafíos del actual campo de la prospectiva son: abrir el conocimiento prospectivo superando la tendencia de elaborar proyectos muy especializados que resulten exclusivos de un sector (por ejemplo empresarios y consultores); diseñar proyectos metodológicos sustentados en métodos cualitativos y cuantitativos; y reconocer que “la elaboración de visiones compartidas de futuro es un asunto político, y que la puesta en marcha de un proyecto de futuro es un problema administrativo y social.”⁸⁷.

Para superar tales desafíos emerge la corriente latinoamericana de prospectiva constructiva, cuyo slogan *Prospectiva para todos*, lo planteo como un quinto escenario a la propuesta de Gidley.

5. *Prospectiva para todos*: En este escenario la prospectiva es abierta y flexible a la inclusión y participación de más actores, no es un área de estudio restringida a sectores limitados, pues cada vez más, los individuos comunes incluyen una visión de largo plazo y acciones estratégicas a su vida cotidiana. Una prospectiva para todos busca la construcción de escenarios deseados que den una mejor calidad de vida a la mayoría y reconoce que las esferas sociales no son unidades monolíticas u homogéneas sin luchas internas y juegos de interés.

⁸⁷ Medina, Vásquez, Javier, op. cit, p. 27.

CAPÍTULO 3

PROSPECTIVA TERRITORIAL

Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS PARA LAS LOCALIDADES

1.1 Definición de prospectiva territorial

La prospectiva es un proceso para la construcción de futuros colectivos con resultados positivos en la hechura de políticas públicas, planes nacionales de desarrollo, instituciones públicas, organizaciones y empresas por todo el mundo; que contempla un área de aplicación para la construcción de futuros en territorios específicos como localidades, municipios y regiones en la prospectiva territorial.

En relación a los objetivos de la presente investigación y al diseño de proceso prospectivo que se plantea en el siguiente capítulo, la noción que se deshilará de prospectiva territorial se centra al trabajo en localidades como foco en el que se propone su incursión, no dejando de lado su potencial de aplicación en comunidades, municipios y regiones.

A continuación se profundiza sobre la prospectiva territorial y se muestra la problemática actual para definirla y homologar los distintos conceptos que se utilizan a nivel mundial para referirse al mismo campo. La principal contribución de esta sección es la construcción de una definición de prospectiva territorial resultado del análisis de diferentes autores especialistas en el campo, determinando sus pilares principales, elementos característicos y su carácter exploratorio y normativo.

Como premisa inicial, es importante señalar que la prospectiva territorial no es una nueva corriente dentro de la prospectiva, para Tomás Miklos es “una clase de prospectiva que no excluye a las demás prospectivas si no que intenta convertirse en una herramienta que facilite la construcción de consensos

(compromisos) y mejorar la gestión de las políticas públicas en territorios localizados.”⁸⁸

Siguiendo a Juanjo Gabiña, uno de los principales exponentes de este campo en latinoamérica, la prospectiva territorial nace de la interrogante ¿Qué futuro deseamos para el territorio (la localidad)? Las posibles respuestas son la esencia misma de esta área: reflexionar antes de actuar, anticipar para poder prevenir y esclarecer la acción presente a la luz de un futuro deseado.⁸⁹

Para definir a la prospectiva territorial, en primer instancia es importante destacar que el uso de los vocablos prospectiva territorial no es unívoco, ya que para referirse a este mismo campo dentro de la prospectiva existen diferentes conceptualizaciones. Los franceses por ejemplo, se inclinan más por el manejo de prospectiva regional que el de prospectiva territorial concepto adoptado por los latinoamericanos, principalmente por los colombianos y peruanos.

Asimismo, destaca el esfuerzo del mexicano Arturo Montaña con la conceptualización de geopropectiva que tiene como objetivo promover la competitividad sistémica y el desarrollo integral del territorio para lograr el bienestar de sus habitantes. “La geopropectiva permite crear una dinámica de auto-organización, obtener calidad en las decisiones públicas, o aprovechar la inteligencia colectiva y el potencial de innovación”⁹⁰. Esta propuesta teórica parte del supuesto de que no se pueden alcanzar los objetivos si no se tienen en cuenta los futuros posibles y se crean las condiciones para alcanzarlos. Por lo tanto, no basta mostrar las “necesidades” y las “posibilidades” sino que es necesario crear las condiciones para alcanzar lo que los territorios desean.

⁸⁸ Tomás Miklos; Edgar Jiménez Cabrera; Margarita Arroyo, “Prospectiva territorial: un anclaje político”, en *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político instrumentos para la acción*, México, 2008, Editorial Limusa, p. 56.

⁸⁹ Juanjo Gabiña, *Prospectiva y planificación territorial hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, Alfaomega Marcombo, 1999, p. 119.

⁹⁰ Arturo Montaña, Surió, *Working paper 6, Geopropectiva Modelos para el autogobierno de los territorios*, Colombia, UNAM y Convenio Andrés Bello, 2008, p. 27.

Para Montañana, el deber fundamental de un gobierno en materia territorial es servir a la sociedad de cada unidad espacial mediante las aplicaciones financieras y tecnológicas que les permitan gestionar su vida y avanzar. De modo que, en la geopropectiva más que comunidades o regiones, la unidad de transformación son las unidades territoriales, dado que es ahí donde se dan las relaciones sociales, económicas y políticas, se aplica la técnica y se intenta ejercer el control de la naturaleza. También “es ahí donde la historia humana adquiere sentido, por ello las unidades territoriales son, ante todo, entidades políticas, al adquirir una forma concreta de voluntad.”⁹¹ Sin duda, una propuesta de amplio alcance en la que por el momento no se va a profundizar.

La definición de prospectiva territorial que aquí se esboza se fundamenta principalmente en la escuela latinoamericana, no obstante es imposible soslayar la gran influencia que ha tenido la escuela europea para la consolidación de la primera. Para fines de este proyecto de investigación, la prospectiva territorial para el trabajo en localidades, es el proceso de formulación colectiva de soluciones y diseño de proyectos y programas de desarrollo local con visión a largo plazo, por medio de la aplicación del proceso prospectivo, con la finalidad de construir futuros colectivos y deseables para los habitantes de una localidad específica.

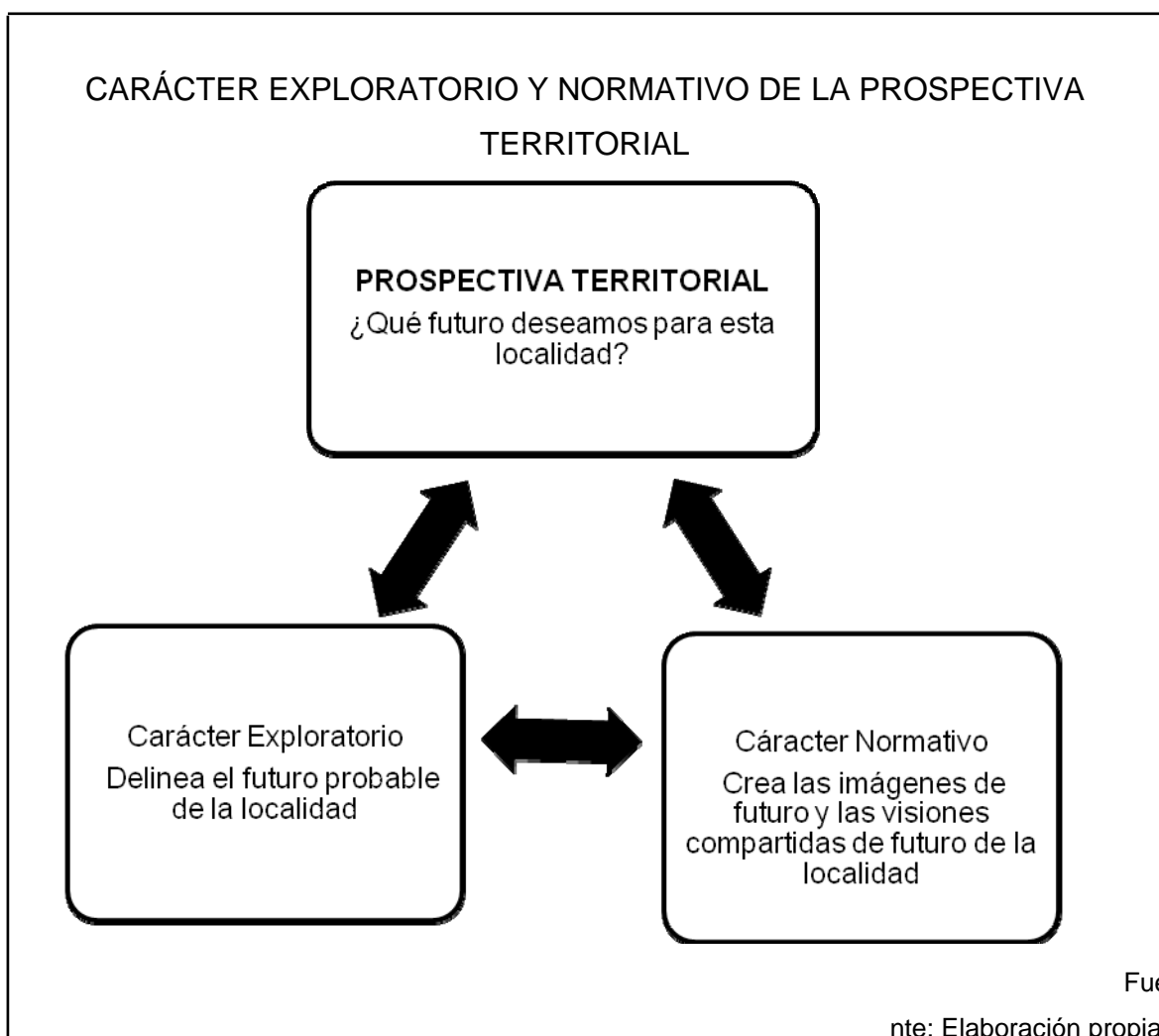
A partir de esta definición, se determina que los pilares de la prospectiva territorial son:

1. La corresponsabilidad entre gobernantes y habitantes de la localidad bajo el nuevo enfoque de la gobernanza con un especial énfasis en la participación individual y colectiva.
2. La construcción de la visión compartida de futuro de la comunidad.
3. La adopción del pensamiento prospectivo en los habitantes y sus implicaciones en la construcción de redes sociales, dinámicas de aprendizaje e inteligencia colectiva y sinergias.

⁹¹ Ibid., p. 30.

La prospectiva territorial tiene un carácter exploratorio y otro normativo. Es exploratoria porque provee a las localidades de un proceso metodológico para explicar y comprender la situación actual de un territorio específico, así como las tendencias dominantes, emergentes y semillas de futuro que delinean su futuro probable y factible. Y es normativa porque permite crear imágenes y visiones compartidas del futuro fundadas sobre estrategias de desarrollo a largo plazo, así como la definición de acciones con base a las expectativas, esperanzas y valores de los pobladores de cada localidad. La combinación de ambos caracteres completa con mayor virtud los fundamentos básicos del pensamiento prospectivo.

A continuación se presenta mapa que ilustra el carácter exploratorio y normativo de la prospectiva territorial.



3.2 Breves antecedentes de la prospectiva territorial

El primer antecedente de prospectiva territorial se da en Francia y remonta al final de la Segunda Guerra Mundial. En ese momento Francia adoptó un ambicioso proyecto de planificación nacional a largo plazo para abordar el problema de la búsqueda de una mayor autonomía para los territorios subnacionales.

La Comisaría Francesa de Planificación CGP creada en 1947 fue la primera en utilizar la prospectiva como proceso participativo. Después, el DATAR creado en 1963 realizó importantes programas prospectivos que impactarían en toda Francia. Desde entonces, y a pesar de algunos altibajos, este proceso también se extendió a las autoridades locales.

Hoy en día, se ha demostrado que la prospectiva territorial es una herramienta privilegiada para pensar sobre el futuro de los territorios, especialmente de las localidades y ciudades, como lo demuestran los ejemplos franceses en Limousin y en Lyon.⁹² Otros territorios europeos, que han llevado a cabo proyectos prospectivos son las ciudades de Lyon, Turín y Stuttgart.

A medida que la prospectiva territorial, en Europa llamada prospectiva regional, se fue afianzando con la ayuda de la Comisión Europea a través de la red de prospectiva regional FOREN (Foresight for Regional Development Network) un nuevo interés por la prospectiva territorial ha surgido en América Latina principalmente en Colombia (en donde destaca el proyecto Cali), Perú (con el proyecto Arequipa 2021) y últimamente en México. Una reciente encuesta sobre prácticas de prospectiva regional ha demostrado que actualmente es un fenómeno casi mundial, sobre todo en Europa, Estados Unidos, América Latina y Australia.⁹³

⁹²Fabienne Goux-Baudiment, *Medida y máximo aprovechamiento del impacto de la prospectiva regional*, [en línea], Dirección URL: <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/.../FR2S596.htm>, [consulta: 23 de julio de 2009], p. 5.

⁹³Ibid., p. 4.

3.3 ¿Por qué prospectiva territorial?

Las motivaciones que justifican la incursión de la prospectiva territorial en las localidades son de lo más variadas, van desde la búsqueda de una alternativa de desarrollo integral en el actual proceso de globalización a partir de un proceso altamente incluyente; hasta el sentido y coherencia que le da a nuestra vidas tener un proyecto de futuro individual y colectivo. Otros motores que aceleran esta incursión son la situación de pobreza en la que viven numerosas comunidades y el deseo de las autoridades locales y sus habitantes de mejorar sus condiciones de vida en el futuro que se define como un espacio neutral y libre de conflictos.

En el contexto actual de globalización, la prospectiva territorial es una alternativa para numerosas localidades en pobreza y estancamiento diseminadas por todo el país. La prospectiva territorial promueve mirar a la globalización no como inevitable y amenaza, sino como una oportunidad de desarrollo con miras a largo plazo.

La prospectiva territorial en el contexto de un mundo globalizado tienen como objetivo la adaptación y el establecimiento de las “estrategias territoriales en torno a dos prioridades complementarias: la construcción «interna» de capacidades con miras de una incidencia «externa» en el escenario globalizado”⁹⁴. Para ello, provee métodos y técnicas metodológicas que posibilitan la reflexión y construcción del futuro de las localidades.

La prospectiva territorial reconceptualiza las relaciones local-global, y redefine las estrategias territoriales de desarrollo. Lo particular de la prospectiva territorial en la globalización es que aumenta la complejidad y la incertidumbre: los sistemas territoriales son sistemas abiertos expuestos al cambio de las macrotendencias como a la irrupción de eventos inesperados.

⁹⁴ Bernard Cazes, “Les réflexions prospectives, un essai de typologie” Futuribles No. Septembre, 1991, p. 28.

Para Juanjo Gabiña, en la prospectiva territorial se debe manejar al territorio o localidad como si se tratará de un espacio de voluntad: “si el territorio no moviliza sus energías y sus recursos en todos los sectores y a todos niveles, el exterior al territorio cambiará sin el territorio y, sin duda, contra el territorio.”⁹⁵ Llevando un poco más lejos su reflexión.

“Aún a pesar de la difícil situación que pueda conocer el llamado entorno exterior al territorio-por ejemplo, debido a la recesión económica- siempre se podrán encontrar bazas que nos sirvan para apostar y poner en marcha acciones de superación, de manera aislada o coordinada. El territorio, sobre la base de estas apuestas, tendrá que ponerse en marcha, jugándose, de este modo, tanto su mejor como su peor destino. Del éxito de sus apuestas estratégicas depende su futuro.”⁹⁶

Por lo tanto, la prospectiva territorial permite reconocer y gestionar la complejidad de las localidades evitando análisis unicastales y la incertidumbre propia del contexto; inyecta de una nueva forma de pensar a los habitantes de las localidades y deja claro una sola cosa: el futuro de la localidad se construye con acciones individuales y colectivas.

Otra motivación esencial para la adopción de la prospectiva territorial es su carácter incluyente. Un ejercicio de prospectiva territorial exige la participación del máximo número de actores locales, así como el tiempo y los materiales suficientes para completar el proceso de forma satisfactoria y mejorar una situación que se percibía como insatisfactoria promoviendo el desarrollo local.

En algunos países una motivación esencial para la inclusión de la visión a largo plazo son los conflictos internos, (por ejemplo, en Filipinas y Colombia), donde realizar prospectiva territorial sirve para reunir a los distintos actores alrededor de una mesa de diálogo.⁹⁷

⁹⁵Juanjo Gabiña, op. cit., p. 114.

⁹⁶Ibid., p. 116.

⁹⁷Fabienne Goux-Baudiment, op. cit., p. 33.

De esta manera, el futuro se convierte en un espacio neutral en el que la mediación y la negociación puedan ser más fáciles. El énfasis en el largo plazo ayuda al proceso de construcción de visiones compartidas de futuro, ya que las cuestiones a largo plazo se comparten más fácilmente porque están desconectadas de los conflictos que tienen lugar en el presente. De modo que, la prospectiva territorial produce una visión compartida de un futuro deseable, basada en el diálogo y en la cooperación.

Por último, con respecto al sentido y coherencia que le da a nuestras vidas tener un proyecto de futuro individual y colectivo. Durante el proceso prospectivo, se aprende colectivamente a vencer el temor innato al futuro, a dominar el concepto de cambio y a pensar de forma positiva hacia el porvenir. Esto sirve no sólo para las sociedades sino también para los individuos, porque “una visión orientada al futuro da seguridad a las personas y les proporciona mejores oportunidades para mantener el control de sus vidas”.⁹⁸ Una visión de futuro que se traduce en el proyecto individual y colectivo de los habitantes de la localidad.

Al respecto Hugues Jouvenel nos da una hermosa metáfora:

La palabra proyecto “proviene del latín, el cual significa lanzar hacia adelante: lanzar hacia adelante una representación de un futuro deseable para una sociedad, como el alpinista que lanza su pico a la cumbre de la montaña y se cuelga de la cuerda, la cual proporciona sentido y coherencia a sus movimientos.”⁹⁹

Por lo tanto, la visión de futuro traducido en proyecto le da sentido y coherencia a los movimientos de la localidad y a sus habitantes; del mismo modo que la cuerda se la da al alpinista, una cuerda que lanza su pico a la cumbre de la montaña. El sentido y coherencia de lo que hacemos día y día es muy difícil de medir y percibir, pero todos sabemos lo trascendente que es en nuestras vida.

⁹⁸ Ibid., p. 9.

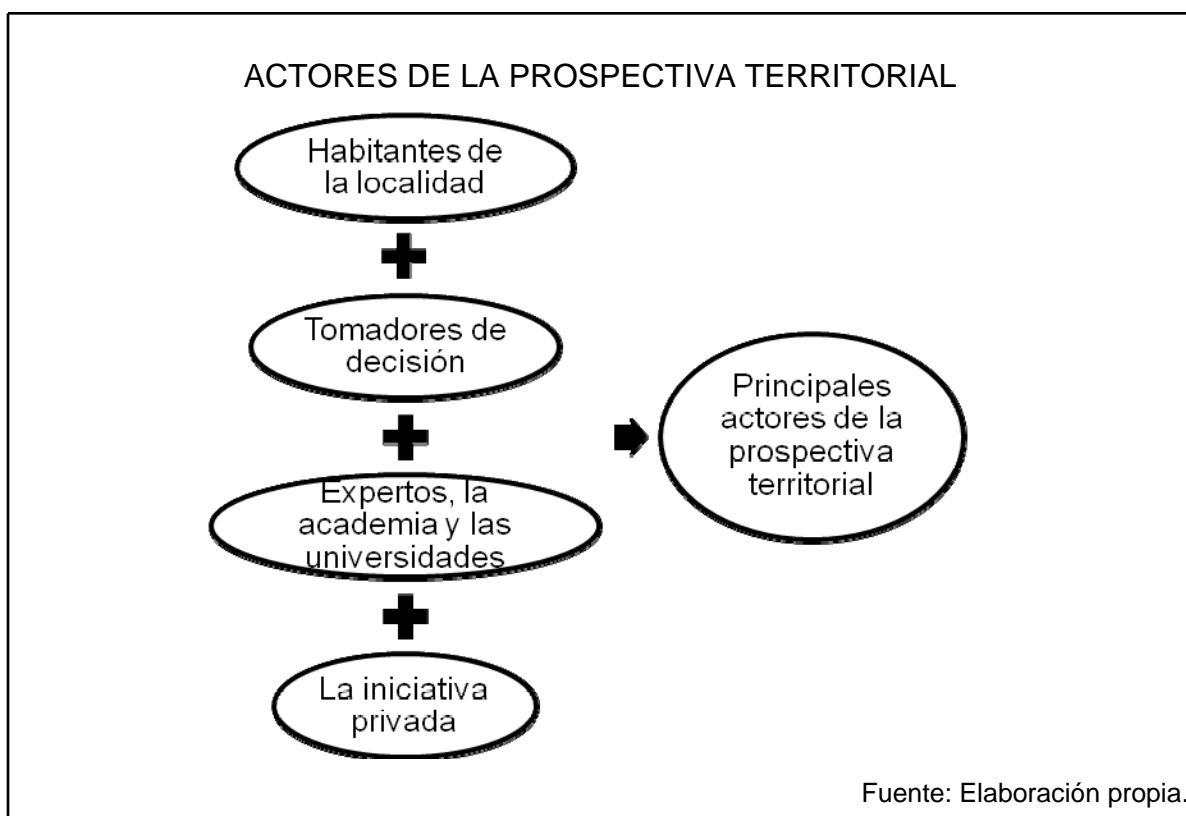
⁹⁹Jouvenel Hugues de, Prefacio, en Miklos, Tomás, et. al., Jiménez Cabrera Edgar, et. al. Arroyo Margarita, Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político instrumentos para la acción, México, 2008, Editorial Limusa, p. 10.

3.4 ¿Quiénes son los actores principales de la prospectiva territorial?

La prospectiva territorial busca construir el futuro de una localidad, que de acuerdo con Francisco Mojica, “quiere decir movilizar a los actores sociales que intervienen en ella para diseñar de manera conjunta con ellos los escenarios de futuro y llevar a ejecución el que, a juicio de ello, se defina como el más conveniente.”¹⁰⁰ Por lo tanto, es terreno fértil en la promoción de la participación de los actores locales en el proceso de perfilar un futuro deseable, y la ejecución de acciones a largo plazo para lograrlo.

Los actores que intervienen en la prospectiva territorial son:

- los habitantes de cada localidad,
- los tomadores de decisión: los políticos y los representantes comunales.
- los expertos, la academia y las universidades,
- la iniciativa privada.



¹⁰⁰José Francisco Mojica (compilador), “El modelo prospectivo territorial” en *Análisis del siglo XXI Concepto de prospectiva Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*, México, Alfaomega, 1998, p. 143.

En este sentido, es esencial establecer los elementos espaciales que caracterizan la aplicación de la prospectiva territorial, que de acuerdo a Fernando Ortega son la proximidad geográfica y la limitación del espacio físico. “La proximidad geográfica puede hacer que el elemento de la prospectiva de trabajo en red sea más fácil de llevar a la práctica.”¹⁰¹ La proximidad implica un reconocimiento cercano de cada miembro de la localidad lo que favorece la formación de redes de acción y creación de capital social. En este sentido, la prospectiva territorial pretende la participación activa de todos los actores con el objetivo de compartir conocimientos y experiencias para alcanzar la situación deseada; y así articular visiones de largo plazo y diseñar un plan estratégico que permita llegar a la visión de futuro deseado.

La prospectiva territorial tiene como prerrequisito el diálogo y el compromiso de todos ellos, de ahí que se considere que la prospectiva territorial tiene un carácter altamente participativo e incluyente. Ahora bien, “para fines de prospectiva, el experto no es, de manera necesaria, un buen teórico del fenómeno, sino alguien que conoce y lo comprende bien bajo alguna perspectiva, sea como diseñador o como usuario, como estudioso, como operador o como víctima”.¹⁰² Los expertos en un trabajo de esta naturaleza son evidentemente todos los habitantes de comunidad, sin importar profesión u ocupación o nivel socioeconómico, pues nadie mejor que ellos pueden plantear las necesidades de su localidad y formular una visión compartida de futuro.

En este sentido, Tomas Miklos nos indica que “la prospectiva territorial es un instrumento que permite trabajar en la planeación estratégica desde abajo y en concreto”¹⁰³, es decir con los habitantes, con los expertos de la localidad, la prospectiva territorial no es de ningún modo trabajo de escritorio ni oficina.

¹⁰¹Fernando Ortega San Martín, op. cit., p. 21.

¹⁰²Ibid., p. 60.

¹⁰³Tomás Miklos; Edgar Jiménez Cabrera; Margarita Arroyo, “Prospectiva territorial: un anclaje político”, en *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político instrumentos para la acción*, México, 2008, Editorial Limusa, p. 49.

3.5 Visión compartida de futuro

“Mientras no se fije un blanco social y un punto de llegada, habrá confusión en los puntos de partida.”¹⁰⁴

La prospectiva territorial es un proceso altamente participativo e incluyente, su punto de partida es reconocer que el futuro de una localidad es tarea y responsabilidad de todos los involucrados. La prospectiva territorial pretende proporcionar a los principales actores de la localidad de un proceso que les permite la visualización de su futuro deseado y el establecimiento de acciones estratégicas para alcanzarlo. Sin embargo, la prospectiva territorial no es ingenua. Reconoce claramente que definir, qué futuro entre el abanico de futuros, es el deseado para una comunidad, es un proceso político y de negociación.

La construcción del futuro necesita de visiones de ese futuro; la construcción colectiva de futuros necesita de visiones compartidas de futuro, esta segunda concepción se la debemos al brillante colombiano Javier Medina, quien en su tesis doctoral establece que:

“Una visión de futuro es compartida cuando implica un proceso de negociación, en la cual se construya un punto mínimo de consenso. Es irreal pensar que una sociedad se pueda poner de acuerdo en todo. Hay cuestiones negociables y cuestiones no negociables; hay cuestiones deseables y cuestiones que no son deseables. Lo que se requiere es que, por lo menos, una sociedad se ponga de acuerdo en un mínimo común denominador, mínimo inteligible, o aquel punto que intersecta aquello que es negociable y realizable.[]”¹⁰⁵

¹⁰⁴José Francisco Mojica (compilador), op. cit., p. 24.

¹⁰⁵Javier Medina; Edgar Ortegón, *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, ILPES, Santiago de Chile, 2006, p. 195.

Entender a las sociedades actuales como cuerpos homogéneos ha mostrado su inoperancia. Es importante establecer seriamente que la construcción colectiva de futuros, no es un proceso sencillo y lógico, no hay recetas. Lo deseado tiene un diferente sentido, para cada individuo en una sociedad diversa, por esa razón es esencial la inclusión de todas las voces, la negociación y la formación de consensos.

Para Javier Medina, una visión compartida de futuro debe ser estructurada, realista y transformadora; debe ser más que una reproducción del pasado y una extrapolación lineal del presente. Una visión debe explorar alternativas de cambio e innovación frente a las estructuras actuales, sin que ello equivalga a plantear quimeras, ilusiones o sueños guajiros.

“Conocer el mínimo inteligible es importante porque si no hay visiones compartidas no puede haber construcción colectiva de futuro. Lo que se encuentra es colonización de futuro. Una cosa es imponer visiones y otra cosa es aprender a compartir visiones. Construir futuros no es fácil, pero es algo fundamental si se quiere convivir en un mundo orientado en forma humana y social.”¹⁰⁶

VISIÓN COMPARTIDA DE FUTURO MINIMO INTELIGIBLE		
	NEGOCIABLE	NO NEGOCIABLE
REALIZABLE	☆	
DESEABLE		

Fuente: Medina (2003).

Por lo tanto, la visión compartida de futuro nos permite delinear el mínimo inteligible: lo negociable y lo realizable; lo posible.

¹⁰⁶ Ibid., p. 195.

3.6 Enfoques de la prospectiva territorial

Existen diferentes clasificaciones de los enfoques que tiene la prospectiva territorial, entre las que destacan las de Fernando Ortega y Bernard Cazes.

De acuerdo con Fernando Ortega en la Guía Práctica de Prospectiva Regional para el Perú¹⁰⁷ los procesos de prospectiva territorial pueden tener diferentes ámbitos de interés lo que se traduce en 4 diferentes maneras de enfocar la prospectiva territorial: la social, la científico-tecnológica, la económica y la territorial. A continuación se explicará cada una de ellas.

1. Social: en este caso el foco del proceso prospectivo está dirigido al desarrollo humano y social. Ello supone abordar aspectos tales como demografía, asentamientos humanos, movilidad, identidad, sentido de pertenencia, capital humano, educación y capacitación, o asistencia sanitaria.
2. Científico-Tecnológico: Se interesan por el desarrollo tecnológico según las oportunidades de mercado, las necesidades sociales y la mejor inserción de las localidades en la sociedad del conocimiento.
3. Económica: Bajo este enfoque lo que interesa es el desarrollo económico y los proyectos suelen centrarse en cooperativas, MIPYMES, asociaciones sectoriales, cadenas productivas, clusters, etc.
4. Territorial: En este último, la región se considera como un todo dentro de un sistema mayor, como un nexo entre las principales tendencias y cuestiones de interés global. Ello significa que en este tipo de ejercicios se tratan aspectos relacionados con el desarrollo humano, la infraestructura y los recursos naturales, la geopolítica y la economía.

¹⁰⁷Ibid., p. 59.

No obstante, casi ningún ejercicio de prospectiva territorial abarca un solo enfoque, si no conjunta un enfoque holístico.

Por su parte, Bernard Cazes identifica dos versiones polares de la práctica prospectiva territorial. Por un lado, “la prospectiva froid estilo policy analysis; por otro la prospectiva chaud, de orientación participativa.”¹⁰⁸

La primera versión se centra en la exploración de escenarios posibles como soporte de la elaboración de estrategias desde una perspectiva altamente técnica; la segunda pone énfasis en la participación de los diferentes actores y en la construcción de la visión compartida de futuro para el territorio en cuestión.

Llevadas a su extremo, las dos versiones pueden parecer contrapuestas, pero en la práctica de la prospectiva territorial deberían, según Cazes, buscar la complementación entre una perspectiva eminentemente técnica y una aproximación participativa. “Más que mezclar ambas aproximaciones, con el riesgo de obtener un híbrido, se trata de intentar obtener lo mejor de cada enfoque.”¹⁰⁹

¹⁰⁸Bernard Cazes, op. cit. p. 19.

¹⁰⁹ Ibid., p. 21.

3.7 Procesos vs productos. Resultados de la prospectiva territorial

En el campo de la prospectiva territorial existe un debate para definir qué importa más durante la realización de un ejercicio prospectivo: los productos o los procesos.

Los prospectivistas que se inclinan por los productos encuentran una especial fascinación por la publicación de los escenarios y plan estratégico de acciones de la localidad; les gusta cuantificar el número de nuevas PYMES que se lograron consolidar y los procesos de autonomía política que se respetaron e incluso se consolidaron durante el ejercicio de prospectiva territorial.

Por su parte, los prospectivistas que se inclinan por los procesos sostienen que son al menos tan importantes como los productos de un ejercicio prospectivo, porque crean sinergias, asociaciones, cooperación, redes e inteligencia colectiva orientada al futuro. “La promoción de una actitud orientada al futuro y la eventual consolidación de la inteligencia colectiva; el factor ‘1+1=3’, es decir, la necesidad de tender puentes entre los contenidos, los actores y los métodos”¹¹⁰ de la prospectiva territorial.

Fabienne Goux-Baudiment una de las principales representantes de la prospectiva territorial a nivel mundial, resuelve este debate y establece cuatro tipos de resultados de la prospectiva territorial contemplando productos y procesos. Para Goux- Baudiment, los resultados de la prospectiva territorial se pueden clasificar en políticos, económicos, estratégicos y relativos a la inteligencia colectiva.¹¹¹

¹¹⁰ Fabienne Goux-Baudiment, op. cit., p. 8.

¹¹¹ Ibid., p. 6.

Los resultados políticos tienen que ver principalmente con dos grandes áreas. La primera es la creciente autonomía de los territorios expresada mediante el proceso de traspaso de competencias entre el estado nacional y un número de territorios cada vez mayor. El segundo resultado político se refiere a las relaciones entre los ciudadanos y las autoridades locales que tiende a la corresponsabilidad y la horizontalidad de la toma de decisiones públicas.

El resultado económico de la prospectiva territorial se refiere principalmente al avance hacia el desarrollo sostenible y a la capacidad del territorio para hacer frente al entorno global, por medio del fortalecimiento de cadenas productivas, la consolidación de PYMES, y el adecuado manejo de estándares de competitividad.

Los resultados estratégicos son la esencia de la prospectiva territorial y probablemente son la parte más difícil de medir, se refieren a las capacidades de la localidad para definir su futuro deseado y establecer las acciones estratégicamente para alcanzarlo.

El cuarto resultado esperado en un ejercicio de prospectiva territorial tiene que ver con los procesos y la construcción de la inteligencia colectiva de la localidad. La prospectiva contempla un complejo proceso de aprendizaje, una suerte de sinergias que provoca el trabajo en redes y la promoción de la participación de los habitantes de la comunidad.

Las transformaciones en el modo de pensar de los habitantes de la localidad producto de un ejercicio de construcción de visiones de futuro parece contribuir a un mayor consenso sobre la necesidad de la localidad y también a una mayor conciencia sobre los futuros desafíos a los que habrá que hacer frente; pero, "lo que es más importante, eleva el proceso de asociación a un "nivel más alto" de lo que suele ocurrir en las prácticas de mediación típicas de una planificación más bien orientada a aspectos operativos".¹¹²

¹¹² Ibid., p. 14.

Además, elaborar visiones compartidas y estratégicas encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la localidad, crea un sentido de compromiso en cada uno de los participantes del proyecto en una simbiosis entre lo que se desea y lo que es factible lograr. Entender un mundo complejo y cambiante exige inteligencia colectiva más que individual, y aquélla necesita desarrollarse sobre componentes complementarios y plurales.

3.8 Casos exitosos de prospectiva territorial en América Latina

3.8.1 Proyecto visión Cali 2036 (Colombia)¹¹³

Es un proyecto de amplio alcance que en cumplimiento del Plan de Desarrollo a nivel federal “Para vivir la vida dignamente” 2008-2011, convoca al Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, bajo la dirección del Dr. Javier Medina Vásquez, para llevar a cabo el proyecto en el que participan 18 expertos en desarrollo institucional y servicios públicos, desarrollo territorial y ambiental, desarrollo humano y social y desarrollo tecnológico y competitividad; este esfuerzo se inició en septiembre de 2009 y se contempla termine en el 2011.

El Proyecto Visión Cali tiene como objetivo principal construir colectivamente una visión y un proyecto de futuro para la Ciudad del Cali. Entre los elementos más destacable a nivel técnico y metodológico se encuentran los cruces estratégicos y programáticos con la Visión Colombia 2019 y la Visión País 2032.



¹¹³Javier Medina Vásquez, Proyecto Visión Cali 2036 [en línea], Cali, Dirección URL: <http://www.calivision2036.org/>, [consulta: 13 de diciembre de 2009].

Si bien esta experiencia no ha concluido, lo más destacable es el amplio alcance del proyecto ya que su realización ha sido reglamentada e institucionalizada. La principal enseñanza que nos da este proyecto, es la importancia de vincular a los académicos e investigadores con los tomadores de decisión para poder impactar en el diseño institucional y lograr la construcción de una visión compartida de futuro. Es de destacar, además, que el proyecto es el resultado de un largo camino en el que los prospectivistas colombianos unificaron esfuerzos y construyeron una plataforma teórica y técnica atractiva para el tomador de decisión sin una retórica excesiva ni un tratamiento especializado.

Realizar un análisis sobre los resultados hasta ahora obtenidos resulta prematuro, no obstante el principal cuestionamiento al proyecto, es definir cómo construir colectivamente una visión y un proyecto de futuro para la Ciudad del Cali se verá impactado en la acciones realizadas encaminadas a la construcción de una situación más satisfactoria, es decir, lo fundamental será el lograr que la visión compartida de futuro se vea cristalizada en acciones.

3.8.2 Arequipa 2021, PROSPECTIVA (Perú)¹¹⁴

El proyecto “Arequipa – 2021, PROSPECTIVA”, es una primera aproximación para imaginar el futuro de la región de Arequipa. El estudio se inició en octubre del 2007 y concluyó un año después, fue impulsado por un grupo de líderes regionales con el apoyo institucional de AVINA, EL TALLER, CEDER, CID-AQP, y con el respaldo de la vicepresidencia del Gobierno Regional de Arequipa.

La propuesta estuvo orientada a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita para que Arequipa en el contexto de la macro región sur, se articule en forma activa y eficiente en la globalización y en la sociedad del conocimiento al 2021?

¹¹⁴Raúl Jáuregui Mercado, *Arequipa 2021 Prospectiva Informe final* [en línea], Arequipa, 30 de abril de 2008, Dirección URL: www.cidaqp.org/descargas/arequipa2010.doc, [consulta: 21 de enero de 2010].

- ¿Cuál sería la especialización productiva de Arequipa, y qué cambios debemos propiciar para que sea probable?
- ¿Cuáles son los puntos de apalancamiento más importantes para actuar?
- ¿Cuáles son las megatendencias cuyo monitoreo debemos priorizar?
- ¿Cuáles son las posibles rupturas de futuro a las que debemos estar atentos?

Los resultados de este proyecto se cristalizan en los siguientes productos:

- a) Los escenarios construidos a partir de la participación de un amplio grupo de pobladores de Arequipa.
- b) Las imágenes de futuro existentes en el imaginario de los actores que viven y trabajan en Arequipa,
- c) La hoja de ruta para impulsar una inserción competitiva de Arequipa en la economía global.
- d) El compromiso político de los líderes regionales.

Si bien, el proyecto Arequipa 2021 es una experiencia de destacable cuya mera realización merece reconocimiento en el difícil contexto socioeconómico de Perú, la misma interrogante realizada a la experiencia colombiana de marras demuestra pertinencia, es decir, definir como los resultados del proyecto están impactando en la construcción de un futuro deseado. Al respecto, el informe final del ejercicio indica que su principal contribución ha sido llamar la atención de los tomadores de decisión y los ciudadanos ariqueños en torno a la prospectiva y a las potencialidades del futuro.

CAPÍTULO 4

DISEÑO PROPUESTA DE PROCESO PROSPECTIVO PARA SAN PEDRO ATLAPULCO

1.1 Primeras advertencias

La prospectiva es un proceso y no debe confundirse con la aplicación desligada y aislada de métodos y técnicas. La prospectiva no busca predecir o adivinar lo que pasará en el futuro, no se interesa por los hechos o la mera construcción de escenarios tendenciales, sino por los procesos: las acciones que se tendrán que llevar a cabo para alcanzar el futuro deseado. Para sistematizar este proceso se distinguen etapas y fases.

Dentro del campo de la prospectiva existen numerosas técnicas y métodos que han multiplicado las opciones para el prospectivista, esta multiplicación de técnicas y métodos es sin duda positiva; sin embargo, su mera aplicación no completa el proceso prospectivo. Hoy en día no es raro encontrar un estudio delphico o un ejercicio de construcción de escenarios que se adjudique un carácter prospectivo, sin siquiera acariciar el fundamento primero de la prospectiva: la construcción de futuros.

En la prospectiva y en la prospectiva territorial yace un pluralismo metodológico, que implica la necesidad de una simbiosis y complementación de técnicas durante el proceso prospectivo. Es importante destacar que no hay un proceso metodológico único aceptado por la comunidad de prospectivistas en el mundo, de hecho ésta una de las fortalezas de la prospectiva: su flexibilidad metodológica.

En el caso de la prospectiva territorial, el diseño del proceso prospectivo depende en gran medida de las circunstancias particulares de cada lugar, de modo que se niega un carácter prescriptivo de la propuesta que aquí se realiza.

De este modo, el diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco no es una solución mágica o necesaria a los problemas endógenos de todas las localidades. Que se logren los resultados deseados se deberá al enfoque con que sean tratados las principales problemáticas, los recursos disponibles, el diseño del plan estratégico de acciones, el grado de participación de los habitantes en el proyecto u proyectos y fundamentalmente del contexto político.

Asimismo es importante destacar, que la propuesta de prospectiva territorial que se establece en esta tesis no es la mera organización de pasos e instrumentos de forma lineal y progresiva; ya que su propia realización esta antecedida de una concepción que incluye una visión de totalidad de sistemas sociales complejos y estrategias integradoras que busquen incidir en las principales problemáticas que afectan a los pobladores de la localidad; así como un fuerte pilar filosófico que le da el pensamiento prospectivo.

Por último, es importante aclarar que San Pedro Atlapulco localidad en la que he centrado este diseño de proceso prospectivo no es si una fuente de insumos de información que permite la adaptación de métodos y técnicas con una unidad de trabajo concreta: la localidad. El presente proyecto de investigación no es en ningún momento un estudio de caso de como se está aplicando la prospectiva territorial en la localidad, sino una propuesta de como utilizar el campo de la prospectiva territorial en la escala local.

4.2 ¿Por qué un diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco?

La principal justificante para un diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco son sus complejas condiciones socioeconómicas. Tal y como se ha descrito en el Capítulo 1, en San Pedro Atlapulco se vive un complejo proceso en el que, si bien la localidad no es identificada en un índice de marginación alto, un acercamiento más profundo nos demuestra altos niveles de desigualdad social y económica. Asimismo, y dentro de esta misma complejidad se observa que la cercanía a los valles turísticos de la Marquesa y zonas aledañas, no ha impactado en el desarrollo local en un sentido amplio, mostrándose únicamente un crecimiento económico desordenado y sin rumbo establecido. En este sentido, se considera que la incursión de la prospectiva territorial en la localidad, por medio un diseño prospectivo de acuerdo a sus particularidades, resulta una alternativa de desarrollo integral a largo plazo que tiene el potencial de ordenar y marcar un rumbo al crecimiento económico que se viene registrando en la localidad acorde a las expectativas y esperanzas de un futuro deseado de la comunidad.

Profundizando sobre esta misma idea, otra justificante es la complejidad en la que se encuentra inserta la localidad, ya que si se trata del manejo de estructuras complejas y sistémicas, los campos de estudios tradicionales, pensemos por ejemplo en la planeación, no tienen elementos para poder manejar la complejidad y gestionar con la incertidumbre presente en el entorno. Por ejemplo, tradicionalmente se pensaba que la mejor manera de impulsar el crecimiento económico de una localidad era atraer a empresarios para invertir en las localidades, ya fuera en un complejo ecoturístico, una maquiladora, etc.; y se creía que esta inversión impactaría necesariamente en el desarrollo en un sentido amplio, como resultado del binomio causa y efecto. No obstante, en San Pedro Atlapulco no se cumple con la regla porque en la localidad se viven procesos complejos cuyo manejo requiere de otras formas de pensar, de ahí la pertinencia de un diseño de proceso prospectivo y fundamentalmente la inclusión de la prospectiva territorial.

4.3 Cinco claves para que el diseño de proceso prospectivo sea eficaz y factible

El tema de la eficacia y factibilidad de la prospectiva territorial es esencial para el diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco que a continuación se va a realizar, es importante indicar que el diseño no busca la mera visualización de futuros normativos, si no la construcción del futuro deseado para San Pedro Atlapulco por medio de la articulación de acciones estratégicas para el logro del mismo.

El manejo de un enfoque prospectivo al interior de una localidad implica la minuciosa definición del alcance del proyecto o trabajo que se plantea, por lo que la definición de objetivos, metas y fines es fundamental. En el contexto de los profundos cambios que viven día a día comunidades como San Pedro Atlapulco, la prospectiva aparece como un intento proactivo de modelar el futuro de cada localidad y una respuesta reactiva al conjunto de circunstancias que enfrentan cotidianamente frente a las que generalmente no tienen una respuesta establecida institucionalmente.

La prospectiva territorial busca integrar las dimensiones política y técnica en el manejo del proceso prospectivo, definiendo qué, como, cuando y con qué elementos, vamos a alcanzar la visión compartida de futuro que se ha planteado, así como la ejecución de medidas a realizar.

Para llevar a cabo un proyecto de prospectiva territorial es fundamental la existencia de elementos mínimos de factibilidad, traducidos en apoyo financiero o económico de modo que se puedan esperar resultados óptimos.

Es importante no prometer resultados que sean muy difíciles de alcanzar, ya que puede provocar desconfianza en los participantes, quienes quizá no den una segunda oportunidad a un proyecto de ésta naturaleza. Un riesgo importante que

se corre en la etapa de planeación prospectiva es la generación de falsas expectativas que en un futuro influirán en la percepción y participación social en el proyecto.

Juanjo Gabiña establece 5 ideas clave para una prospectiva territorial eficaz a escala local¹¹⁵, que se analizan a continuación:

1. Adoptar una visión global y sistémica. En mundo interrelacionado la visión global, sistémica y holística es esencial para la mejor comprensión de las tendencias actuales y futuras que impactan en la localidad.

La visión holística permite visualizar el todo y sus partes, la dinámica de la totalidad y comprender la complejidad de los sistemas actuales. Así mismo, es necesario un claro manejo de los niveles global y local, nacional y regional para el trabajo prospectivo en territorios específicos.

2. Tener en cuenta los factores cualitativos y las estrategias de los actores más allá de elementos cuantitativos; es decir enfocarse en los proyectos, los comportamientos y la creatividad de los actores locales, así como en los factores socioculturales y simbólicos específicos.

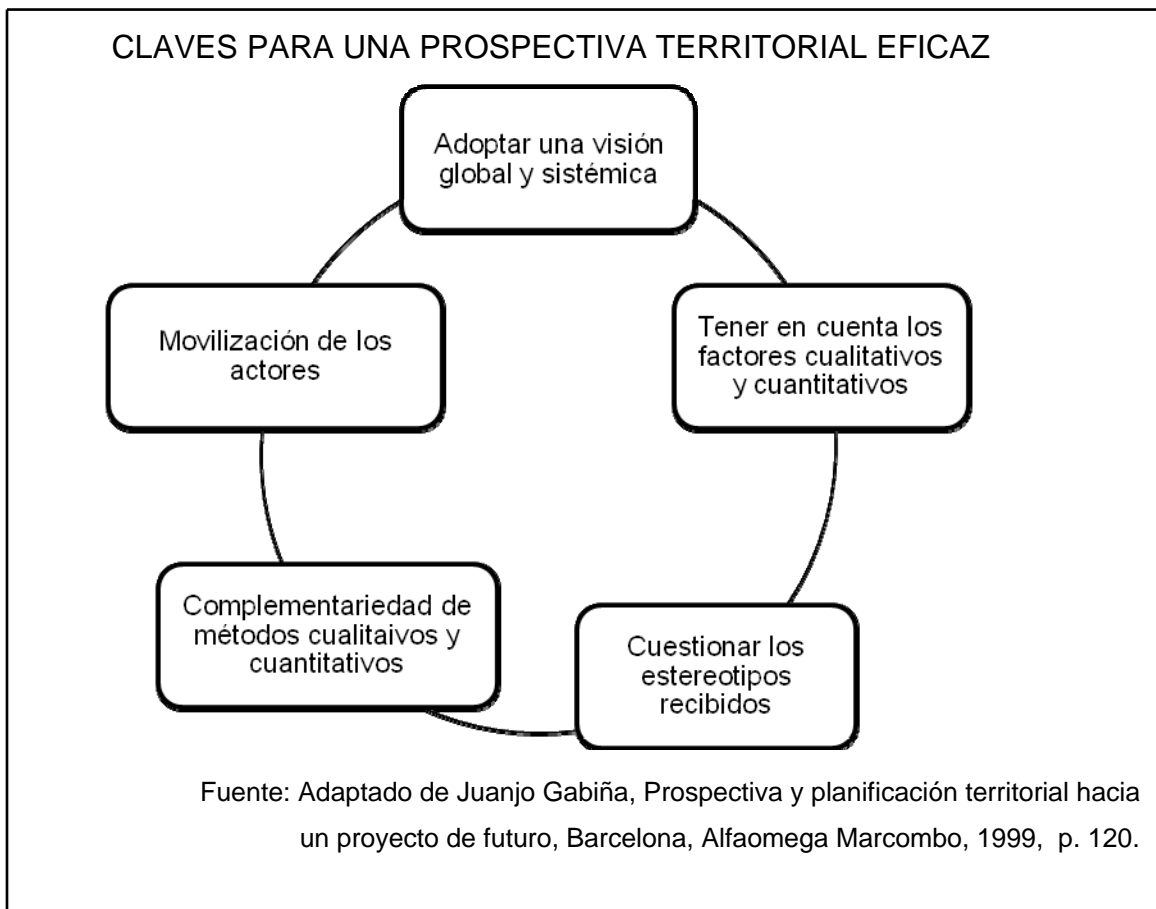
3. Cuestionar los estereotipos recibidos; es decir romper paradigmas que pueden ser imágenes falsas o gratuitas sobre la localidad, estereotipos tales como:

- El futuro de las localidades depende directamente de la inversión extranjera.
- La culpa del atraso de la localidad la tiene el gobierno.
- Corresponde al gobierno sacarnos de la crisis.
- Todos los políticos son corruptos.
- En nuestra localidad no hay nada que hacer para vencer el cortoplacismo.

Para cuestionar estos estereotipos, Juanjo Gabiña lanza las siguientes preguntas:

¹¹⁵ Juanjo Gabiña, op. cit., p. 129-130.

- ¿Cómo explicar que estas ideas sean las que se deban asumir como válidas y no se haga lo contrario?
 - ¿Qué consecuencias se derivan de la asunción de tales ideas recibidas?
 - ¿Qué lecciones se pueden extraer de este análisis?
 - ¿Qué se deberá hacer para corregir las ideas recibidas (caso de que se consideren negativas) o, en caso contrario, para sacar partido de ellas (caso de que consideren positivas)?¹¹⁶
4. Optar por el pluralismo y la complementariedad de los enfoques apoyados de la flexibilidad metodológica de la prospectiva. Complementando los métodos cualitativos y cuantitativos buscando un equilibrio entre el rigor científico, la imaginación y la libertad de decisión de los individuos.
5. Movilizar a los actores que posibilitan el cambio porque el futuro es un trabajo de todos.



¹¹⁶ *Ibíd.*, p. 154

4.4 Diseño de proceso de prospectiva territorial para San Pedro Atlapulco

Durante todo el desarrollo de esta tesis se ha insistido en que la prospectiva es un proceso y no debe confundirse con la aplicación desligada y aislada de métodos y técnicas. Para sistematizar este proceso se distinguen etapas y fases. El diseño de proceso de prospectiva territorial que se propone para el trabajo en San Pedro Atlapulco cuenta con las siguientes 6 etapas:

Etapa 1 Pre-prospectiva

Etapa 2 Diagnóstico

Etapa 3 Prognosis

Etapa 4 Definición del Plan Estratégico de Acciones de la localidad

Etapa 5 Toma de decisiones y de acciones

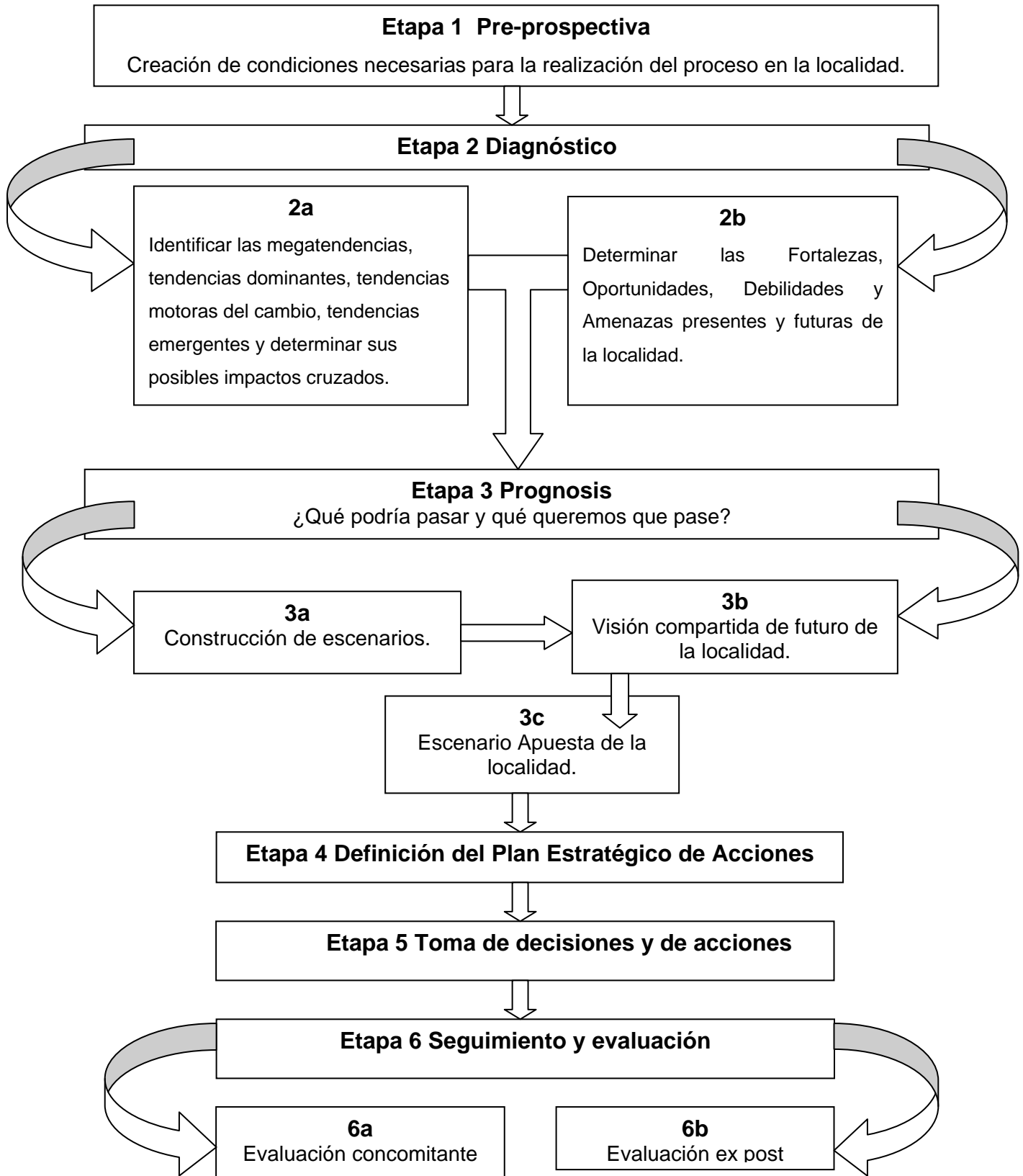
Etapa 6 Seguimiento y evaluación

Este proceso prospectivo contempla la utilización de métodos y herramientas en cada etapa y fase que serán definidos cuando se analice cada etapa detenidamente. Estos métodos y herramientas fueron analizados en el Capítulo 2 de forma independiente y, ahora se presentan en combinación en el diseño de proceso prospectivo para San Pedro Atlapulco.

El proceso prospectivo que se propone combina el enfoque de prospectiva froid estilo policy analysis y la prospectiva chaud de orientación participativa propios de la prospectiva territorial y, tiene una orientación enfocada a los procesos y productos, ya que en cada etapa se contemplan resultados definidos y se espera la formación de sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales

A continuación se presenta la esquematización del proceso.

PROCESO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Etapa 1 Pre-prospectiva

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 1 Pre-prospectiva	Fase única	Encuentros participativos con los actores involucrados para sensibilizar sobre la importancia del enfoque prospectivo y la necesidad de integrar un proyecto de visión a largo plazo.	Apoyo y compromiso político Participación y aceptación social Presupuesto *Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

La Etapa 1 Pre-prospectiva, consiste en la creación de las condiciones necesarias para la realización del proyecto de prospectiva territorial en San Pedro Atlapulco, tales como:

1. Apoyo y compromiso político.
2. Participación y aceptación social.
3. Presupuesto.

Los objetivos de la Etapa 1 son:

- a. Sensibilizar a los actores locales sobre la importancia del enfoque prospectivo y la necesidad de integrar un proyecto de visión a largo plazo, informándolos de la situación actual y su posible evolución futura, a partir de lo cual se multiplican las opciones y senderos de reflexión, participación social y acción social.
- b. Formar compromisos y consensos entre los actores locales, sumar y coordinar esfuerzos.

- c. Lograr el compromiso político de las autoridades de la localidad con el proyecto.
- d. Definir el alcance, el objetivo general, los objetivos específicos, el cronograma y los recursos con los que se llevará a cabo el proceso.
- e. Obtener la aceptación y entusiasmo social para participar en el proyecto.
- f. Establecer las condiciones institucionales y logísticas necesarias; definir los roles directivos y de ejecución del proyecto.
- g. Establecer el horizonte de prospectiva, que puede ser a 15 o 20 años, o periodos más largos de tiempo, explicar por qué.

En esta primera etapa, es importante no prometer resultados que sean muy difíciles de alcanzar, ya que puede provocar desconfianza en los participantes, quienes quizá no den una segunda oportunidad a un proyecto de esta naturaleza. Un riesgo importante que se corre es la generación de falsas expectativas que en un futuro influirán en la percepción y participación social en el proyecto.

La pregunta obligada en la primera etapa del proceso es ¿qué hacer si no logramos obtener el apoyo político, la aceptación social y el presupuesto para llevar a cabo el proyecto? Al respecto las experiencias latinoamericanas analizadas en el Capítulo 2 nos demostraron que una clave importante es construir una plataforma teórica y técnica atractiva para el tomador de decisión sin una retórica excesiva ni un tratamiento especializado. De ahí que, lo interesante en esta etapa es, en términos coloquiales, vender el proyecto como se vendería un producto, una labor de convencimiento tanto con los tomadores de decisión como con los pobladores de San Pedro Atlapulco en el que interioricen la importancia del enfoque prospectivo y la necesidad de integrar un proyecto de visión a largo plazo utilizando un lenguaje adecuado y sencillo para un grupo no especializado en la materia y fundamentalmente sin un pensamiento prospectivo desarrollado. En este sentido los encuentros participativos con los actores involucrados toman una importancia estelar.

4.4.2 Etapa 2 Diagnóstico

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 2 Diagnóstico	2a Identificación de las megatendencias, tendencias dominantes, tendencias motoras del cambio, tendencias emergentes y determinar sus posibles impactos cruzados.	Lluvia de ideas Delphi Análisis estructural	Diagnóstico de la localidad FODA con enfoque prospectivo de la localidad Matriz de Impactos cruzados de la localidad
	2b Determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes y futuras de la comunidad.	FODA con enfoque prospectivo de Manuel Cervera	*Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

La Etapa 2 Diagnóstico, consiste en la descripción objetiva de la situación de la comunidad con ayuda de la participación de habitantes, expertos y tomadores de decisión; con base a un enfoque multicausal, complejo y sistémico.

Esta etapa contempla dos fases:

2a. Identificar las megatendencias, tendencias dominantes, tendencias motoras del cambio, tendencias emergentes y determinar sus posibles impactos cruzados; por medio de una lluvia de ideas, un Delphi y la aplicación del análisis estructural.

2b Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes y futuras de la localidad; por medio de un FODA con enfoque prospectivo.

Los objetivos de la Etapa 2 son:

1. Proporcionar una evaluación precisa de la situación presente en la localidad.
2. Identificar las megatendencias, tendencias dominantes, tendencias motoras del cambio y tendencias emergentes que delinear el futuro de la localidad, para posteriormente determinar sus posibles impactos cruzados.
3. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes y futuras de la localidad para definir cuestiones estratégicas para el futuro de la localidad.
4. Incluir al mayor número posible de actores locales. Durante la etapa de diagnóstico los expertos más preparados son los habitantes de la localidad, es importante incluir a mujeres y hombres, jóvenes, personas de la tercera edad, niños o discapacitados de cualquier profesión y nivel socioeconómico. La principal misión de la prospectiva es ayudar a afrontar los retos planteados de modo más eficaz. Para que el ejercicio prospectivo tenga los resultados esperados es esencial consultar con todos los actores de la localidad, cuya participación y movilización es uno de los factores cruciales para el éxito del ejercicio y puede considerarse por sí mismo uno de sus objetivos.
5. Realizar el diagnóstico a partir de un enfoque multicausal, global y sistémico que integre todos los elementos interrelacionados.
6. Contemplar la escala internacional, nacional, estatal, municipal, regional y comunitaria en el diagnóstico.
7. Establecer conexiones entre el contexto global y las condiciones de la localidad en términos de desarrollo económico y social.
8. Considerar la importancia estratégica de las localidades aledañas.

4.4.3 Etapa 3 Prognosis

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 3 Prognosis	3ª Construcción de escenarios	Metodología de Tomás Miklos y la concepción de escenario de Pierre Wack.	Escenario apuesta. Visión compartida de futuro de la localidad. *Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales.
	3b Visión compartida de futuro.	Determinar el mínimo inteligible, Javier Medina.	
	3c Definir escenario apuesta.	Definición de Francisco Mojica.	

Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa, la comunidad se cuestiona ¿Qué podría pasar y qué queremos que pase con respecto al futuro de la localidad? Esta etapa se realiza en tres fases:

3a Construcción de escenarios.

Definición del escenario tendencial, deseado y catastrófico de acuerdo a la metodología de Tomás Miklos y la concepción de escenario de Pierre Wack, para poder establecer posteriormente el escenario apuesta de la localidad.

El objetivo de la construcción de escenarios es elaborar la descripción de una situación futura junto con la progresión de eventos desde la situación presenta hasta la situación futura.

Los escenarios son historias, imágenes o mapas del futuro, son el método más popular en prospectiva pero su aplicación desligada no completa de ninguna forma el proceso prospectivo. Los escenarios son medios para un fin, no un fin en sí mismos.

Existen diferentes metodologías para el método de construcción de escenarios; entre las que más destacan se encuentra la de Wack, para quien los escenarios son producto y proceso, concepción especialmente importante para la prospectiva territorial; y la metodología de Tomás Miklos, que a continuación se presenta por medio de una adaptación de la Dra. Guillermina Baena Paz:

1. Elaborar diagnóstico.
2. Determinar tiempo de ocurrencia.
3. Determinar ambiente.
4. Diseñar escenarios:
 - a. Tendencial (de seguir todo como está, qué pasaría...).
 - b. Catastrófico (de empeorar todo...).
 - c. Deseable (qué deseo...).
 - d. Factible (de seguir una estrategia cómo se llega a un futuro probable... al romper la inercia, evitar la catástrofe, cambiar la utopía).

3b Visión compartida de futuro de la localidad.

La construcción del futuro necesita de visiones de futuro; la construcción colectiva de futuros necesita de visiones compartidas de futuro, esta segunda concepción se la debemos al brillante colombiano Javier Medina, quien en su tesis doctoral establece que:

“Una visión de futuro es compartida cuando implica un proceso de negociación, en la cual se construya un punto mínimo de consenso. Es irreal pensar que una sociedad se pueda poner de acuerdo en todo. Hay cuestiones negociables y cuestiones no negociables; hay cuestiones deseables y cuestiones que no son deseables. Lo que se requiere es que, por lo menos, una sociedad se ponga de acuerdo en un mínimo común denominador, mínimo inteligible, o aquel punto que interseca aquello que es negociable y realizable.”¹¹⁷

¹¹⁷Javier Medina; Edgar Ortegón, *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, ILPES, Santiago de Chile, 2006, p. 195.

El objetivo de definir la visión compartida de futuro de la localidad es establecer canales de participación y consenso, a partir del establecimiento del mínimo inteligible entre los actores locales.

VISIÓN COMPARTIDA DE FUTURO MINIMO INTELIGIBLE		
	NEGOCIABLE	NO NEGOCIABLE
REALIZABLE	☆	
DESEABLE		

Fuente: Medina (2003).

Por lo tanto, la visión compartida de futuro nos permite delinear el mínimo inteligible: lo negociable y lo realizable; lo posible, que es el punto de partida del escenario apuesta.

3c Definir escenario apuesta.

El escenario apuesta es un escenario posible en el que se entremezcla la visión compartida de futuro de la localidad y la exploración del escenario posible, probable y tendencial.

Para la definición del escenario apuesta resultan muy útiles los planteamientos de Francisco Mojica, exploremos su argumentación sobre escenarios alternos.

“La riqueza de un ejercicio prospectivo reside en la detección y diseño de los escenarios alternos, por la razón siguiente: el escenario tendencial nos

indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para donde queremos ir. Los escenarios alternos nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor. [] La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, nos permite determinar lo que sería más conveniente para nosotros. Por esta razón, la imagen que elijamos será llamada "escenario apuesta".¹¹⁸

¿Por qué llamarlo escenario apuesta? Muy sencillo, porque es el escenario más conveniente para un individuo y su comunidad, por lo tanto su escenario preferido.

El escenario apuesta de la localidad es la visión de futuro en la que cree la población, los tomadores de decisión, expertos y demás actores involucrados, es la que más les convence y por medio de la cual se visualizan satisfactoriamente.

Por lo tanto, los objetivos de la Etapa 3 Prognosis son:

1. Explorar las posibles situaciones futuras de la localidad, junto con la progresión de eventos desde la situación presente hasta la situación futura.
2. Entender la construcción de escenarios como un medio y no un fin, que puede producir importantes efectos en la construcción de sinergias, redes sociales e inteligencia colectiva.
3. Construir la visión compartida de futuro de la localidad.
4. Definir qué es realizable y negociable con respecto al futuro de la localidad.
5. Realizar un proceso altamente incluyente y participativo.
6. Establecer el escenario apuesta de la localidad.

¹¹⁸ Mojica, Francisco José, *Determinismo y construcción del futuro*, [en línea] Río de Janeiro, 20 de septiembre de 1999, Dirección URL: www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=13198 -, [consulta 16 de agosto de 2009], pp. 12.

7. Cerrar filas en torno al escenario apuesta de la localidad, fortalecer los acuerdos y establecer institucionalmente los compromisos políticos con los que cuenta el proyecto.

4.4.4 Etapa 4 Definición del Plan Estratégico de Acciones de la localidad.

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 4 Definición del Plan Estratégico de Acciones de la localidad.	Fase única.	Estructuración del Plan Estratégico de Acciones de la localidad. Posicionamiento estratégico de la localidad	Plan Estratégico de Acciones de la localidad. Posicionamiento estratégico de la localidad *Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se establecen las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar el escenario apuesta de la localidad, tomando en cuenta los plazos para cumplir cada acción. Al elaborar el Plan Estratégico de Acciones de la localidad, “se detallan las acciones concretas a emprender, nombrando responsables y destinando los recursos necesarios para lograrlo”.¹¹⁹

El objetivo principal de esta etapa es establecer el posicionamiento estratégico de la localidad “los pasos del territorio en su marcha hacia el futuro. Cuando se traza el inicio de un camino no sólo se define el rumbo y la dirección de partida sino que también se habrán de abandonar otros escenarios y desestimarán otras direcciones.”¹²⁰

¹¹⁹Navarrete, Jiménez, Mercedes, *Working paper 9 Herramientas para el análisis prospectivo estratégico* Aplicaciones MICMAC, MIC y MACTOR, México, UNAM, 2009, p. 18-19.

¹²⁰Juanjo Gabiña, *Prospectiva y planificación territorial hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, Alfaomega Marcombo, 1999, p. 174.

4.4.5 Etapa 5 Toma de decisiones y de acciones

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 5 Toma de decisiones y de Acciones.	Fase única		Acciones estratégicas con visión a largo plazo. *Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

La Etapa 5 Toma de decisiones y de acciones, corresponde a la actuación según el Plan Estratégico de Acciones, con ayuda de la participación social.

En este nivel del proceso prospectivo, la toma de decisiones es la modalidad mediante la cual se realiza la elección entre las diferentes alternativas o formas para resolver las principales problemáticas de la localidad, encaminadas al logro del escenario apuesta.

Las acciones deben pensarse no sólo como una contraposición o impulso a una tendencia dada, sino como “un ejercicio instituyente, creador de tramas sociales; es decir, como un proceso en el cual se ganan las voluntades de los actores que configuran el territorio, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y alcanzar la sustentabilidad de la comunidad”.¹²¹

En esta etapa la construcción de sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales es especialmente importante porque en la ejecución del Plan Estratégico de Acciones es fundamental la participación de todos los actores involucrados.

¹²¹ Arturo Montañana Surió, *Working paper 6, Geoprospectiva Modelos para el autogobierno de los territorios*, Colombia, UNAM y Convenio Andrés Bello, 2008, p. 56.

4.4.6 Etapa 6 Seguimiento y evaluación.

Etapa	Fases	Método o técnica que se recomienda utilizar para cada fase	Resultados Esperados
Etapa 6 Seguimiento y Evaluación.	6ª Evaluación concomitante	Método de André-Noël Roth. Evaluación mixta.	Evaluación del proyecto prospectivo. Continuidad o cambio *Sinergias, inteligencia colectiva y redes sociales
	6b Evaluación ex post		

Fuente: Elaboración propia.

La Etapa 6 de Seguimiento y evaluación tienen como objetivo verificar el cumplimiento de los objetivos iniciales, determinar las consecuencias y costos de la implementación del proyecto prospectivo y definir si se debe dar continuidad o cambiar. Etapa con dos fases:

6a Evaluación concomitante, que se llevará a cabo durante el proceso prospectivo.

6b Evaluación ex post, que se llevará a cabo concluido el proceso prospectivo.

En el marco del libre acceso a la información y la transparencia, la democratización paulatina del país y los nuevos enfoques dentro de la administración pública como la gobernanza; la evaluación del proyecto prospectivo que se implementa en la localidad se convierte en un imperativo de carácter democrático. Definir sí lo que se está haciendo está bien, tiene que sufrir ajustes o ha de cambiar es la esencia de ésta etapa obligatoria.

La etapa de Seguimiento y evaluación dentro del proceso de prospectiva territorial está fuertemente influenciada en los nuevos enfoques de análisis de políticas públicas, de ahí que, retomaremos algunas de las ideas de André-Noël Roth uno de los principales representantes en el campo de la política pública¹²².

La evaluación del proyecto prospectivo tiene como objetivos determinar el éxito, verificar el cumplimiento de los objetivos iniciales, determinar las consecuencias y costos de la implementación del proyecto prospectivo y definir si se debe dar continuidad o cambiar. Además, permite establecer si las acciones pudieran realizarse de manera más efectiva y menos costosa.

Ahora bien, existen tres modalidades que dependen directamente del evaluador: la evaluación externa con la contratación de expertos externos o agentes de la sociedad civil y organismos nacionales o internacionales; la evaluación interna en la que participarían miembros del mismo proyecto e involucrados y, la evaluación mixta que combina expertos externos y especialistas internos.¹²³ La propuesta de proyecto prospectivo para San Pedro Atlapulco se inclina por una evaluación mixta, ya que es fundamental la formación de equipos multidisciplinarios en donde se de la participación de expertos externos, especialistas internos y algunos habitantes de la localidad que se vieron beneficiados o afectados por la implementación del proyecto de modo que se impulse un proceso integral y la evaluación abarque un espectro más amplio.

La importancia de la etapa de evaluación en el proceso de prospectiva territorial radica en que los resultados pueden ser utilizados como insumos de retroalimentación para la mejora del diseño e implementación del proyecto.

¹²² André-Noël Roth Deubel, “La evaluación de las políticas públicas” en *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*, Ediciones Aurora, Bogotá, 2006, p. 135-166.

¹²³ *Ibid.*, p. 159.

CONCLUSIONES

En México se muestran profundos patrones de disparidad y desequilibrios internos dentro de las localidades producto del centralismo persistente en la toma de decisiones gubernamentales, la excesiva concentración económica y la ausencia de políticas redistributivas y compensatorias como fácilmente lo demuestra los graves problemas de distribución de la riqueza. La acción gubernamental no ha arrojado los resultados esperados en el desarrollo de las localidades en México, dado que este rubro es poco importante para las agendas de gobierno, los programas gubernamentales y las políticas públicas a nivel federal, estatal y municipal que buscan la satisfacción de demandas generales antes que particulares.

Sumado a esta problemática de gestión, el proceso de globalización y las transformaciones del Estado en sus funciones y tareas, han recrudecido la desigualdad y el estancamiento de numerosas localidades diseminadas por todo el país, tal y como lo ejemplifica San Pedro Atlapulco.

La globalización entendida como un proceso de larga duración tiene implicaciones directas en la configuración local. El reconocimiento de la dimensión local-comunitaria aclara el debate en torno al proceso global, que se centraba generalmente en los macro procesos subestimando las cuestiones a nivel micro; de ahí que durante mucho tiempo la mirada de los expertos se centrará en la regionalización de las economías y poco interés se diera a las consecuencias locales de una economía globalizada. Muy al contrario, se destaca que las nuevas dinámicas globales tienen una creciente incidencia en las comunidades y localidades como parte de un todo.

El rescate del enfoque local se da porque la imposición de un esquema global con las características del actual, llevaría a países como el nuestro a una situación de mayor fragilidad estructural, dependencia e inestabilidad.

Existe una importante producción intelectual de quienes buscan dar una explicación teórica al por qué algunas localidades resultan ganadoras y otras perdedoras en el nuevo contexto de globalización. Sin considerar esta búsqueda intelectual acabada, esta tesis sustenta teóricamente que el manejo del proceso prospectivo desde las localidades con una visión estratégica y participativa de construcción de futuros, es la diferencia entre localidades ganadoras y perdedoras.

En el contexto actual de globalización, la prospectiva territorial es una alternativa para numerosas localidades en pobreza y estancamiento diseminadas por todo el país. La prospectiva territorial promueve mirar a la globalización no como inevitable y amenaza, sino como una oportunidad de desarrollo con miras a largo plazo; se presenta como una alternativa para las localidades en México, que busquen construir un futuro deseado, por medio de la ejecución del proceso prospectivo.

La prospectiva territorial tiene un carácter exploratorio y otro normativo. Es exploratoria porque provee a las localidades de un proceso metodológico para explicar y comprender la situación actual de un territorio específico, así como las tendencias dominantes, emergentes y semillas de futuro que delinean su futuro probable y factible. Y es normativa porque permite crear imágenes y visiones compartidas del futuro fundadas sobre estrategias de desarrollo a largo plazo, así como la definición de acciones con base a las expectativas, esperanzas y valores de los pobladores de cada localidad. La combinación de ambos caracteres completa con mayor virtud los fundamentos básicos del pensamiento prospectivo.

Una motivación esencial para la adopción de la prospectiva territorial es su carácter incluyente. Un ejercicio de prospectiva territorial exige la participación del máximo número de actores locales, así como el tiempo y los materiales suficientes para completar el proceso de forma satisfactoria y mejorar una situación que se percibía como insatisfactoria promoviendo el desarrollo local.

Los expertos en un trabajo de esta naturaleza son evidentemente todos los habitantes de comunidad, sin importar profesión u ocupación o nivel socioeconómico, pues nadie mejor que ellos pueden plantear las necesidades de su localidad y formular una visión compartida de futuro.

El punto de partida de la prospectiva territorial es reconocer que el futuro de una localidad es tarea y responsabilidad de todos los involucrados. Sin embargo, la prospectiva territorial no es ingenua. Reconoce claramente que definir, qué futuro entre el abanico de futuros es el deseado para una comunidad, es un proceso político y de negociación.

Asimismo, elaborar visiones compartidas y estratégicas encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la localidad, crea un sentido de compromiso en cada uno de los participantes del proyecto en una simbiosis entre lo que se desea y lo que es factible lograr. Entender un mundo complejo y cambiante exige inteligencia colectiva más que individual.

Durante el proceso prospectivo, se aprende colectivamente a vencer el temor innato al futuro, a dominar el concepto de cambio y a pensar de forma positiva hacia el porvenir. Esto sirve no sólo para las sociedades sino también para los individuos, porque una visión orientada al futuro da seguridad a las personas y les proporciona mejores oportunidades para mantener el control de sus vidas. Una visión de futuro que se traduce en el proyecto individual y colectivo de los habitantes de la localidad.

La prospectiva es un proceso y no debe confundirse con la aplicación desligada y aislada de métodos y técnicas. La prospectiva no busca predecir o adivinar lo que pasará en el futuro, no se interesa por los hechos o la mera construcción de escenarios tendenciales, sino por los procesos: las acciones que se tendrán que llevar a cabo para alcanzar el futuro deseado. Para sistematizar este proceso se distinguen etapas y fases.

La propuesta de diseño de prospectiva territorial que se presenta es una manera de ejemplificar la sistematización de ese proceso, de acuerdo a las particulares características de San Pedro Atlapulco. Si bien, este trabajo se acota al diseño del proceso prospectivo no se cancela la posibilidad de su factible aplicación en la localidad.

Un ejercicio prospectivo de esta naturaleza no es en ningún momento una prescripción, su manejo debe estar justificado en las características particulares de la unidad en transformación, y debe evitar concepciones monolíticas de los constructos sociales o lineales de las estructuras. La prospectiva es eficaz en este sentido, para la resolución de problemáticas complejas, como a las que se enfrentan día a día los habitantes de localidades como San Pedro Atlapulco, así como una forma adecuada para la construcción de su futuro.

GLOSARIO

Complejidad: De origen latino, proviene de *complectere*, cuya raíz *plectere* significa trenzar, enlazar. El agregado del prefijo “com” añade el sentido de la dualidad de dos elementos opuestos que se enlazan íntimamente, pero sin anular su dualidad. En las ciencias sociales el término designa un tejido de elementos heterogéneos inseparablemente unidos, que presentan la relación paradójica de lo uno y lo múltiple. La complejidad es el tejido de hechos, acciones, interacciones, situaciones y eventos emergentes que constituyen la realidad.

Contingencia: Concepción filosófica relacionada con la carencia de certezas de lo que puede ocurrir y de lo que no necesariamente tiene que ser. La necesidad es contraria a la contingencia ya que refiere que si A entonces necesariamente B. Mientras que la contingencia indica que si A puede que B, C, D, B1, B100, etc.

Comunidad: Grupo de personas unidas por el parentesco, la cultura, el lugar de origen o una demanda compartida. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades.

Desarrollo: De acuerdo con Florencia Ramírez Galván, el desarrollo es un constructo conceptual empleado para definir la serie de procesos sociales encaminados a la búsqueda y aplicación de medios, procesos y formas de organización humana para alcanzar niveles de alta eficiencia y eficacia en los procesos productivos; adicionalmente presupone la integración a la vida cotidiana de recursos y acciones, como el nivel de consumo de los individuos, que proveen de bienestar a los seres humanos.

Desarrollo local: El concepto de desarrollo local se equipara con el de desarrollo endógeno y desarrollo desde abajo, concepciones cuyo principal propósito es aprovechar las potencialidades de los territorios locales y promover el uso óptimo de los recursos disponibles en beneficio de la comunidad, mejorando las

condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes actores.

Desigualdad: Son las diferencias de status, poder y prestigio que distinguen a diferentes grupos, comunidades o sectores dentro de los mismos grupos, colectividades y sociedades.

Evento portador de futuro: Decouflé lo define como un hecho o fenómeno considerado como susceptible de engendrar efectos específicos en el seno de una evolución dada, sea en razón de su naturaleza, de su dimensión o del momento de su surgimiento.

Factible: Significa que puede realizarse y se espera que su resultado sea exitoso o satisfaga las necesidades del proyecto.

Futurible: Término acuñado por Bertrand de Jouvenel, que indica el conjunto de los posibles futuros alternativos y se opone a la idea de la existencia de un único futuro.

Futuro: Es un espacio inacabado, un momento incierto en el tiempo y una representación que conjuga esperanzas e ideales, que se muestra como una ficción de lo puede ser.

Globalización: Es una de las macrotendencias que más redefine el contexto mundial actual. Como proceso complejo, multicausal y multidimensional de cambio acelerado con diferentes velocidades, alcances, ritmos e intensidades; su deshilado requiere ir más allá de los parámetros lineales o de un criterio únicamente económico, dado que su comprensión por medio de un enfoque unicausal o unidimensional disfrazaría la complejidad del asunto, anulando las consecuencias políticas, culturales, ambientales, sociales y humanas imbricadas en el proceso. Al caracterizar a la globalización como proceso multidimensional se

considera que provoca cambios y transformaciones en todos los niveles de análisis, es decir repercute en la dimensión regional, nacional, estatal, municipal y local-comunitaria.

Glocalidad: La glocalidad funge bajo el imperativo de reconceptualizar las relaciones local-globales, redefiniendo las estrategias territoriales de desarrollo en el nuevo contexto de la globalización. Los primeros en manejar la concepción de glocalidad fueron Sengenberger y posteriormente Chell basado en el principio de: pensar global- actuar local. Pensar global implica reconocer la dinámica actual del llamado nuevo desorden económico mundial, el reconocimiento de los nuevos actores protagonistas del contexto internacional, poseer conocimientos generales de microeconomía, macroeconomía y política económica, y fundamentalmente adoptar un enfoque sistémico y complejo para explicarse la interrelación de una realidad nueva que cambia velozmente. Por su parte, actuar local es considerando esa nueva realidad que conocemos con un pensar global, resolver problemas cotidianos e importantes que sufren día a día los habitantes de una localidad, como el desempleo, la falta de competitividad, el retraso y el estancamiento económico y social.

Enfoque holístico: El enfoque holístico permite visualizar el todo y sus partes, se centra en la dinámica de la totalidad para comprender la complejidad de los sistemas actuales de manera evolutiva, integradora y concatenada.

Enfoque sistémico: Tiene como objetivo comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y conexiones entre los componentes del sistema. El enfoque sistémico no concibe la posibilidad de explicar un elemento si no es precisamente en su interrelación con el todo.

Incertidumbre: Desconocimiento de la ocurrencia de un evento. En prospectiva el término está relacionado con la carencia de certezas de lo que puede ocurrir en el futuro debido a su naturaleza compleja y sistémica.

Inteligencia colectiva: Es el producto de la interacción entre los individuos de una comunidad, que reconocen la importancia de las diferentes percepciones de un mismo objeto y reconcilian diferencias en pos de un objetivo común. La inteligencia colectiva tiene sus pilares en la creatividad, colaboración, tolerancia y diálogo para el mejoramiento de una situación que es percibida por el colectivo como insatisfactoria.

Localidad: El espacio y lugar en donde se presentan las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales entre los individuos.

Megatendencias: Son las líneas generales y significativas, de nivel mundial y regional, de la evolución en los ámbitos económico, social, político tecnológico, energético, empresarial, cultural y ambiental que configuran el presente y delimitan el futuro, pero no lo determinan.

Multicausalidad: Significa que diferentes elementos se interrelacionan para influir en la evolución de un evento o situación específica

Participación social: Es la organización racional y consciente de un grupo de personas dentro de su comunidad, que tienen como objetivo proponer iniciativas que satisfagan sus necesidades y colaborar en la resolución de sus principales problemáticas.

Pensamiento prospectivo: Son nuevas formas de ver y pensar que permiten romper con patrones convencionales de pensamiento insuficientes para comprender la complejidad que caracteriza al mundo y el cambio cada vez más acelerado de las estructuras. El pensamiento prospectivo es una invitación para

cambiar de actitud como precedente a la construcción del futuro que se desea, que busca nuevas formas de pensar los problemas sociales para dar soluciones heurísticas y creativas a problemáticas complejas. Para Javier Medina en el contexto latinoamericano pensar de manera prospectiva es considerar que siempre existe la posibilidad de cambio de las estructuras sociales, económicas y tecnológicas y que las tendencias precedentes pueden cambiar en direcciones insospechadas e inéditas en la historia.

Pobreza: Es un proceso complejo de escasez de recursos económicos, sociales, culturales, institucionales y políticos que afecta a los sectores populares y que está asociado principalmente a las condiciones de inserción laboral que prevalecen en el mercado de trabajo: inestabilidad, informalidad, bajos salarios, precariedad laboral.

Predicción: Actividad encaminada a realizar declaraciones o aseveraciones sobre el futuro, mismo que se entiende como único y descifrable.

Proceso: Del latín *processus* es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden, sucesivamente o simultáneamente con un fin determinado.

Prospectiva: Prospectar, del latín *pro* (adelante) y *spectare* (mirar), es ver hacia delante, representarse el porvenir idealmente. Semánticamente significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia. La prospectiva es un área de estudio e disciplina sobre el futuro, un proceso con métodos, técnicas y herramientas metodológicas para la resolución de problemáticas complejas en estructuras sistémicas, que encierra un carácter revolucionario con una actitud diferente hacia al futuro orientada a la acción, que se alimenta de las visiones del futuro deseado y esperanzas individuales y colectivas.

Prospectiva territorial: Es el proceso de formulación colectiva de soluciones y diseño de proyectos y programas de desarrollo con visión a largo plazo, por medio de la aplicación del proceso prospectivo, con la finalidad de construir futuros colectivos y deseables para los habitantes de un territorio específico.

Señales débiles: Sergio Montero las define como los fenómenos caracterizados por la circulación de un mensaje que debemos considerar por su novedad, actualidad, interés general y que en algún momento podrían llevar a una transformación o una ruptura de lo establecido.

Sinergia: Del griego *συνεργία* que significa cooperación, es el resultado una acción conjunta, caracterizado por tener un efecto superior y muy significativo sobre otros eventos y procesos que crea, impulsa o desencadena.

Tendencia: Para Decouflé es una modalidad de la evolución de un fenómeno considerado de naturaleza suficiente para jugar un papel determinante en la configuración futura del fenómeno y que difícilmente cambiara.

Tendencia dominante: Es la línea de evolución de un evento, que impacta a su vez de manera significativa sobre otros eventos en su entorno.

Tendencia motora del cambio: Es la línea que se empieza a configurar de un evento, que puede impactar de manera significativa sobre la dinámica de otros eventos en su entorno.

Wild card o evento inesperado: Son los eventos no previstos, que superan los patrones convencionales de pensamiento, ejemplos de este tipo de eventos son: los ataques terroristas o los grandes desastres naturales.

FUENTES

1. Ackoff Rusell, *Rediseñando el futuro*, México, Limusa, 1997, 332 p.
2. Aguilar Luis F., *El concepto de gobernanza*, FLACSO, 21-22 de abril de 2005, 9 p.
3. Ander- Egg Ezequiel, *Educación y prospectiva*, Buenos Aires, Editorial Magisterio de Río de la plata, 1998, 107 p.
4. Ander-Egg Ezequiel, "Planificación del desarrollo, construcción del futuro y concepto del mundo", en *Introducción a la planificación*, Madrid, Siglo veintiuno, 1991, pp. 111-124.
5. Ander-Egg Ezequiel, *Metodología y práctica de desarrollo de la comunidad*, Buenos Aires, Editorial Humanitas, 1958, 10 edición, 342 p.
6. André-Clément Decouflé, *La Prospectiva*, España, Oikos-tau, 1974, 121 p.
7. Arteaga Basurto Carlos, *Desarrollo Comunitario*, México, UNAM, 2001, 348 p.
8. Baena Paz Guillermina, *Working paper 12 Construcción de escenarios y toma de decisiones*, México, UNAM, 2009, 42 p.
9. Baena Paz Guillermina, *Working paper 8 Nuevas visiones sobre el concepto de futuro...y otras formas de análisis político para construirlo*, México, UNAM, 2008, 63 p.
10. Baena Paz Guillermina, *Working paper 5 Técnicas de Prospectiva Social*, México, UNAM, 2007, 46 p.
11. Baena Paz Guillermina, *Working paper No. 4 Aplicaciones de la prospectiva a la política*, Colombia, UNAM- CAB, 2007, 43 p.
12. Baena Paz Guillermina, *Construcción del pensamiento prospectivo. Técnicas para su desarrollo*, México, Trillas, 2005, 192 p.
13. Baena Paz Guillermina, *Prospectiva Política Guía para su comprensión y práctica*, México, UNAM, 2004, 252 p.
14. Bauman Zygmunt, *Comunidad, En busca de seguridad en un mundo hostil*, Madrid, Siglo Veintiuno, 2003, 185 p.

15. Bauman Zygmunt, *La globalización consecuencias humanas*, México, FCE, 2001, 171 p.
16. Barbieri Masini Eleonora, *La previsión humana y social*, México, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Barros Sierra A. C., 1993, 123 p.
17. Bas Enric, *Prospectiva Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Barcelona, Ariel, 1999, 158 p.
18. Basave Kunhardt Jorge, "Sectoros y regiones: dos dimensiones complementarias", en Ursula Oswald (coordinadora), *Soberanía y desarrollo regional/ El México que queremos*, México, UNAM-Canacintra-Gobierno del Estado Tlaxcala y El Colegio de Tlaxcala, 2003, pp. 199-204.
19. Berumen Sergio A., *Competitividad y desarrollo local*, Madrid, ESIC Editorial, 2006, 181 p.
20. Bervejillo Fedérico, *Territorios en la globalización cambio global y estrategias de desarrollo territorial*, ILPES, Documento 96/34 Serie Ensayos, 44 p.
21. Biddle William Wishart, *Desarrollo de la comunidad: Redescubrimiento de la iniciativa local*, México, Limusa, 1971, 316 p.
22. Burr Jones Chris; Baena Paz Guillermina, *Futures: Past, Present, and Future: Snapshots of a Short Retrospectiva (History) on Futures Studies by Members of the World Futures Studies Federation*, UNESCO, 2008, 85 p.
23. Cazes Bernard. "Les réflexions prospectives, un essai de typologie" *Futuribles* No. Septembre, 1991, 19 p.
24. Cervera Mendel Manuel, *Working paper 9 FODA: con enfoque prospectivo*, México, UNAM, 2008, 30 p.
25. Cervantes Hernández Wenceslao, "Flora medicinal y comunalidad: Una aproximación desde San Pedro Atlapulco", en línea, México, La Jornada Morelos. unam.mx., 4 de abril de 2009, Dirección URL: <http://www.lajornadamorelos.com/suplementos/el-tlacuache/73952-flora-medicinal-y-comunalidad-una-aproximacion-desde-san-pedro-atlapulco.html> [consulta 16 de diciembre de 2009].
26. De Jouvenel Hugues, "Europa en transformación. Un panorama de las grandes tendencias de la evolución económica, social y cultural", en Mojica, Francisco (compilador), *Análisis del siglo XXI Concepto de prospectiva Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*, México, Alfaomega, 1998, pp. 18-56.

27. Delgadillo Macías Javier, (coordinador), *Planeación territorial, políticas públicas y desarrollo regional en México*, Cuernavaca, CRIM, 2004, 194 p.
28. Dos Santos Dalcí María; Fellows Filho Lélío, *Prospectiva en América Latina evolución y desafíos*, Brasilia, RIAP-CYTED, 2008, 306 p.
29. Javier Delgadillo Macías; Felipe Torres; José Gasca Zamora, *El desarrollo regional de México en los vértices de dos milenios*, UNAM, IIE, 2001, 85 p.
30. Dussel Peters, Enrique, “¿Políticas de competitividad sectorregionales o regionales-sectoriales? Hacia una propuesta de políticas privada y pública de fomento”, en Úrsula Oswald (coordinadora), *Soberanía y desarrollo regional/ El México que queremos*, México, UNAM-Canacintra-Gobierno del Estado Tlaxcala y El Colegio de Tlaxcala, 2003, pp. 205-216.
31. Estefanía, Joaquín; “La nueva Economía”, en *La Globalización*, Ed. de Bolsillo, pp. 45-98.
32. Gabiña Juanjo, *Prospectiva y planificación territorial hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, Alfaomega Marcombo, 1999, 182 p.
33. Gabiña Juanjo, *El Futuro revisitado*, Bogotá, Alfaomega Marcombo, 1995, 415 p.
34. Godet Michel, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona, Alfaomega, 1993, 345 p.
35. Goldfeder Guitela; Aguilar Eduardo, *Planificación y Administración: un enfoque integrador*, México, Trillas, 1997, 243 p.
36. Gomezjara Francisco, *Técnicas de Desarrollo Comunitario*, México, 1997, Rompan filas 2, distribuciones Fontamara, 376 p.
37. Hodara Joseph, *Los estudios del futuro: problemas y métodos*, México, 1984, 104 p.
38. Iñiguez César, *Prospectiva, Ciencia y tecnología*, n. 39, CAB, Santa Fe de Bogotá, Colombia, septiembre, 1994, 7 p.
39. Iracheta Cenecorta María del Pilar, “El escenario municipal” en *Ocoyoacac La persistencia de un movimiento social, 1982-1995*, El Colegio Mexiquense, 1998, pp. 33-142.
40. Jouvenel Bertrand de, *El arte de prever el futuro político*, Madrid, Ediciones Rialp, 1966, 501 p.
41. Massé Pierre, *Le plan ou l, anti-hasard*, Gallimard, París, 1965, 250 p.

42. Makowski Jerzy, "Dimensión territorial de la globalización" en Carreño, Fermín, M. et al., Sánchez, N., Rosa María, et al., Czerny, Mirosława (coordinadores) *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, pp. 19- 26.
43. Medina Javier; Ortegón Edgar, *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, ILPES, Santiago de Chile, 2006, 438 p.
44. Medina Vásquez Javier, *La Prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina*, Cali, Universidad del Valle de Colombia, 1998, 39 p.
45. Miklos Tomás; Jiménez Cabrera Edgar; Arroyo Margarita, *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político instrumentos para la acción*, México, 2008, Editorial Limusa, 176 p.
46. Miklos Tomás; Tello Ma. Elena, *Planeación Prospectiva* México, Limusa, 1998, 204 p.
47. Mojica Francisco (compilador), *Análisis del siglo XXI Concepto de prospectiva Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*, México, Alfaomega, 1998, 168 p.
48. Mojica Francisco, *La prospectiva*, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1991, 144 p.
49. Montañana Surió Arturo, *Working paper 6, Geopropectiva Modelos para el autogobierno de los territorios*, Colombia, UNAM y Convenio Andrés Bello, 2008, 84 p.
50. Montero Olivares Sergio, "Diagnosis", ponencia presentada en Diplomado en Prospectiva construcción de escenarios y toma de decisiones, México, INAP, junio 2009.
51. Navarrete Jiménez Mercedes, Working paper 9 Herramientas para el análisis prospectivo estratégico. Aplicaciones MICMAC, MIC y MACTOR, México, UNAM, 2009, 33 p.
52. Ortega San Martín Fernando, *Guía Práctica de Prospectiva Regional para el PERÚ*, Perú, CONCYTEC, 2005, 155 p.
53. Tough Allen, "Preguntas cruciales sobre el futuro", FCE, México, 2004, Contraportada.

54. Rózgar Luter Ryszard, "Globalización, economía del conocimiento y desarrollo territorial", en Carreño, Fermín, M. et al., Sánchez, N., Rosa María, et al., Czerny, Mirosłwa (coordinadores) *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, pp. 58-77.
55. Ruiz Durán Clemente, "Reposicionando el desarrollo: del esquema central a la recuperación de lo local", en Úrsula Oswald (coordinadora), *Soberanía y desarrollo regional/ El México que queremos*, México, UNAM-Canacintra-Gobierno del Estado Tlaxcala y El Colegio de Tlaxcala, 2003, pp. 415- 434.
56. Roth Deubel André-Noël, "La evaluación de las políticas públicas" en *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*, Ediciones Aurora, Bogotá, 2006, pp. 135-166.
57. Sabaj Adip, *Apuntes de Prospectiva*, México, Instituto Internacional de Prospectiva, 1999, 69 p.
58. Sánchez Nájera Rosa María, et al., "Los agentes locales en la construcción de su desarrollo ante la globalización: caso de una localidad del Estado de México" en Carreño, Fermín, M. et al., Sánchez, N., Rosa María, et al., Czerny, Mirosłwa (coordinadores) *Ajuste regional ante la globalización: el territorio como factor de desarrollo*, Toluca, UAEM, 2003, pp. 157-171.
59. Serrano López Jesús, *Globalización y violencia*, Revista de Estudios Políticos # 26, 2001, pp. 38-72.
60. Tough Allen, *Preguntas cruciales sobre el futuro*, México, FCE, 2004, 182 p.
61. Weinstein José, "Notas sobre gerencia social y participación comunitaria", en Licha Isabel, *Gerencia Social en América Latina*, Banco Interamericano de desarrollo, Washington, 2002, pp. 43-57.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:

62. <http://www.indigenasdf.org.mx>
63. atlapulco.blogspot.com
64. Capriati, Michele, *Las ventajas y los retos en la aplicación de métodos de prospectiva las regiones menos desarrolladas*, [en línea], Universidad de Bari, Italia, Dirección URL: <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/spanish/articles/vol59/FR2S596.htm>, [consulta: 23 de julio de 2009].

65. Goux-Baudiment, Fabienne, *Medida y máximo aprovechamiento del impacto de la prospectiva regional*, [en línea], Dirección URL: <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/.../FR2S596.htm>, [consulta: 23 de julio de 2009].
66. Jáuregui Mercado Raúl, *Arequipa 2021 Prospectiva Informe final* [en línea], Arequipa, 30 de abril de 2008, Dirección URL: www.cidagp.org/descargas/arequipa2010.doc, [consulta: 21 de enero de 2010].
67. Medina Vásquez Javier, *Proyecto Visión Cali 2036* [en línea], Cali, Dirección URL: <http://www.calivision2036.org/>, [consulta: 13 de diciembre de 2009].
68. Medina, Vásquez Javier, *Bases desde la Prospectiva-Previsión Territorial para el diseño del Plan Maestro de Desarrollo Integral y Sostenible del Valle del Cauca* [en línea], Gobierno de la Provincia de Pichincha, ILPES, Quito-Ecuador, 11 de julio de 2002, Dirección URL: www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/6/10676/quito.ppt, [consulta: 3 de septiembre de 2009].
69. Mojica, Francisco José, *El dilema entre pronosticar y construir el futuro*, [en línea], Dirección URL: francisco Mojica.com/images/pronconstrfut.pdf , [consulta 1 octubre de 2009].
70. Mojica, Francisco José, *Determinismo y construcción del futuro*, [en línea] Río de Janeiro, 20 de septiembre de 1999, Dirección URL: www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=13198, [consulta 16 de agosto de 2009].
71. Puicón, Carrillo, Jaime, *La prospectiva territorial: Taller "Gestión del riesgo en los procesos de desarrollo"* [en línea], Programa de Desarrollo Rural Sostenible PDRS, Colombia, 30 de abril de 2008, Dirección URL: www.riesgoycambioclimatico.org/.../5COMOHACERPROSPECTIVATERRITORIAL.pdf , [consulta: 1 de agosto de 2009].
72. S/ autor, *Propuesta de elementos metodológicos para abordar la formulación de la visión de futuro para Colombia: un nuevo modelo de desarrollo* [en línea], Bogotá, D.C., Dirección de Desarrollo Territorial Col/99/022/DNP/PNUD, Septiembre de 2004, Dirección URL: http://www.dnp.gov.co/archivos/...Territorial/3a21_Doc_69.pdf [consulta: 10 de octubre de 2009].