



“Bases metodológicas y conceptuales de la Prospectiva Territorial para la construcción de la Visión Cali 2036”



**PROYECTO CALI VISIÓN 2036
BASES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES DE LA PROSPECTIVA TERRITORIAL PARA
LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN CALI 2036**

**POR: JAVIER MEDINA VÁSQUEZ
DIRECTOR INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

Tabla de contenido

1. Una prospectiva y estrategia territorial para Cali en sus 500 años	3
2. Introducción a la prospectiva territorial	4
a. Contexto breve	4
b. Prospectiva Regional y Prospectiva Territorial.....	5
c. Ideas clave de la prospectiva territorial - operativa o de tercera generación.....	6
3. Aplicación de las bases conceptuales y metodológicas de la prospectiva territorial al diseño de “la Visión Cali 2036”	10
4. Metodología para la Elaboración de Diagnósticos Estratégicos con Enfoque Prospectivo	15
a. El modelo de análisis temático	15
b. Sobre la Concepción de la Metodología aplicada	16
c. Sobre el Método de Trabajo	17
d. Conceptos Asociados al Diagnostico Estratégico	20
e. Conexión del Diagnostico Estratégico y la Prospectiva.....	21
f. ¿Por qué es necesaria la Prospectiva para este Diagnostico?.....	22
g. Productos Publicables a Entregar en la Primera Fase del Proyecto ‘Cali Visión 2036’ denominada Diagnostico Estratégico.....	23
5. Conclusiones	24
Bibliografía	25
6. NOTAS	29

1. Una prospectiva y estrategia territorial para Cali en sus 500 años

La experiencia inspiradora de países como Japón, Corea, Singapur, Finlandia, Irlanda, España, Israel, India, China, Brasil, México, Filipinas y Malasia demuestra que es viable lograr transformaciones significativas a lo largo de varias décadas con base en el pensamiento de largo plazo y la gestión estratégica de planes, programas y proyectos.

El gobierno y el sector privado colombiano a través de las visiones 2019 y 2032 han planteado la necesidad de construir sectores de clase mundial, desarrollar nuevos mercados y productos, y dar un inmenso salto en la productividad, el empleo y las capacidades nacionales en formación, investigación e invención. Se trata así de cambiar el patrón de especialización nacional, mediante la aplicación del conocimiento a la consolidación de sectores estratégicos (Consejo Económico y Social, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008; Colciencias, 2008; Hausman, 2007; Consejo Privado de Competitividad, 2007).

En este contexto, la Alcaldía de Santiago de Cali, dando cumplimiento a uno de los proyectos estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo “Para vivir la vida dignamente” 2008 – 2011, estableció una alianza con el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento adscrito a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, con el fin de identificar consensos e ideas innovadoras para promover la transformación productiva y social de la ciudad en el horizonte del año 2036, con ocasión de los 500 años de su fundación.

En el presente documento el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle presenta las bases conceptuales y metodológicas que fundamentan el diseño y operación de la Visión Cali 2036. De esta manera se busca orientar a la Alcaldía y a la comunidad en general sobre los contextos, objetivos y sentido que preceden su puesta en marcha.

2. Introducción a la prospectiva territorial

a. Contexto breve

Hoy en día convergen especialmente cuatro vertientes para dar cuenta de la exploración de las alternativas futuras de un territorio. Se distinguen principalmente: - los modelos de la planeación estratégica territorial; - los estudios derivados de la construcción de visiones utilizados por las grandes compañías de consultoría norteamericanas; - los estudios de previsión territorial (regional foresight) cuya raíz sigue la línea de los estudios de previsión tecnológica (technological foresight); y la tradición francesa.

Por prospectiva territorial se entiende la prospectiva aplicada a los territorios, municipios, departamentos, zonas francas, distritos industriales, puertos etc. con el fin de promover la competitividad y el desarrollo integral de los habitantes. Sirve para articular el territorio a las dinámicas globales a través de agendas regionales, planes de desarrollo local y regional, planes exportadores y de ordenamiento territorial.

La prospectiva territorial nace fundamentalmente en los años sesenta y setenta en el contexto institucional francés y ello marca el derrotero que ha seguido hasta la actualidad. Luego de esta primera ola impulsada por el gobierno central como una herramienta de planificación, en los años ochenta surge una segunda ola, esta vez accionada desde las regiones. Finalmente, en los noventa son las subregiones (ciudades, áreas metropolitanas, polos tecnológicos, etc.) quienes retoman la prospectiva territorial, considerada como una herramienta de planeación y gobernanza esencialmente local.

Así pues, la práctica de la prospectiva en Francia se ha llevado a cabo a lo largo de tres generaciones. Para observar esta evolución es muy importante hacer la diferencia entre prospectiva territorial y prospectiva regional, y comprender los principios y las condiciones de eficacia de esa prospectiva operativa o prospectiva de tercera generación, los cuales fundamentan la propuesta del diseño de la “Visión Cali 2036”ⁱⁱ.

b. Prospectiva Regional y Prospectiva Territorial

La diferencia entre prospectiva regional y prospectiva territorial es importante porque permite aclarar las diferentes prácticas históricas. En primer lugar, la prospectiva regional hacía claramente una referencia al contenedor, a la región como objeto de estudio, atendiendo preferiblemente como región a una entidad político administrativa de cierto nivel, como los departamentos en Colombia o las Provincias en Argentina, pero no a los municipios o a otras entidades territoriales de nivel menor. En segundo lugar, la prospectiva regional era un tipo de prospectiva de observación, donde lo fundamental radicaba en mirar la evolución de los cambios sociales que podrían ocurrir en ese territorio y sugerir algunas recomendaciones para la toma de decisiones por parte de los elegidos, casi siempre políticos profesionales.

Frente a esta dinámica la prospectiva territorial comporta muchas cosas distintas. En primera instancia plantea una referencia sobre el contenido más que sobre el contenedor. Ello abre la posibilidad, por ejemplo, para una prospectiva de un territorio compartido por dos regiones diversas o de una área trans-fronteriza entre dos países, lo cual ya no obedece a los límites político-administrativos sino a los flujos de inversiones, tecnologías, media y personas, que atraviesan el territorio. Por otro lado funciona con independencia de la escala territorial y de quien asume la responsabilidad política. Vale decir, que puede ser ejecutada por un municipio y una asociación de municipios, por el alcalde, los gremios de la producción, o un colectivo de ciudadanos, en cuyo caso éstos se asumen como actores con derecho de pensar el futuro de sus territorios. En segunda instancia, la prospectiva territorial se convierte en una prospectiva-acción, donde la labor del futurista profesional es ante todo la de acompañar al decisor en la solución de los problemas. La demanda de los responsables a los futuristas no se reduce a producir un Plan-Libro que les cuente que puede hacer y ser la región, sino que les ayuden a implementar unos proyectos razonables orientados en el presente a realizar los futuros anticipados. iii

Cuadro 1. Prospectiva Regional y Territorial. Definiciones y diferencias

	Prospectiva regional	Prospectiva territorial
Orientación	Referencia al contenedor	Referencia al contenido
Enfoque	La región como objeto de estudio	La región como sujeto de desarrollo.
Responsabilidad	Encargada por los Consejos Regionales y los gobernadores de las regiones (departamentos, provincias)	Encargada por otros actores, con independencia de la escala y de quien asume la responsabilidad (ciudades, etc)
Función	Prospectiva-observación: mirar la evolución del territorio y sugerir recomendaciones	Prospectiva-acción: acompañar al decisor en la solución de problemas
Contenido básico	Proyección a 20 años de tendencias pesadas, sobre todo demográficas y urbanas	Esquemas Nacionales y Regionales (SRADT) Esquemas sectoriales (educación superior, investigación, infra-estructura de comunicaciones y transporte, organización sanitaria, etc.)
Características	•Trabajos descriptivos, extrapolativos, dirigistas, poco participativos.	Trabajos integrales, participativos, orientados a la acción ciudadana

Fuente: Medina Vásquez, Javier (2002). Adaptado de Goux-Baudiment (2001)

c. Ideas clave de la prospectiva territorial - operativa o de tercera generación

Este tipo de prospectiva involucrada en la acción colectiva y la inteligencia colectiva tiene expresión práctica en una serie de experiencias surgidas desde finales de los años noventa en Francia.^{iv}

Una primera clave de lectura para distinguirla consiste en caracterizar las nuevas demandas de los decisores alrededor de dos temas dominantes. Un “polo” de la discusión es la gobernanza urbana propiamente dicha, de donde se destacan los asuntos de auto-organización, decisión pública e inteligencia colectiva. Mientras que un segundo “polo” radica en la inteligencia competitiva

necesaria para que los territorios ganen posicionamiento económico, puedan gestionar la relación entre lo local y lo global, e imprimirle un sello de desarrollo sostenible a su accionar. A saber:

- En el *polo de la gobernanza* se constata la existencia de una complejidad creciente que los territorios no están en capacidad de abordar con los métodos y formas de organización tradicionales. Una primera necesidad de los decisores en este sentido es la de afrontar la incertidumbre creciente que surge del cambio global y del imperativo de participar en una escala planetaria. Otro rasgo principal es el de hacer una prospectiva del presente. Esto significa, literalmente, “habitar el presente” (Chesneaux, 2000) y proveer una reflexión sobre el futuro que permita a los territorios actuar desde el presente. Ello implica trabajar con una perspectiva orientada a romper el divorcio entre el largo plazo y el corto plazo, sin caer en la trampa del inmediatismo o de las reflexiones “gaseosas” a muy largo plazo. Finalmente, otra demanda fundamental ha sido la de humanizar el territorio y producir una reflexión de corte humana y social.
- En el *polo de la inteligencia competitiva*, la idea central es la preparación de lo local para captar flujos globales de información estratégica e inversión que son difíciles de conseguir, procesar y convertir en conocimiento y desarrollo. Como muchos territorios no alcanzan a gestar economías de escalas y aglomeración, o no logran pertenecer a redes activas, entonces la demanda vital es organizarse para aumentar sus capacidades y afrontar este problema, porque si no lo hacen van quedando fuera de juego. Actualmente en Europa diversos tipos de ciudades y regiones importantes promueven ese tipo de asociaciones y desarrollan metodologías propias para la organización del territorio¹. De este modo, la reflexión no se guía solamente por la pregunta de qué va a pasar con el territorio sino que aborda el asunto de como la sociedad puede auto-organizarse para dar cuenta de esas nuevas dinámicas.

Una segunda clave para distinguir la prospectiva operativa consiste en reconocer sus nuevas exigencias de formación. La evolución del contexto global demanda la ampliación de las competencias básicas de los planificadores. Por ejemplo, la orientación a la acción y la innovación,

¹ Ver al respecto el valioso aporte de las redes FOREN (Foresight for regional development network) con el texto “A practical guide for regional foresight”, y FOMOFO (The Four Motors Foresight), que trata de llevar a cabo prospectivas regionales piloto en Cataluña, Lombardía, Ródano-Alpes y Baden Württemberg.

la definición de los proyectos de territorio, la necesidad de trabajar con la inteligencia colectiva como sujeto de cambio significa en términos prácticos que el Estado se vuelve un socio que acompaña y no ordena en forma llana sobre los demás actores; ello implica nuevas actitudes e incluso infraestructuras:

- De una parte, ello debe traducirse en capacidades de pensamiento a largo plazo, coordinación de políticas públicas, y evaluación de planes, programas y proyectos. Pero también en una perspectiva que lleve a pensar y actuar el cambio social, que no se limite a la reflexión sino que busque la anticipación para la acción, y pensar en el futuro en términos de nuevos proyectos que buscan interrelacionar temas y reconstruir una concepción integral del territorio, y no de separaciones sectoriales, donde un sector no dialoga con el otro sector.
- Otro elemento fundamental tiene que ver con reforzar el rol y la ética del planificador con orientación prospectiva. El punto crucial es que el planificador no solamente provee insumos de información, sino que crea mensajes e influye en las decisiones estratégicas de la sociedad. Por tanto, es imprescindible reflexionar sobre su desarrollo profesional y sus códigos de comportamiento. Esto implica una nueva mentalidad o un espíritu emprendedor, positivo y constructivo. Se busca ante todo atacar los verdaderos problemas, identificar las cosas claves en términos de desafíos y no solamente en términos de obstáculos.
- Surge así la necesidad de ampliar la democracia y dar cabida a una prospectiva participativa que desarrolle la concertación, promueva proyectos compartidos, busque la unidad territorial y una visión estructural a largo plazo.

Una tercera clave de lectura son las directrices prácticas a los organismos de planificación a fin de garantizar unas condiciones de eficacia:

- *La prospectiva debe ser una función continua.* Debe dejarse de hacer de una manera puntual y empezar a hacer parte interna de los grandes organismos de decisión del Estado. Tiene que volverse una función perenne, cíclica e interactiva, incorporada al organigrama de la administración territorial y a los sistemas de planificación.
- *Es necesario preparar los contextos para que los ejercicios prospectivos sean favorables.* Hay que “ambientar” una colectividad territorial progresivamente, para que entre en un clima de trabajo propicio a una reflexión colectiva. Hay que garantizar el compromiso de

actores centrales con esta reflexión y no reducirse a encargar la labor a unos núcleos de planificadores separados de la acción

- *Se debe focalizar.* Los ejercicios prospectivos deben orientarse hacia necesidades estratégicas, decisiones útiles y realizaciones concretas.
- La implicación de los responsables. Las mejores prácticas territoriales han demostrado que la persona clave, bien sea el alcalde, el gobernador u otro (a), tiene que asumir en primera persona el liderazgo del ejercicio y dialogar con la comunidad para establecer unas prioridades razonables y contar con una participación destacada.
- *La actitud pedagógica con la población y con los participantes, una gran transparencia con los objetivos y los compromisos colectivos.* La gente tiene que tener muy claro en qué se está involucrando, de tal modo que su tiempo se haga efectivo.
- *Los servicios u oficinas encargados del proyecto deben ser respetados y no simplemente ejercer un rol secundario.*
- *La dirección debe garantizar una gran racionalización de los costos y de los métodos, tratar de acortar los tiempos y flexibilizar los ejercicios sin perder calidad.* Si bien hacer un buen ejercicio prospectivo solía tomar de doce a dieciocho meses, con una buena organización y comunicación social se pueden mostrar buenos resultados en tiempos políticos menores, aceptables para los decisores y la comunidad en general.

Cuadro 2. Palabras clave de la prospectiva territorial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El ser humano como centro de cada esfuerzo y sentido de la administración • El futuro se construye • Solución de problemas concretos • Interdisciplinariedad • Visión de largo plazo • Pensamiento sistémico • Responsabilidad, compromiso de actores relevantes (stakeholders) • Proyectos territoriales basados en una visión compartida • Amplia participación • Acompañamiento del proceso de cambio • Metodología práctica y rigurosa |
|--|

Fuente: Goux-Baudiment, Fabienne (2001) Prospective and Foresight: towards a convergence

3. Aplicación de las bases conceptuales y metodológicas de la prospectiva territorial al diseño de “la Visión Cali 2036”

El modelo propuesto guía del desarrollo conceptual y metodológico del proceso de elaboración e implementación de la visión Cali 2036 implica un trabajo en contextos interdisciplinarios, los cuales requerirán de visiones, concepciones y aportes metodológicos de varios campos del conocimiento.

Conforme al planteamiento del Instituto Prest de la Universidad de Manchester, según Miles & Keenan (2004) el derrotero de un ejercicio o proceso prospectivo a seguir implica tres fases:

- Una primera fase de *pre-prospectiva* se refiere a la preparación y a la focalización previa: Implica la realización de seminarios de formación y entrenamiento, identificación y conformación de paneles de expertos, selección de los sectores, realización de inventarios técnicos e institucionales, etc.
- Una segunda fase *prospectiva* es la de consulta de futuros propiamente dicha. Aquí se trabaja en varios paneles al mismo tiempo, en diversos sectores. Se producen reportes de Panel, consultas ciudadanas, identificación de tendencias y rupturas, desafíos, barreras, cuellos de botella, visiones, escenarios y recomendaciones. Generalmente se invita a participar a expertos y actores de los sectores social, público, privado y académico, guiados bajo un liderazgo de alto nivel, con participación directa del Alcalde, grandes personalidades, Ministros del despacho, políticos, empresarios y gente de alto prestigio y gran credibilidad.
- La fase final o de *post-prospectiva* traduce las recomendaciones producidas en reportes para ser comunicados. Se diseminan los resultados y se tejen alianzas estratégicas; se emprenden actividades de influencia para que estas prioridades sean compartidas y financiadas por el gobierno, la industria y la academia. Una característica esencial es que el proceso debe repetirse una vez terminada la fase de post-prospectiva, para hacer los ajustes correspondientes y volver a focalizar los temas a tratar para un nuevo proceso de planificación.

Figura 1. Fases del Proyecto 'Cali Visión 2036'

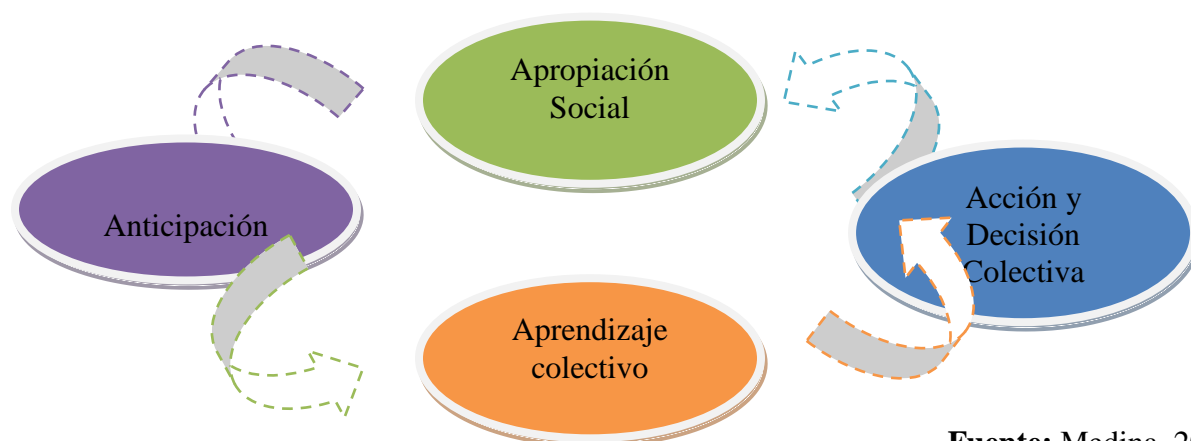


Por lo anterior, el enfoque para desarrollar la Visión Cali 2036 se fundamenta en un modelo que entiende la prospectiva y la estrategia territorial como un ciclo continuo de construcción de futuros (Ver figura siguiente) que incluye los conceptos de anticipación, apropiación, acción y aprendizaje:

- La anticipación tiene que ver con la elaboración de imágenes de futuro.
- La apropiación incluye el diálogo social con los ciudadanos y/o usuarios de las visiones, planes o proyectos de carácter prospectivo
- La acción significa la concreción de los mismos a través de proyectos; y
- El aprendizaje implica el proceso de retroalimentación, para hacer de la prospectiva una actividad permanente.

De esta manera, más que ejecutar ejercicios puntuales se busca desarrollar capacidades para que las instituciones o comunidades puedan hacer procesos permanentes o cíclicos de construcción de futuros, tal y como puede como puede apreciarse así:^{vi}

Figura 2. Ciclo continuo de la prospectiva territorial orientada a la construcción social



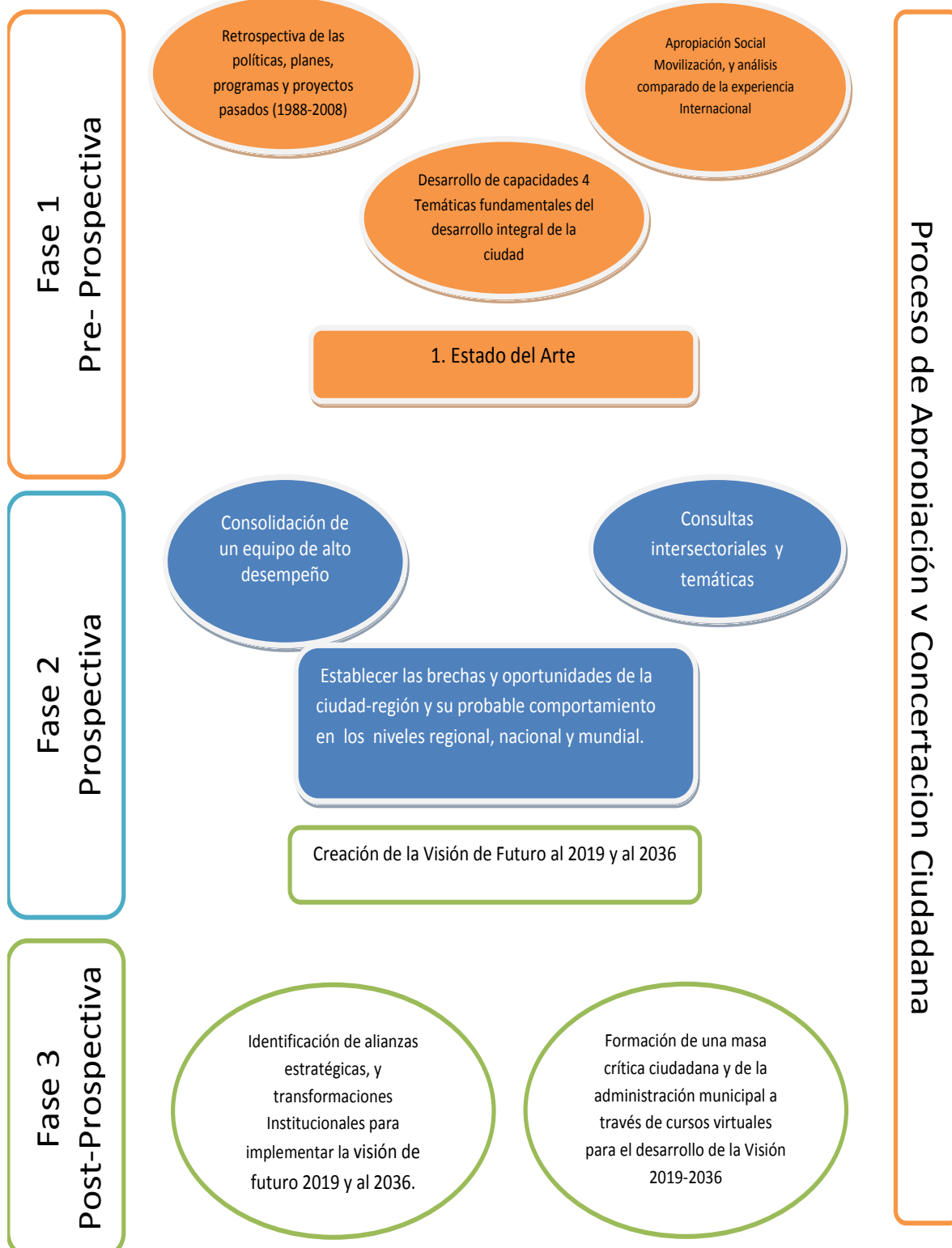
Fuente: Medina, 2000

Cuadro 3. Aportes de la prospectiva territorial a la gestión pública

Componente	Objetivo	Asunto crucial en la gestión pública
Anticipación	Mejorar la calidad de las imágenes y visiones de futuro de la ciudad	Asociar la sociedad civil en un proceso democrático y tecnocrático de análisis de futuro de los sistemas sociales (arriba-abajo, abajo-arriba)
Apropiación Social	Estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros para la ciudad	Ampliar el debate público Mejorar la comunicación con la ciudadanía
Acción	Poner en marcha proyectos públicos y privados pertinentes y eficaces	Facilita la implementación de la visión de futuro y el paso a la acción colectiva concreta, Producir sinergia para el desarrollo del territorio
Aprendizaje Colectivo	Generar retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre la visión de futuro propuesta y el cumplimiento de las metas de la administración pública en el presente	Producir inteligencia colectiva Evaluar en forma permanente la acción pública

Fuente: Medina & Ortégón (2007).

Modelo para la creación de la visión 2019 y 2036 de Santiago de Cali



Cuadro 4. Relación de objetivos y productos según ciclo de construcción de futuros

Proceso	Objetivos	Productos2009
Apropiación	Promover un proceso de apropiación social de la Visión Cali 2036 mediante diferentes procesos pedagógicos de comunicación y cultura, y mantener un contacto permanente con la ciudadanía (Seminario Internacional, Taller con Gabinete Municipal ampliado, etc.)	Fundamentación e inicio del proceso: 1. Un Equipo de organización del proceso de participación y elaboración de la visión. 2. Ocho Talleres Sectoriales (Comunidad, sector público, sector económico, sector académico, tercer sector o sector solidario, Autoridades Nacionales, Autoridades Regionales, Medios de Comunicación).
Aprendizaje Colectivo	Realizar un estado del arte sobre los procesos de planificación regional que sirven de plataforma de aprendizaje colectivo, preparatorio para la Visión 2036	Estado del arte: 1. Un Documento de Entorno General. 2. Cuatro Documentos temáticos (desarrollo humano y social, desarrollo institucional, desarrollo tecnoeconómico, desarrollo territorial y medio ambiente) 3. Un Documento de Marco conceptual y metodológico.
	Conformar un equipo de alto desempeño con funcionarios del Municipio y promover el desarrollo de capacidades en prospectiva, direccionamiento estratégico, desarrollo económico local, planificación y políticas públicas.	Capacitación 1. Un Diplomado en Prospectiva y Estrategia Territorial Socialización 2. Un Plan de Medios y materiales pedagógicos (3. Una Plataforma tecnológica.
Anticipación	Adelantar consultas sectoriales y territoriales a los diferentes actores del desarrollo de la ciudad (comunidad, sector público, sector económico, sector académico, tercer sector o sector solidario) para consensuar la visión de futuro de Cali al 2019 y al 2036 e identificar un portafolio de políticas, planes, programas y proyectos estratégicos que sirvan para estructurar el próximo Plan de Desarrollo de la Ciudad.	
Acción	Promover procesos de decisión y eficiencia colectiva que acompañen la implementación de la Visión 2036.	

4. Metodología para la Elaboración de Diagnósticos Estratégicos con Enfoque Prospectivo

a. El modelo de análisis temático

En este nuevo ejercicio prospectivo para la ciudad de Cali, el Instituto se propuso innovar la metodología, de tal forma que no se realizara el clásico diagnóstico ampliamente descriptivo que abarca todos y cada uno de los temas que hacen parte de la vida de una ciudad como Cali. El propósito por tanto, era realizar un diagnóstico que se centrara en algunos de aquellos aspectos donde la ciudad viene presentando problemas muy críticos y donde se requiere efectuar intervenciones estratégicas para comenzar a cimentar cambios sustanciales y sostenibles, por ello se escogieron diez y seis (16) temáticas clasificadas en cuatro (4) ejes, del siguiente modo:^{vii}

Cuadro 5. Ejes Temáticos del diagnóstico estratégico del Proyecto Cali Visión 2036

Eje	Temática específica
Desarrollo Institucional y Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos y Desarrollo de Ciudad • Desarrollo Institucional, Gerencia y Finanzas Publicas • Gobernabilidad • Proyectos Estratégicos de Ciudad
Desarrollo Humano y Social	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Humano • Demografía y Migración • Educación • Desarrollo Cultural, Modernidad e Identidad
Desarrollo Territorial y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad Región y estructuras urbano-regionales • Espacio Público y Movilidad • Agua • Gestión Ambiental
Desarrollo Tecnológico – Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores estratégicos para la competitividad de Cali al 2036 • Sectores Estratégicos y Oportunidades de Comercio Exterior • Transformación Productiva (limitantes, retos y oportunidades) • Sistema Local de Innovación

La Metodología planteada combina los elementos clásicos de un diagnóstico estratégico, donde se parte de analizar los problemas, sus causas, limitantes, oportunidades, desafíos y se le introducen elementos básicos de prospectiva que permite identificar dentro de los problemas cuales son los nudos críticos, dentro de las causas y las oportunidades cuales son los factores estructurales (tendencias pesadas) y cuales los factores coyunturales (tendencias emergentes o factores de cambio), a nivel de los desafíos permite precisar cuáles son las ideas fuerza para dinamizar el cambio, identificar si han surgido factores de ruptura y proponer apuestas estratégicas que respondan a los nudos críticos y a las tendencias pesadas o emergentes que están profundizando los limitantes o que pueden constituirse en una oportunidad de cambio para la ciudad.

De esta manera, además de tener una radiografía del presente se efectúa un ágil y sintético análisis retrospectivo y prospectivo que permite identificar cuáles son las grandes tendencias que de manera estructural e histórica o de manera más reciente están influyendo en la situación de un determinado tema en la ciudad

b. Sobre la Concepción de la Metodología aplicada

Esta metodología tiene un carácter práctico, en la medida que canalizó los aportes realizados por los expertos vinculados al diagnóstico estratégico de los 16 temas priorizados, los cuales fueron seleccionados por tener un amplio nivel de investigación en el tema solicitado, que les permite no partir de cero, sino aprovechar todo el bagaje acumulado de información y de reconocido conocimiento sobre el tema.

Más que documentos académico-investigativos o ejercicios de investigación, los expertos contribuyeron a realizar documentos que contienen análisis de tendencias, cuellos de botella, factores de cambio, ideas fuerza y apuestas estratégicas, para lo cual tomaron como referente o punto de partida los documentos o trabajos realizados en el campo a su cargo.

Los documentos se enfocaron hacia la priorización de los problemas, la agrupación de las causas a fin de identificar grandes tendencias y el análisis de los factores de cambio para identificar alternativas o ideas fuerza que permitan visualizar las apuestas estratégicas que se requieren para afrontar los limitantes más estructurales y críticos de los problemas identificados. También se tuvo en cuenta la diferenciación de los aspectos estructurales de los coyunturales.

Los aspectos del documento en que se solicitó un tratamiento especial fueron los siguientes:

- Desarrollos conceptuales acompañados de información cuantitativa y cualitativa verificable que permitan contextualizar el análisis.
- Suficiencia y Pertinencia de la información cuantitativa y cualitativa que soporten los desarrollos conceptuales.
- Planteamiento de las relaciones que tienen el tema analizado con los otros énfasis temáticos y con los demás ejes.
- Verificar realización de: Análisis actuales y retrospectivos e identificación de desafíos con perspectiva de corto, mediano y largo plazo.
- Definir tendencias, cuellos de botella, factores de ruptura, ideas fuerza y apuestas estratégicas.

Con esta metodología se logró elaborar unos diagnósticos estratégicos con enfoques prospectivos en los ejes y temas seleccionados, caracterizándose por la integralidad del enfoque, por una fuerte capacidad de síntesis, sustentado con datos y conclusiones relevantes que indiquen los factores estructurales, (el problema central sus causas y efectos), las tendencias, los nodos críticos o cuellos de botella, las oportunidades claves y las acciones estratégicas a nivel de ideas fuerza o de énfasis prioritarios a abordar.

En un diagnóstico estratégico con metodología prospectiva se pone en práctica, el concepto del principio de la evidencia, lo que impone a los expertos que diagnostican, la necesidad de generar credibilidad en lo que se dice, sobre la base de comprobar lo que se dice.

c. Sobre el Método de Trabajo

Se asumió el enfoque prospectivo propuesto por el Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe elaborado por Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (2001), así como los lineamientos sugeridos por Yin (1994) y Ruiz (1999), para diagnósticos estratégicos y que han establecido las fases de trabajo siguientes:

- Diseño de investigación (preguntas o estructura de investigación, selección de casos, selección de expertos).
- Recopilación de los datos (desarrollo del protocolo para la recopilación de datos, construcción del estudio, técnicas e instrumentos, trabajo de campo).

- Análisis de datos cualitativos (análisis de los datos, saturación teórica, análisis transversal, validez y confiabilidad, control de calidad).
- Definición y escogencia de problemas centrales a tratar, conformación de nudos críticos, y causas de los mismos así como sus principales consecuencias.(exposición teórica, validación primaria con expertos y fuentes acezadas de los problemas, nudos, causas y consecuencias)
- Determinación de las principales tendencias pesadas y emergentes que modelan el comportamiento del tema analizado.(Validación primaria con expertos y fuentes)
- Visualización de los principales hechos portadores de futuro que modifiquen las tendencias actuales, así como los principales factores de ruptura que afectaran los problemas tratados.(validación primaria por expertos y fuentes consultadas)
- Generación de la teoría (contrastación de la literatura existente, desarrollo de propuestas, construcción de posibles escenarios).
- Definición de las principales Apuestas Estratégicas a evaluar(presentación de escenarios y estrategias, por expertos)

De esta forma, los puntos claves para la elaboración de los documentos, se ha basado en los siguientes referentes:

- Los desarrollos conceptuales han estado acompañados de información cuantitativa que permitan contextualizar el análisis.
- La información cuantitativa ha sido suficiente y pertinentemente abordada de forma tal que sustentan los desarrollos conceptuales.
- Se ha logrado establecer la interrelación de los temas analizados con las otras temáticas del eje temático analizado y con los demás ejes.
- Se han identificado a partir de análisis retrospectivos y prospectivos los problemas presentes así como los principales desafíos con perspectiva de corto, mediano y largo plazo.
- Se ha logrado a partir de técnicas prospectivas, definir tendencias, cuellos de botella, factores de ruptura, las ideas fuerza y las principales apuestas estratégicas.
- Se lograron Identificar y diferenciar los aspectos estructurales de los coyunturales, y por ende el adecuado equilibrio entre los problemas detectados y los planteamientos de las posibles alternativas de cambio o modificaciones a los mismos

Los elementos aportados por el diagnóstico estratégico con análisis prospectivo, son claves para la posterior realización de las consultas ciudadanas para la construcción colectiva de los escenarios prospectivos de la segunda fase del proyecto Cali Visión 2036, puesto que los documentos reflejan una visión de futuro frente a los problemas centrales de la ciudad.

Cuadro 6. Estructura recomendada para elaborar los documentos de diagnóstico estratégico con análisis prospectivo

Introducción	Descripción de la idea central a desarrollar, su contexto, delimitación, énfasis y su importancia dentro del eje temático y se hace referencia a otros análisis previos que se hayan realizado en el tema.	Ejemplo de un tema: La crisis de Emcali, su impacto sobre la inversión pública y su relación con el desarrollo de la ciudad y la gobernabilidad en el tema de los servicios públicos domiciliarios.
Planteamiento	Definir el nudo crítico o los cuellos de botella del problema que consideren estratégico para analizar.	Ej.: Cual es el esquema o alternativa más estratégica para recuperar financieramente la empresa, retomar la gerencia de la misma para la ciudad y
	Relación que tiene el problema analizado con otros aspectos del mismo eje o de los demás ejes	Las implicaciones de la crisis de Emcali, sobre la gobernabilidad, sobre el recurso hídrico, sobre la competitividad de la ciudad.
	Principales causas, consecuencias e impactos	Ej: El alto nivel de endeudamiento de la empresa, su manejo político, etc.
	Posibles alternativas para generar cambio a corto, mediano y largo plazo	Realizar un pacto de gobernabilidad.
Desarrollo	Principales tendencias pesadas y emergentes que se pueden identificar a partir del análisis del problema	Un ejemplo de Tendencia Pesada: la Incidencia de la política en el manejo de la empresa. Un ejemplo de tendencia emergente: La solicitud de devolución de la empresa por parte de la Alcaldía y del

	Hechos portadores de futuro que pueden cambiar positiva o negativamente al	La Nueva Ley de Telecomunicaciones que permite la competencia de las empresas de telecomunicaciones en todo el territorio nacional
	Factores de Ruptura	La posible separación del componente de telecomunicaciones del resto de la empresa
Conclusiones	Ideas Fuerza	Independientemente de si la unidad de telecomunicaciones se separa del resto de la empresa o esta se mantiene como esta, Empeli debe seguir siendo pública
	Factores Clave de Cambio para formular apuestas estratégicas	Por ejemplo: Recuperar financieramente la empresa.

d. Conceptos Asociados al Diagnostico Estratégico

Para que el Diagnóstico Estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (Montaño, 2004), entiéndase en este caso “Tema de Estudio”.

Teóricamente un diagnóstico estratégico a nivel de entidad permite identificar las áreas de gestión susceptibles de perfeccionamiento, relacionando las condiciones de la entidad con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Aplicando este enfoque al análisis de ciudad, significa que para realizar un diagnóstico estratégico se requiere realizar un estudio y un análisis a profundidad del tema escogido, de las debilidades, fortalezas ,virtudes, que lo caracterizan, de los problemas que lo aquejan; de la profundidad de este análisis y las herramienta que se empleen es lo que nos va a permitir hacer un diagnóstico acertado de la realidad del tema analizado, de lo cual dependerá el diseño de las estrategias que se requieran para modificar su comportamiento.

Las estrategias hacen referencia a como realizar aproximaciones sucesivas a un objetivo en medio de todas las restricciones existentes, pues en las entidades como en las ciudades se disponen de unos recursos limitados, los cuales deben ser correctamente administrados con el

fin de maximizar sus utilidades o impactos, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de los temas estratégicos analizados y de los problemas que los rodean.

Las estrategias deben ser previstas y percibidas tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con base en esto fijar las metas que le permitirán a la ciudad llegar a donde quiere, ser lo que quiere ser, para alcanzar la visión de futuro que demanda la Ciudad.

e. Conexión del Diagnóstico Estratégico y la Prospectiva

En la mayoría de los modelos propuestos para análisis de problemas, organizaciones, o situaciones o problemas específicos la fase del diagnóstico estratégico está presente y es esencial al momento de conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Para ello se parte de utilizar las técnicas DOFA que se complementan con las técnicas de análisis prospectivas que aportan elementos básicos para la posterior construcción de los escenarios con sus respectivos apuestas estratégicas.

Por tanto, un diagnóstico estratégico con metodología prospectiva va más allá de la identificación y evaluación de los problemas e incursiona en el análisis de las posibles soluciones, de tal forma que trata de identificar cuáles son las palancas o los factores que se requieren modificar para desencadenar el cambio.

Analícese que tampoco el diagnóstico estratégico tradicional aborda los tipos de tendencias de comportamientos que afectan el fenómeno analizado, ni los hechos o factores que pueden incidir en modificación, alteración o fijación de dichos comportamientos, esto se hace es mediante los análisis de tendencias de tipo prospectivo.

Aunque los Diagnósticos Estratégicos en sí definen Estrategias a implementar ante un problema a enfrentar se hace sobre la base de los comportamientos que aportan la información que se procesa en el momento de la realización del estudio, o sea en tiempo real y retrospectivamente, esa relación condiciona y predispone la propuesta de cómo se piensa resolver el problema analizado en el corto o mediano plazo, con la construcción de los posibles escenarios para el futuro utilizando argumentos de la teoría de prospectivas el Diagnóstico Estratégico sufre una complementación necesaria y sustancial.

f. ¿Por qué es necesaria la Prospectiva para este Diagnóstico?

La prospectiva puede ser interpretada como el arte de visualizar cambios sociales a través del tiempo. El fundamento de la prospectiva no es predecir o adivinar, es más bien contribuir a la construcción de alternativas frente a una situación existente que se desea cambiar.

Hacer prospectiva es explorar la incertidumbre, es lanzar hipótesis razonadas fuertemente sustentadas, con un rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, es más bien plantear alternativas transformadoras pero realizables.

Pensar de manera prospectiva es considerar que existe la posibilidad de cambiar las tendencias y que el futuro es algo más que la continuación de las tendencias presentes. El futuro es fruto de la interacción de las tendencias, las acciones de los actores sociales y los acontecimientos inesperados sobre los que no se tiene control.

El futuro es un movimiento intercalado de continuidades (tendencias) y discontinuidades (hechos portadores de futuro, factores de ruptura), por lo tanto el futuro puede ser interpretado como las variaciones del escenario tendencial.

La teoría de la Prospectiva aplicada en este Diagnósticos Estratégico lo viene a enriquecer en su concepción por cuanto:

- Va mas allá de los conceptos de Planeación Estratégica al aportar agudeza, creatividad, razonamiento lógico (coherente y argumentado) por los expertos participantes.
- Es crítica al interpretar la realidad, al evaluar y proponer supuestos futuristas verificables, y verosímiles,
- Conoce, predetermina y presenta tendencias de comportamientos y sus posibles puntos de quiebres.
- Incluye en su análisis una evaluación profunda del comportamientos de los actores sociales en el presente y cara al futuro
- Visibiliza y propone imágenes del futuro sobre la base de un sólido y amplio conocimiento y evaluación del pasado y el presente, que aunque no sea exacto su visión si es los suficiente aproximativos y probabilísticos como para que la mayoría de los usuarios de este proyecto crean en el.
- Define y presenta aquellos hechos prospectivos al presente (eventos actuales que influirán en el futuro), y los hechos portadores del futuro (ocurrirán de manera inminente) que terminaran afectando el comportamiento del problema analizado.

- Establece los Factores de Ruptura que quebraran las tendencias de comportamientos actuales.
- Aproxima sujeto a Validación posibles escenarios de comportamientos en el futuro, modificándose o no las tendencias de comportamientos del presente (incluye consecuencias positivas o negativas).

g. Productos Publicables a Entregar en la Primera Fase del Proyecto 'Cali Visión 2036' denominada Diagnostico Estratégico

Como conclusión del proceso, se tiene previsto la elaboración de tres grandes productos publicables y comunicables al gran público:

- Libro con los documentos elaborados por los expertos de cada uno de los ejes temáticos de la Visión.
- Las memorias de los foros de cada uno de los ejes temáticos, con las ponencias de los invitados internacionales, los comentaristas, las preguntas interactivas y las relatorías de los talleres de pensamiento estratégico e innovador.
- La documentación de las tendencias identificadas con su respectiva base de datos

5. Conclusiones

La prospectiva, la innovación y la gestión del conocimiento son disciplinas que contribuyen a dinamizar los procesos de transformación productiva y social de la sociedad. Facilitan comprender en tiempo real cómo la aceleración del cambio tecnológico afecta hoy en día a cualquier empresa o sector productivo, dentro de una región o país. Aportan procesos sistemáticos que suministran información pertinente del entorno en el momento oportuno, para anticipar amenazas y oportunidades, y generar una capacidad de respuesta, pertinente, veloz y efectiva (Escorsa & Maspons, 2001). Igualmente contribuyen a crear las condiciones propicias para la competitividad de las ciudades, las empresas y regiones, al desarrollar marcos de planeamiento estratégico que ordenen y orienten las políticas públicas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+I). Permiten visualizar alternativas de futuro en un contexto global, establecer diversos caminos para construir el futuro deseado y no sufrir el rigor y los costos de los cambios indeseados (Medina & Ortigón, 2006).

La Prospectiva Territorial en particular facilita el análisis de sistemas sociales, permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y elaborar estrategias colectivas de respuesta a las dinámicas del cambio tecnológico y social. Al mismo tiempo, moviliza a los diferentes actores y redes sociales para generar visiones compartidas de futuro, orientar políticas de largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y posibilidades locales, nacionales y globales.

Durante la primera fase se aspira realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual y de las perspectivas de la ciudad en el corto, mediano y largo plazo, con el concurso de los sectores gubernamental, empresarial, académico y, por supuesto, con la participación de líderes de la sociedad civil.

Bibliografía

- Azua, Jon (2000) Alianza competitiva para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras, Mc Graw Hill, Arthur Andersen, Madrid.
- Bailly, Jean Paul (1998) Prospective, débat, décision publique, République Française avis et Rapports du Conseil Economique et Social, Les éditions des Journaux officiels, No. 16.
- Berger, Gastón (1964) Phénoménologie du temps et prospective, Presses Universitaires de France, Paris.
- Berger, Gastón (1957) “Sciences Humaines et prévision”. Revue des Deux Mondes, 1er Fevrier.
- Bezold, Clem (1996) “The visioning method”, in: Knowledge base of futures studies, Victoria, Futures Study Centre, pp. 167-175.
- Bindé, Jerome (1997) “L’éthique du futur. Pourquoi faut-il retrouver le temps perdu?”, Futuribles, décembre; pp. 19-40.
- Bindé, Jerome - sous la direction de- (2000) Les clés du XXIe siècle, Seuil, Editions Unesco, Paris.
- Borja, Jordi & Castells, Manuel (1997) Local y global, Madrid, Editorial Taurus.
- Ciciotti, Enrico; Florio, Raffaella & Perulli, Paolo (1997) Approcci strategici alla pianificazione territoriale, in La dinamica di sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, a cura di Alberto Bramanti & Mario Maggioni, Franco Angeli, Milano.
- Chesneaux, Jean (2000) La présent, temps d’agir-ensemble, dans Prospective por une gouvernance démocratique, Coordonné par Edith Heurgon et José Landrieu, L’aube editions, Paris.
- Colciencias (2008) Colombia construye y siembra futuro. Política nacional de fomento a la investigación e innovación, Bogotá.
- Consejo Privado de Competitividad (2007) Informe Nacional de Competitividad 2007, Bogotá.
- Consejo Nacional de Planeación Económica y Social –CONPES– (2008) Política Nacional de Competitividad y Productividad, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones, Presidencia de la República de Colombia, Documento CONPES 3527, Bogotá.
- De Geus, Arie (1997) The living company, traducción italiana L’azienda del futuro, Franco Angeli, Milano.

- De Jouvenel, Bertrand (1967) *L'arte della congettura*, Vallecchi Ed., Firenze.
- Escorsa, Pere & Maspons, Ramón (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*, Financial Times – Prentice Hall, México.
- Fahey, Liam & Randall, Robert –edited by- (1998) *Learning from the future*, Wiley and Sons, New York.
- FOREN (2001) *Creating and applying vision in the regions. Towards agile and networked regions through foresight* (Conference on regional foresight), organised by the foren network, december 13th, Dublin.
- FOREN, Foresight for regional development network (2001) *A practical guide for regional foresight*, European Commission Research Directorate General, Strata Programme, Report EUR 20128, European Commision, Bruxelles.
- Gabiña, Juanjo (1998) *Prospectiva y ordenamiento territorial*, Alfaomega Editores, México.
- Gavigan, James & Scapolo, Fabiana (2001) *Foresight and the Long-Term View for Regional Development*, The ITPS Report, N. 56.
- Georghiou, Luke; Cassingena Harper, Jennifer; Keenan, Michael; Miles Ian & Popper, Rafael (2008) *The Handbook on Technology Foresight. Concepts and Practice*; Edward Elgar Publisher, Cheltenham.
- Godet, Michel.(1997) *Manuel de prospectiva stratégique. Vol. 1 Une indiscipline intellectuelle. Vol. 2 L'art et la méthode*”. Dunod Ed., París.
- Godet, Michel (1994) *De la anticipación a la acción*, Editorial Marcombo, Barcelona.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2002) *Prospective de troisième génération: le cas de la prospective territoriale*, Tesis Doctoral, Pontificia Università Gregoriana, Rome.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Prospective and Foresight: towards a convergence*, Conference on regional foresight, organised by the foren network, december 13th, Dublin.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Measuring and Maximizing the Impact of Regional Foresight*, ITPS Report, N. 59
- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Quand les territoires pensent leurs futurs*, L'Aube Editions, Paris, 2001.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2000) *Donner du futur aux territoires. Guide de prospective territoriale a l'usage des acteurs locaux*, Lyon, CERTU, 2000.
- Goux-Baudiment, Fabienne (1998) *Seminaire de Formation Professionnelle a la prospective regionale*, Propective, Paris.

- Goux-Baudiment, Fabienne, Heurgon, Edith, Landrieu, Josee -coord- (2001) *Cerisy. Prospective pour une intelligence collective*, L'Aube Editions, Paris.
- Griffin, Angela (2001) *La promoción ciudades sustentables*, en “Los retos del gobierno urbano”, editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Harris, Nigel (2001) *Preparación de una visión económica y estratégica para una ciudad*, en “Los retos del gobierno urbano”, editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Haussman, Ricardo (2007) *La transformación productiva de Colombia*, Quantum Advisory, Trabajo presentado para el Departamento Nacional de Planeación, la Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Bogotá.
- Heurgon, Edith & Landrieu, Josée (2000) *Cerisy. Prospective pour une gouvernance démocratique*, Editions L'Aube, Paris.
- Keenan, Michael; Miles, Ian; Farhi, François i& Lecoq, Denis (2001) *Creating Vision in the Regions: A Framework for Organizing Regional Foresight*, ITPS Report, N. 59.
- Kumar, Rajendra (2001) *El Plan corporativo de la ciudad de Coimbatore: estudio de caso de administración estratégica*, en “Los retos del gobierno urbano”, editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Lagadec, Patrick (2000) *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation, Paris
- Lesourne, Jacques & Soffaas, Christian (1996) *La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*. Interéditions, París.
- Masini, Eleonora (2000) *Penser le futur*, Dunod, Paris.
- Medina Vásquez, Javier & Ortegón, Edgar (2006) *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – Comisión Económica para América Latina, Serie Manuales, No. 51, Santiago de Chile.
- Medina Vásquez, Javier (2001) *La imagen y la visión de futuro en los estudios del futuro*, Tesis Doctoral Summa Cum Laude, Pontificia Universidad Gregoriana, Roma.
- Medina Vásquez, Javier (2000) *La función de pensamiento a largo plazo: acción y redimensionamiento institucional*, en Wiesner, Eduardo; Garnier, Leonardo; Medina Vásquez, Javier, (Funciones básicas de la planificación, Cuadernos del ILPES N. 46, Santiago de Chile.

- Medina Vásquez, Javier & Ortegón, Edgar, -Editores- (1997) *Prospectiva: Construcción social del futuro*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Universidad del Valle; Cali.
- Ringland, Gill (1998) *Scenario planning. Managing for the future*, Wiley and Sons, Chichester.
- Serra, Jordi (2001) *Territorial foresight: more than planning less than prospective* Conference on regional foresight, Foren Network, december 13th, Dublin.
- Thépot, J.; Godet, M.; Roubelat, F.; Saab, A.E. (2000) *Décision, prospective, auto-organisation*. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris.
- Unido (2005) *Unido Technology Foresight Manual*, United Nations Industrial Development Organization, Viena.

6. NOTAS

ⁱ Este es un campo dinámico, en pleno desarrollo desde los años noventa en todo el mundo. Aunque los enfoques comparten ideas comunes, “no todo es lo mismo”, existen diferencias importantes de concepción, organización, metodología y contenido que es importante recalcar. Para ver metodologías y casos de planes territoriales es fundamental Borja & Castells (1997), Harris (2001), Griffin (2001) y Kumar (2001). La literatura sobre las visiones es un tanto más difícil de conseguir. Las bases metodológicas están en Bezold (1996) y una buena comparación de ejercicios se encuentra en el Cuaderno 46 de la Serie sobre Desarrollo Territorial del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2001). Para una perspectiva actual sobre previsión territorial, ver especialmente la Conferencia del Programa FOREN llevada a cabo en Dublín, diciembre, 2001. Si se quieren contrastar los enfoques de prospectiva y previsión territorial, ver las ponencias de Serra y Goux-Baudiment en la citada conferencia. De otra parte, una perspectiva comprehensiva sobre los enfoques estratégicos a la planificación territorial está en Ciciotti, Florio e Perulli (1997). Otra conceptualización vinculada con las políticas de desarrollo urbano sensibles al tiempo y al espacio están en Hesina & Fromhold (2002). La experiencia de la consultora Arthur Anderssen está en Azúa (2000).

ⁱⁱ Hablar en términos de generación es un recurso que permite distinguir afinidades temáticas y metodológicas propias de un grupo de autores de edades semejantes, que han compartido una visión de mundo, unos hechos históricos e incluso los asientos alrededor de la mesa principal en Seminarios, tertulias y asociaciones profesionales. Como base de esta evolución histórica se toma como fundamento la labor de Fabienne Goux-Baudiment (2000; 2001; 2002; 2006), tal vez la mujer más importante de la prospectiva francesa junto con Edith Heurgon.

ⁱⁱⁱ Cuando surge la primera generación en los años sesenta, el objeto básico de estudio era fundamentalmente la ordenación y gestión del territorio. En ese entonces el concepto de territorio se asemejaba a un pedazo de espacio nacional sobre el cual el Estado tenía que ejercer la planificación. El asunto que debían hacer los planificadores era ordenar ese espacio y velar para que no se presentaran desequilibrios fuertes entre los distintos territorios que componían el Estado- nación. De hecho, en Francia eso se debía a la enorme concentración de población y de funciones que estaba ejerciendo París sobre el resto de los territorios. ¿Quién era el actor fundamental? Era la era la administración y el Estado central, particularmente la Delegación de Manejo del Territorio, la famosa DATAR, y la Comisaría General del Plan.

En los años setenta y ochenta, el enfoque se orientó hacia trazar grandes lineamientos acerca de hacia adonde podría y debería ir el territorio. Pero el concepto de territorio seguía siendo el de soporte del desarrollo. La diferencia frente a la etapa anterior es que ya no se veía al Estado como el actor hegemónico sino como un actor principal que en compañía de otros interactuaba sobre el territorio. Los asuntos básicos eran comprender estas grandes evoluciones demográficas, urbanísticas, económicas y tecnológicas, pero también realizar estudios puntuales, estudios sectoriales, etc. ¿Quiénes eran los actores que ejercían esa prospectiva regional? Eran los servicios descentralizados del Estado, las prefecturas de región, las empresas consultoras y las universidades.

En los años noventa las cosas cambian de una manera vital. ¿Por qué? Porque el fenómeno de la descentralización fue gestando una nueva dinámica entre el Estado, las regiones y las localidades. Por tanto, los poderes territoriales comenzaron a demandarle planteamientos al Estado que antes no hacían, porque simplemente antes eran objetos de la planificación del Estado central. Surge el concepto y el proceso de negociación entre el Estado central y las regiones y allí el concepto de territorio cambia sustancialmente, porque ese territorio ya no se percibe así mismo como un objeto sino como un sujeto o actor. Y en la medida en que se considera como tal, considera necesario dotarse de un proyecto colectivo autónomo, a partir del cual relacionarse con la nación. De esta manera la nación tiene claro qué quiere y para donde va cada uno de los territorios, y el uso de los recursos colectivos se rige dentro de un marco institucional de tipo prospectivo. En este replanteamiento fueron vitales dos iniciativas públicas. Por un lado, el Programa “Prospectiva y Territorios” de la DATAR y por el otro, los Contratos de Plan Estado-Región, en cuyo desarrollo ha sido de gran importancia la labor los Consejos Regionales y los Consejos Económicos y Sociales Regionales (CESR).

^{iv} En particular, el concepto de inteligencia colectiva pretende replantear el lugar de los expertos en la producción de conocimientos necesarios para la acción colectiva, busca la articulación de los saberes expertos y los conocimientos cotidianos, y la constitución de un debate público que atienda verdaderamente a las interrogantes reales de la sociedad. En Goux Baudiment, Heurgon & Landrieu (2001) se aprecia el análisis de casos aplicados al envejecimiento de la población, el automóvil y el agua y la salud.

De otro lado, la tercera generación tiene expresión en hechos concretos. Surge con los llamados Contratos de Plan Estado – Región y el Informe Bailly de 1998. Esta renovación es evidente en varios eventos, a saber:

-
- La organización de los Coloquios de Cerisy-la-Salle (1998-2000) y su publicación en tres sendos volúmenes, donde los principales prospectivistas franceses debatieron temas como los nuevos territorios de la acción colectiva, la creación de una prospectiva realmente adecuada para la gobernanza democrática, y la emergencia de una inteligencia colectiva.
 - En segunda instancia, la organización de la Bienal del futuro (2000), en la cual se expusieron experiencias como Limousin 2017, Millenaire 3 Grand Lyon, Nord Pas de Calais, Ile de France 2025, Haute Normandie 2015, Strasbourg y la red Eurocites, las cuales demuestran nuevas prácticas e interpretaciones del quehacer de la prospectiva territorial (Cfr Heurgon & Landrieu, 2000); y
 - Finalmente, está la organización del homenaje internacional a Jacques Lesourne, debido a su jubilación como profesor en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios en París. Lesourne, como figura prominente de la segunda generación, marcó con su clásica formación de economista muchos de los temas y los métodos desde los años setenta. Precisamente las reflexiones colectivas tuvieron como punto central el tema de la renovación de los contenidos y los procesos de la prospectiva, siendo evidentes asuntos tales como la autoorganización de la sociedad, la crisis del modelo de decisión racional, la influencia de la psicología económica, el papel de las redes, etc. Todo lo cual significa, ni más ni menos, un reacomodamiento de la vieja guardia de la segunda generación al nuevo entorno conceptual y organizativo de la sociedad francesa (Thépot, Godet, Roubelat & Saab, 2000).

^v Justo esta era el sentido que proponía Gastón Berger, el filósofo central de la primera generación de la prospectiva. Berger (1957, 1964) insistía en la importancia de darle un sentido al presente y no sostener un divorcio con el largo plazo. La idea era tratar de Esta era una demanda igualmente importante para Bertrand de Jouvenel (1967), otro de los grandes pioneros de la primera generación, para quien el ideal de la reflexión prospectiva era precisamente el del foro interdisciplinario (Cfr. Medina, 1997).

^{vi} La anticipación implica la visualización de cambios sociales y tecnológicos de un sistema dado a lo largo del tiempo. Puede ser de naturaleza exploratoria si pretende solamente describir tales transformaciones o de tipo normativa, si busca prescribir objetivos o estrategias para la acción. Dicho de otro modo, la anticipación produce imágenes de futuro. La construcción de futuros incluye la anticipación pero se preocupa fundamentalmente por la realización de tales imágenes de futuro.

vii Para ello el Instituto ha acopiado la experiencia acumulada por su director el Doctor Javier Medina Vasquez, quien ha participado en importantes procesos prospectivos de planeación con visión de largo plazo como “ El Cali que Queremos – 1989” , el Plan Maestro de Desarrollo Regional, Prospectivo, Integral y Sostenible al 2015 liderado por la Secretaria de Planeación del Valle del Cauca - 2003, El Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial liderado por Colciencias - 2007, entre otros. Pero también la experiencia de profesores y consultores expertos de seis facultades de la Universidad del Valle.