

# Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca - RedCiudE

¿Cómo desarrollar los futuros de RedCiudE?  
Metodología Prospectiva - Estratégica de la Investigación

PROCESS FOR THE DESIGN AND CONSTRUCTION OF A NETWORK OF EDUCATING CITIES IN VALLE DEL CAUCA - REDCIUDE ¿HOW TO DEVELOP THE FUTURE OF REDCIUDE? FORESIGHT METHODOLOGY - STRATEGIC RESEARCH

Benjamín Betancourt G.<sup>1</sup>

## RESUMEN

El objetivo principal del presente artículo es describir el proceso metodológico prospectivo y estratégico que se desarrolló para el diseño y puesta en marcha en el Valle del Cauca (Colombia) de una Red de Ciudades Educadoras (RedCiudE) que sirva de plataforma para la formación de capacidades endógenas de talento humano, en ciencias de la vida y la innovación para el desarrollo local.

Los ejes estructurantes para el diseño de la red están constituidos por las dimensiones de ciudad que permitan configurar un nuevo modelo de desarrollo humano, basado en Educación, Conocimiento y Desarrollo.

Los elementos temáticos que alimentan el modelo de RedCiudE son los siguientes: Dimensión Económica, Dimensión Socio-Cultural, Gestión de Políticas Públicas de Ciudad, Gestión Social del Conocimiento, TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación), Gestión Físico Ambiental, la Formación del Talento Humano y el Pensamiento Prospectivo.

La metodología consiste en un ejercicio de planeación participativa en cuatro fases: Prospectiva, Estratégica, Operativa y de Socialización, en las cuales están presentes los actores sociales de la ciudad.

## ABSTRACT

The main objective of this article is to describe the foresight methodological process and strategic that was developed for the design and implementation in the Valle del Cauca (Colombia) of a network of Educating Cities (RedCiudE) to serve as a platform for skills training of endogenous capabilities of human talent, in life sciences and innovation for local development.

The axes for structuring the design of the network are constituted for the size of city that allow to set up a new model of human development, based on Education, Knowledge and Development.

The thematic elements that feed the model RedCiudE are as follows: Economic Dimension, Dimension Socio-Cultural Management of Public Policy City, Social Knowledge Management, ICT's (Information Technologies and Communication), Physical Environmental Management, Human Talent Training and Thought Foresight.

The methodology is an exercise in participative planning into four phases: Foresight, strategic, operational and Socialization, which are present the social actors of the city.

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Magister en Administración de Empresas y especialista en Gerencia Estratégica y Prospectiva. Director del Grupo de Investigación en Previsión y Pensamiento Estratégico. Categoría A - Colciencias. Correos electrónicos: benjabet@univalle.edu.co - benjabet@gmail.com

Artículo Tipo 1: D: Investigación Científica y Tecnológica. Según clasificación Colciencias.

Fecha de Recepción: Diciembre de 2007

Fecha de Aprobación: Marzo de 2008.

La primera fase –Prospectiva- busca consolidar el programa de la Agenda de Ciencia Tecnología e Innovación, identificando los escenarios de futuro de Ciudad Educadora, luego precisar las apuestas de cada ciudad y finalmente estructurar el modelo en Red de Ciudades Educadoras. La segunda fase –Estratégica- propone de manera integral y holística, un portafolio amplio de proyectos y planes de largo plazo para las distintas dimensiones de ciudad, orientados a fortalecer la educación, el conocimiento y el desarrollo, incorporándolos en los Planes de Desarrollo de los respectivos municipios, con el propósito de comprometer el respaldo de los gobiernos locales para alcanzar una mejor calidad de vida de sus ciudadanos y comunidades de manera sostenible a largo plazo. En concordancia con lo anterior se plantea la fase Operativa con la urgente necesidad de empezar a ejecutar los planes bajo la orientación de los gobiernos locales, en busca de resultados en el corto, mediano y largo plazos, acordes con cada una de las estrategias importantes seleccionadas para la Ciudad Educadora y la configuración de la Red. En esta fase se propone un conjunto de actividades, tareas y subtareas de los programas y proyectos estratégicos de RedCiudE, así como, su cronograma de ejecución, la asignación de responsabilidades, recursos y presupuesto y, el diseño de un sistema de seguimiento y control con indicadores de gestión para su realización. Seguidamente se hace el Modelo de la Red para su funcionamiento (A manera de fase de modelización). Finalmente, con la fase de Socialización se busca dar a conocer los resultados alcanzados mediante foros, cartillas, seminarios y a través de los medios.

También se pretende de manera inmediata poner estos resultados a la consideración de todas las instituciones comprometidas en el proceso, con el fin de incentivar el diálogo de ciudad y entre ciudades, el cual será más valioso y estratégico en la medida que crezca la Red a nivel regional, con una mayor participación y compromiso de los actores sociales e institucionales de todos los municipios del Valle del Cauca, haciendo más eficiente y efectiva la Red.

**Palabras Claves:** Ciudad, Ciudad Educadora, Red de Ciudades, Redes Sociales, Actores Sociales, Desarrollo Local, Desarrollo Regional, Planeación Participativa, Planeación Estratégica de Ciudad, Planes de Desarrollo Local, Prospectiva, Escenarios, Educación y Gestión de Conocimiento.

The first phase - Foresight - seeks to consolidate the program of the Agenda for Science Technology and Innovation, identifying scenarios for the future of Educating City, then specify the betting of each city and finally build the model of Educating Cities Network. The second phase - Strategic - proposes a comprehensive and holistic manner, a broad portfolio of projects and long-term plans for the different dimensions of city, aimed at strengthening education, knowledge and development, incorporating them into Development Plans of the respective towns with the purpose of compromising the support of local governments to achieve a better life quality for its citizens and communities in a sustainable manner over the long term. In keeping with the above raises the operational phase with the urgent need to start run plans under the guidance of local governments, in search of important strategies selected for Educating City and the tasks and subtasks of programs and strategic projects from RedCiudE, as well as its timetable for implementation, the allocation of responsibilities, resources and budget, and the design of a system for monitoring and control with management indicators for its realization. Then becomes the model of the Network for its operation (By way of modeling phase). Finally, with the phase of Socialization is seeking to make known the results achieved through forums, pamphlets, seminars and the media.

It also intends to immediately put these results into consideration of all the institutions involved in the process, in order to encourage the dialogue of city and between cities, which will be most valuable and strategic inasmuch to grow the network in the regional level, with greater participation and commitment of the social and institutional actors of all towns in the Valle del Cauca. making more efficient and effective the network.

**Key words:** City, Educating City, Cities Network, Social Networks, Social Actors, Local Development, Regional Development, Participative Planning, Strategic Planning of City, Local Development Plans, Foresight, Scenarios, Education and Knowledge Management.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la Agenda<sup>2</sup> Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT+I) del Valle del Cauca surge la estrategia de diseñar y poner en marcha una red social<sup>3</sup> e institucional denominada: Programa Territorial Valle del Cauca Red de Ciudades Educadoras – RedCiudE, en el horizonte de 2015- 2019.

El gran propósito de la Agenda de CT+I ha sido el fortalecimiento de la capacidad regional de generación, uso y apropiación social de conocimiento: fue así como, RedCiudE surgió como pieza esencial para darle continuidad a la Agenda, formulando acciones que contribuyan a la transformación del territorio vallecaucano, con la participación de todos los actores sociales ( poder, saber, empresariado y la comunidad), trabajando mancomunadamente en el logro de los objetivos estratégicos de desarrollo y formación de talento humano para la innovación.

En el año 2005, una vez terminada la formulación de la Agenda, el grupo de investigación Pronóstico y Pensamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, presenta a Colciencias la oferta para el diseño y puesta en marcha de la Red de Ciudades Educadoras con la participación inicial de tres Ciudades: Santiago de Cali, Buenaventura y Guadalajara de Buga y con el respaldo de varias instituciones locales y regionales interesadas en el proceso de construcción de la Red, entre las que se destacan además de Colciencias, la Gobernación del Valle, y sus Secretarías de Planeación Departamental y de Educación del Departamento; la Alcaldía de Santiago de Cali, su Secretaría de Educación y el Plan Decenal de Educación Municipal; la Alcaldía de Buenaventura y su Secretaría de Educación; la Alcaldía de Guadalajara de Buga, su Secretaría de Educación y el Concejo Municipal; las Cámaras de Comercio de Buga y Buenaventura; Banco de la República de Buenaventura; la Universidad Libre de Cali; La Universidad del Valle, sus sedes regionales de Buga y Buenaventura y la Facultad

de Ciencias de la Administración; además de un grupo significativo de instituciones educativas, ONG'S, programas, comunidades y personas que participaron con entusiasmo en los talleres y consultas llevados a cabo a lo largo del proceso.

En la propuesta presentada a Colciencias por el Grupo de Investigación Pronóstico y Pensamiento Estratégico, se definieron los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Diseñar un Modelo de Red de Ciudades Educadoras como plataforma para la formación en las subregiones de capacidades endógenas de talento humano en ciencias de la vida y la innovación para el desarrollo local con visión prospectiva, en el horizonte del 2015 - 2019.

**Objetivos Específicos:** **1.** Desarrollar un caso piloto del modelo en el nodo del municipio de Buenaventura, como polo de arranque de la red y espacio de convergencias solidarias de los otros nodos para el fortalecimiento de la identidad e integración regional. **2.** Convenir Planes de Acción subregionales en educación, conocimiento y desarrollo con los actores sociales de las ciudades del Valle del Cauca, a partir de la especialización en sectores estratégicos con enfoques y herramientas prospectivas que aprovechen la experiencia de la primera fase de la Agenda en CT+I del departamento, con particular énfasis en la estrategia “2015 -2019 Valle del Cauca primera BioRegión de Colombia”. **3.** Contribuir a la identificación en los nodos de RedCiudE de metas de formación de talento humano en ciencias de la vida y aplicaciones de la biotecnología y la innovación para el desarrollo integral de las comunidades. **4.** Validar el modelo, a través de estudios comparativos e intercambio de experiencias, con otros proyectos de ciudades educadoras nacionales e internacionales.

**Contenido:** El contenido del presente artículo es: El Proceso Prospectivo- Estratégico en RedCiudE, Método de Escenarios, Fase Prospectiva, Fase Estratégica, el Modelo RedCiudE y Socialización.

<sup>2</sup> Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca “ Hacia la construcción de una región del conocimiento ” La agenda es un instrumento para el diseño y puesta en marcha de un nuevo esquema de desarrollo humano en el departamento, basado en su capacidad endógena de generación uso y apropiación del conocimiento. Cali 2004.

<sup>3</sup> Red Social. para Speck, la Red Social es la forma en que se expresa la vida social. Manuel Castell (1999) considera que las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo valores o metas de actuación); una estructura social que se basa en las redes es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio (Castells, 1999).

## 2. EL PROCESO PROSPECTIVO-ESTRATÉGICO EN REDCIUDE

La planeación de RedCiude, se concibió como un proceso prospectivo y estratégico. En primer lugar, la metodología prospectiva<sup>4</sup> se caracteriza por la presencia de cuatro etapas que se encuentran en constante interacción; ellas son: la normativa, la definicional, de confrontación estratégica y determinación estratégica y factibilidad (Miklos y Tello).<sup>5</sup>

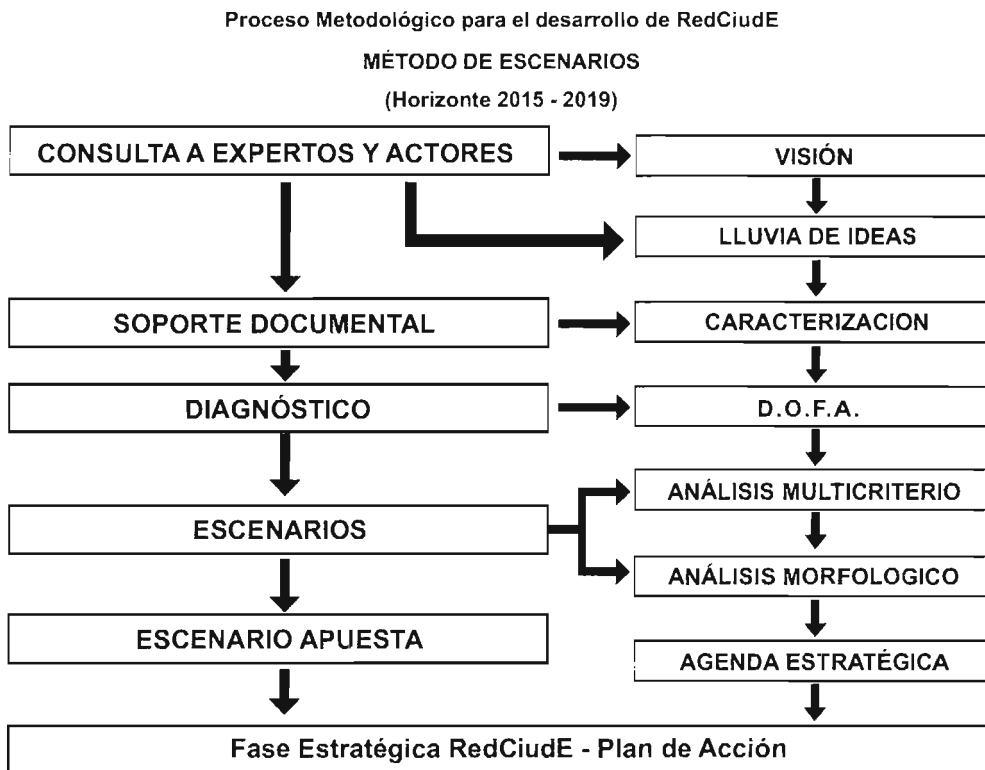
La primera etapa **Normativa** implica la conformación del futuro deseado, la visión compartida, es decir, el diseño del modelo propiamente prospectivo. La etapa **Definicional** se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual **habrán de tomarse las decisiones**. En ésta se intenta responder a las preguntas ¿Cómo es el presente de las ciudades educadoras?

¿Cuáles son sus principales características?  
¿Cuáles y cómo son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad de la ciudad educadora.

En la tercera etapa de **Confrontación Estratégica** se contrastan los resultados de las dos anteriores, representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente. Esta etapa implica la síntesis de imágenes (deseable, lógica y real) con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica. Y por último en la etapa de **Determinación Estratégica y la Factibilidad**, se definen los futuros posibles (escenarios) mostrándose opciones políticas concretas (apuestas). En estricto sentido, esta etapa enfatiza el ¿cómo hacer posible el futuro (escenario Apuesta)? ¿Cómo ir construyendo ese futuro? Y ¿Cuáles son las principales vías de acercamiento a él? Es la etapa de diseño de las estrategias y las acciones.

Figura 1.

Metodología para la realización de un ejercicio de prospectiva de ciudad – Red Ciude.



Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> Prospectiva. Estudio del futuro lejano, basado en un esfuerzo de imaginación creadora y de reflexión científica sobre lo posible. El término proviene del verbo latino prospicere, mirar a lo lejos o desde lejos.

<sup>5</sup> Miklos y Tello. En Planeación Prospectiva (I.imusa), se presentan las fases de la prospectiva (2.3.2) haciendo referencia al desarrollo metodológico propuesto por W. Sachs, al cual le hacen adaptaciones.

En segundo lugar, el proceso estratégico plantea que las estrategias deben ser pertinentes y congruentes (tener carácter) y deben ser factibles (acciones practicables) que vuelvan probable el futuro de las ciudades educadoras y de la Red. Resumiendo, en el proceso investigativo de RedciudE se parte de la hipótesis: según la cual “los actores no están conformes con la situación actual de la ciudad”, de tal manera que el equipo investigador y planificador del proceso con los actores sociales, configura un abanico de futuros en un horizonte de tiempo predeterminado (2015 – 2019 en la propuesta de RedCiude) , seleccionando un futuro deseable (escenario apuesta) en el cual se alcancen desarrollos significativos que consoliden a las ciudades educadoras y la Red, para luego, partir de allí hacia atrás con el fin de estructurar el proceso estratégico: misión, objetivos, programas, proyectos y recursos que van a permitir alcanzar el futuro deseable (escenario apuesta) propuesto para la RedCiudE. Los dos procesos: el prospectivo y el estratégico con sus acciones no son incompatibles, por el contrario, son complementarios (Ver Figura 1).

## 2.1 EL APORTE DE LA PROSPECTIVA A LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN EL CONTEXTO DE CIUDADES EDUCADORAS

Es conveniente aclarar que el diseño y planificación de un estudio de futuro<sup>6</sup> puede realizarse de dos formas: Partiendo del presente hacia el futuro o partiendo del futuro hacia el presente.

Cuando se planifica del presente hacia el futuro se habla de **Pronóstico (Forecasting)**. El Pronóstico es “una apreciación probabilística, realizada con un nivel relativamente alto de confianza, sobre el futuro” (Jantsch)<sup>7</sup>. El Pronóstico consiste en tomar ciertas acciones o medidas en el presente para resolver con anticipación algunos problemas que pudieran surgir en el futuro, trabajando con base en tendencias del evento.

Cuando se planifica del “futuro hacia el presente”, se habla de **Prospectiva (Foresight)**. El término prospectiva sugerido por Gastón Berger<sup>8</sup> como “una vía de enfocar y concretar el futuro imaginándolo a partir de las deducciones extraídas del presente” (C.P Bas). La prospectiva requiere que el investigador o el planificador construya o diseñe un futuro deseable (ya no solo probable), y se ubique en él, como si ya existiera, de modo que su planificación va desde el futuro hasta el presente.

Para Miklos y Tello (1996)<sup>9</sup>, la prospectiva permite centrar la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente, consiste en generar visiones alternativas de futuros deseados, identificar las creaciones factibles y determinar las líneas de acción para alcanzar esos futuros deseados.

Teniendo en mente este planteamiento se han escogido los elementos metodológicos que estructuran las imágenes del futuro de las ciudades educadoras y la construcción de la Red hacia 2015- 2019 que se contiene en el estudio del Programa Territorial RedCiudE pero, antes de presentar dichos elementos metodológicos, es conveniente primero esbozar algunas consideraciones conceptuales que permitieron desarrollar el proceso investigativo.

“La prospectiva pertenece a un contexto teórico que acepta los principios de indeterminación, incertidumbre y complejidad”<sup>10</sup>, vale decir, concibe la sociedad como un sistema abierto no como algo sujeto a una única ley general que determina el futuro. Por tanto no piensa el futuro como una mera extrapolación histórica, algo única y cerrada que se repite, sino como un abanico abierto de alternativas (los futuros posibles). Entre estas opciones unas son más realizables que otras (los futuros probables), y entre ellas el ser humano construye su devenir social mediante sus decisiones y escogencias en el presente (los futuros deseables) (Massini, 1993).

<sup>6</sup> Futuro ó Futuros “La expresión plural “Futuros” empleada con frecuencia en la literatura filosófica sobre dicha cuestión, designa a veces los acontecimientos, que se supone tendrán lugar, o podrían tener lugar, y a veces los enunciados sobre tales acontecimientos” (Ferrater Mora. Diccionario de Filosofía).

<sup>7</sup> Jantsch, Eric, en “Technological forecasting in perspectiva” citado por Eric Bas en Prospectiva, Herramientas para la Gestión Estratégica del Cambio. Ariel, . A Barcelona, 1999. p.

<sup>8</sup> Berger Gaston. (1896 - 1960) se distinguió por sus estudios sobre el carácter y sobre la noción de “PROSPECTIVA”. Esta constituye uno de los posibles fundamentos filosóficos de las investigaciones futurologicas que han sido ampliamente desarrolladas en los últimos años. Citado por Eric Bas de Phenomenologie du temps et prospective, PUF, Paris, 1964. p

<sup>9</sup> MIKLOS Y TELLO. Op. cit., p. 42

<sup>10</sup> MASSINI. Elionora. Citada por J. Medina en Prospectiva. Construcción social del futuro.

Igualmente para precisar el enfoque prospectivo de Redciude conviene retomar el planteamiento original de Gaston Berger; " La prospectiva no busca predecir la ocurrencia futura de un determinado fenómeno sino más bien identificar las fuerzas que impulsan el cambio social. La prospectiva busca analizar la evolución y la dinámica de los sistemas sociales con el fin de identificar las implicaciones de los hechos y las decisiones presentes y contribuir a estructurar los objetivos de desarrollo de una sociedad. Al fin y al cabo, es ante todo, una actitud o " estado del espíritu" orientado a la acción, que pretende reflexionar sobre los futuros posibles para tomar decisiones que vayan en el sentido del futuro deseado" (Berger, 1953)<sup>11</sup>.

Siguiendo este derrotero en el proyecto RedCiude se ha priorizado el análisis cualitativo. Se prefirió no enfocar el análisis basado en los modelos cuantitativos y sólo se acudió eventualmente a la econometría en algunos diagnósticos.

Se prefirió comprender el comportamiento de las dimensiones que dan estructura al modelo de Ciudad Educadora y las fuerzas de cambio de la ciudad a largo plazo a través de una versión práctica del método de escenarios, acudiendo a los análisis multicriterio y morfológico. De esta manera se preparó una base preliminar de diagnóstico que permitió realizar posteriormente el juego de los actores a fin de crear un proyecto colectivo de futuro alrededor de la ciudad educadora y la construcción de la Red, identificando unas prioridades compartidas y unas complementariedades y alianzas locales, y entre ciudades, que trasciendan los conflictos existentes en cada localidad a través de planes de desarrollo y estrategias específicas.

### 3. MÉTODO DE ESCENARIOS

El desarrollo de escenarios permite concentrar la atención en una perspectiva de largo plazo, sobre aquellas posibilidades que pueden ser consideradas en un análisis del futuro. En la trayectoria prospectiva los escenarios mantienen un rol fundamental, especialmente en el diseño del futuro deseable de la ciudad educadora. La prospectiva permite, mediante una serie de métodos, realizar los diagnósticos, identificar los

eventos futuros (futuribles) para seleccionar aquellos escenarios más probables y desarrollar las estrategias que nos permitan encontrar los caminos para alcanzarlos. En un segundo momento, de entre estos escenarios se escoge el Escenario Apuesta (posible y deseable), sobre el cual se desarrolla la Agenda Estratégica, (ver figura. 1).

En el proceso de concertación de visión de la Red de Ciudades Educadoras del Valle del Cauca, entraron en juego métodos y herramientas de la prospectiva que fueron apropiados de manera sistemática por los actores de las ciudades en donde se desarrolló el estudio. Esto se tradujo en el diseño de materiales, talleres y actividades especiales para reunir a los actores y expertos que participaron en el ejercicio. El desarrollo de talleres e instrumentos empleados en las consultas y foros se confirmaron a lo largo del ejercicio dando continuidad a las distintas etapas del proceso que se complementaron con el análisis de documentos existentes en cada ciudad.

Uno de los temas en los cuales se hizo mayor énfasis en cuanto a la aplicación del ejercicio fue ilustrar a los actores sobre las bondades de la prospectiva. El grupo metodológico del proyecto, con el apoyo de los gobiernos municipales (alcaldías), organizó una serie talleres y foros de sensibilización y aclaración de conceptos y métodos, así como el uso de instrumentos de consulta que permitieron enriquecer las competencias de los actores y preparar mejor a los participantes para abordar los retos y tareas del ejercicio. Estos ayudaron, en general, a crear un ambiente propicio para el desarrollo de la prospectiva de Ciudad Educadora, y generar las propuestas estratégicas y los planes de acción.

Se tuvieron en cuenta para el esquema de trabajo, los atributos y características de cada ciudad, así como estudios y diagnósticos recientes para el análisis documental. Esta retrospectiva permitió precisar el punto de partida, es decir, de donde venimos. En el proceso metodológico para la construcción de los escenarios de futuro de ciudad educadora y de la red, se tuvieron en cuenta tanto la fase prospectiva como la estratégica.

<sup>11</sup> BERGER, Gastón En Phenomenologie du temps et prospective. citado por E. Bas, Op. cit., p

### 3.1 FASE PROSPECTIVA

#### 3.1.1 Dimensiones de RedCiudE

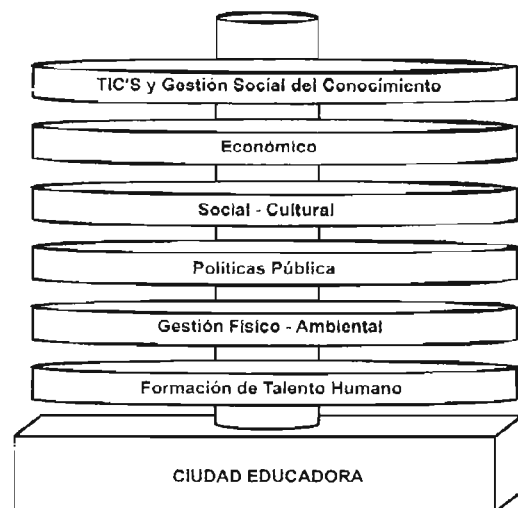
RedCiudE tiene como propósito llegar a todas los ámbitos de la ciudad para propiciar su desarrollo humano, razón por la cual la caracterización se realizó teniendo en cuenta varias dimensiones que identifican la ciudad. Además, se recogieron y analizaron las variables cualitativas y cuantitativas existentes en cada dimensión para facilitar su análisis. Se busca que los actores hagan una apropiación social del conocimiento como el motor de cambio, y convertir así a la ciudad en una sociedad más incluyente, democrática y competitiva. Que las ciudades conformen un nuevo territorio de redes sociales, donde lo local y lo global se inter penetran por todas partes y se organiza en estructuras horizontales complejas de actividades y lugares.

A continuación se presentan las dimensiones de ciudad (ver figura No 2) consideradas para realizar las diferentes fases (Diagnóstica, Prospectiva y Modelización), se caracterizan en cada una de ellas sus elementos fundamentales y se enuncia su respectiva unidad de análisis:

**Tecnologías de la Información y de la Comunicación -TIC's- y Gestión Social del Conocimiento** La sociedad del conocimiento<sup>12</sup> a la cual asistimos hoy, se basa en el uso intensivo de información y conocimiento como factor de desarrollo social y económico y se distingue por su vigoroso avance científico y tecnológico. El conocimiento es el más importante factor de la economía globalizada, así como, el aprendizaje se convierte en el proceso fundamental para el desarrollo social y económico tanto de las ciudades como de las comunidades en general, para enfrentar los retos del siglo XXI.

La Gestión Social del conocimiento implica la capacidad de administrar información e interpretarla para el beneficio de la sociedad, convirtiéndola en conocimiento a través del aprendizaje con el propósito de lograr un desarrollo sostenible que pueda satisfacer las

Figura 2. Dimensiones RedCiudE



Fuente: Elaboración propia

necesidades básicas de la población. Las Tic's, por tanto, constituyen el soporte de este proceso de apropiación y difusión, por lo cual es necesario que la población tenga acceso a ellas.

Un desarrollo local sustentable, equilibrador de desigualdades, emancipador, provechoso para la mayoría y exitoso, solo es posible con la participación de los actores de ciudad, por ello, para impulsar una participación transformadora hacia una ciudad educadora resulta fundamental el conocimiento de las relaciones entre los actores involucrados, la estructura de las redes que consignan y el funcionamiento de las mismas. La unidad de análisis de esta dimensión son las redes sociales con el soporte de las redes virtuales de educación investigación, conocimiento y de relaciones en general<sup>13</sup>.

**Económica:** los factores económicos de la ciudad su uso y distribución. El ciclo de los negocios en los cuales se encuentra la actividad empresarial de la ciudad. Su contribución al desarrollo y crecimiento económicos, al empleo, al ingreso de los hogares y otros factores esenciales para el éxito de las empresas de la ciudad, los cuales tienen un impacto directo en su desarrollo económico y social la unidad de análisis de esta dimensión está constituida por las cadenas productivas.

<sup>12</sup> Sociedad del Conocimiento "Es la sociedad del desarrollo científico, el cual genera tecnología que se alquila y se vende por medio de patentes. Estos bienes intangibles son más onerosos y originan más riqueza que la industria o las materias primas" (Francisco J Mojica en "La Construcción del Futuro", 2005).

<sup>13</sup> La Sociedad de la información es algo más complejo que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): "su importancia radica en la generación de nuevas estructuras sociales que son las encargadas de introducir esas nuevas tecnologías en la sociedad tradicional". (Artur Serra, 2000)

**Socio-cultural:** Las ciudades constituyen sistemas funcionales vivos muy sensibles a los cambios que puedan afectar a su estructura demográfica a su composición racial, al equilibrio de sus estratos sociales al nivel de empleo y a las actitudes socioculturales de sus habitantes.

En general puede afirmarse que en las ciudades es donde se producen las crisis en una sociedad. Sin embargo, las crisis no deberían ser consideradas inusuales en las aglomeraciones urbanas. Por un lado, una ciudad es un generador de problemas relacionados con las disparidades en la calidad de vida de los diferentes grupos sociales. Por otro lado, históricamente son grandes catalizadores sociales. Es decir “las limitaciones y los logros de una sociedad en ningún lugar tienen un parangón tan aparente como en las aglomeraciones urbanas” (Fernández Güell- 1997)<sup>14</sup>. La unidad de análisis de esta dimensión esta constituida por las redes sociales.

**Las redes sociales.** Las redes como han sido pensadas en RedciudE, son dinámicas, con diversidad de afluentes y admitiendo itinerarios singulares. “El pensamiento y las practicas con enfoque de red no tienen un solo modo correcto o verdadero de desarrollarse o expresarse, un solo itinerario o un solo afluente que deba ser recorrido por todas y cada uno, un único modelo adecuado desde el cual estamos obligados a pensar” Eliana Dabas en *Viviendo Redes* (Ediciones Ciccus- 2006).

**Políticas Públicas:** Las iniciativas, los esfuerzos, las dinámicas participativas y la sinergia entre los actores para la generación de políticas públicas constituyen el elemento fundamental de esta dimensión. Las políticas públicas recogen el conjunto de reglas y normas que se producen en la ciudad para la adopción de las estrategias de Ciudad Educadora. Los planes de desarrollo local, regional y nacional son los instrumentos con los cuales se formulan los marcos para la política pública, integrando los intereses de los sectores comunitarios, privados y de gobierno. La unidad de análisis en esta dimensión está constituida por los planes de desarrollo y los equipos que participan en su formulación.

**Gestión Físico-Ambiental:** la forma como los habitantes de la ciudad utilizan la naturaleza para la satisfacción de sus necesidades uso y abuso de los recursos naturales. Incluye los ecosistemas y los recursos naturales de la ciudad, la disponibilidad de materias primas, las susceptibilidades a los desastres ambientales el ambiente urbano su calidad y mejoramiento, así como, la gestión de los activos ambientales, de los recursos naturales fundamentales y el control de los impactos. Igualmente, el comportamiento y responsabilidad social de las empresas generadas por sus operaciones.

**Formación de Talento Humano:** Esta dimensión es transversal respecto de las anteriores, pues, en cada una de ellas se requiere la formación de talento humano. El esfuerzo humano resulta útil para el funcionamiento de un municipio, para lo cual todo alcalde, líder político, comunitario y empresarial debe actuar como persona clave en el impulso, desarrollo de programas de formación y gestión del Talento Humano para mejorar la productividad en el desempeño del trabajo y la convivencia social en la Ciudad. El talento humano, los programas de formación y el conocimiento, como las experiencias, las habilidades y las potencialidades para los distintos aspectos de la vida social, son los elementos fundamental y de esta dimensión. La unidad de análisis está conformada por las redes de educación formal y no formal, de investigación y de saberes sociales.

### 3.1.2 El Estado del Arte

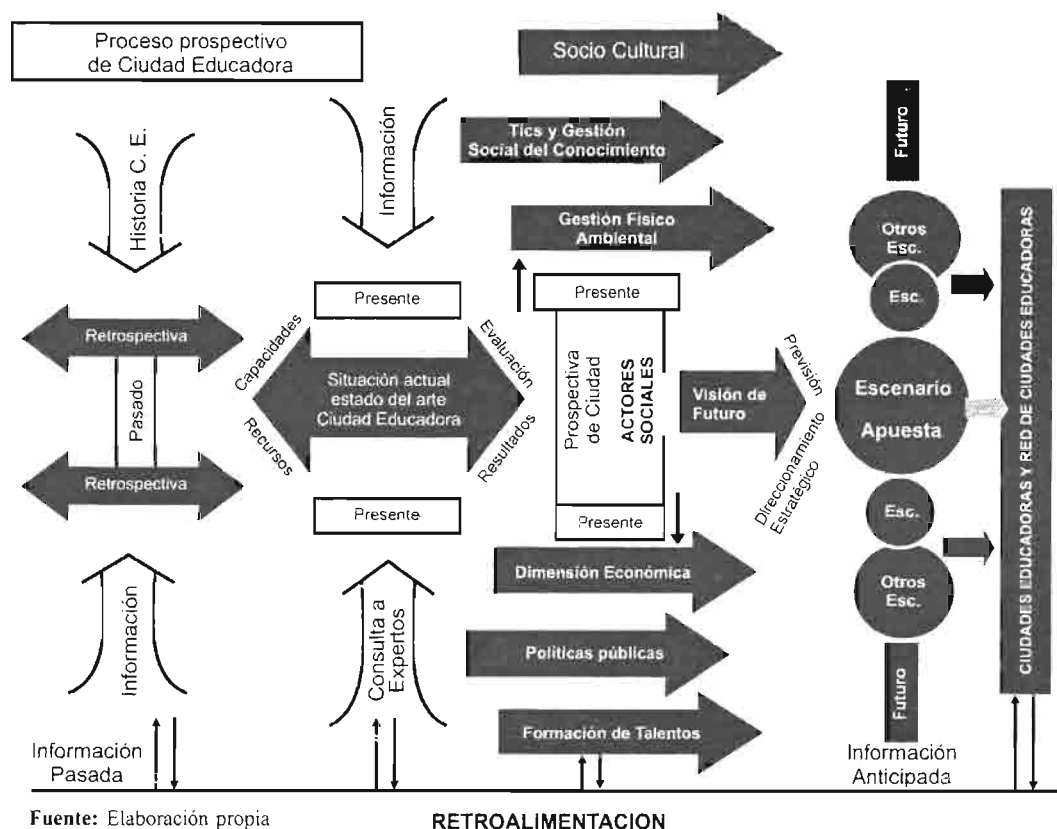
Para abordar la investigación sobre la Red de Ciudades Educadoras conviene inicialmente levantar el estado del arte. El Estado del Arte consiste en un documento que sintetiza los resultados recientes de la investigación en un campo específico, organizándolos de manera novedosa lo cual permite integrar y agregar claridad a los nuevos trabajos que se formulan en ese campo. El ensayo asume un conocimiento general del área.

El estado del arte enfatiza en los últimos avances, situación actual la clasificación de la literatura existente (en nuestro caso Ciudad Educadora), desarrollando una perspectiva del área y evaluando las diferentes tendencias.

<sup>14</sup> FERNANDEZ G. José Miguel, en *Planificación Estratégica de Ciudades*. Pág. 44 -45. 1997.



**FIGURA. 3**  
*Proceso Prospectivo de Ciudad Educadora Fases del Proceso.*



En la construcción del Estado del Arte se estudia una parte importante del material documental existente sobre el tema específico, buscando acercarse a él mediante la exploración hasta tener una visión global.

Como primera actividad, para el diseño de la Red se realizó una caracterización de cada uno de los nodos implicados en esta fase inicial: Buenaventura, Santiago de Cali y Guadalajara de Buga, lo cual permitió conocer el estado actual y reconocer la factibilidad de articulación de actores en torno a la construcción de una ciudad o municipio educador.

Para construir ciudad educadora es necesario involucrar a los actores de la educación formal y no formal en los ambientes socio-culturales, es decir, la educación debe ser contextualizada de acuerdo a las vocaciones productivas y necesidades culturales de la ciudad. Todos los

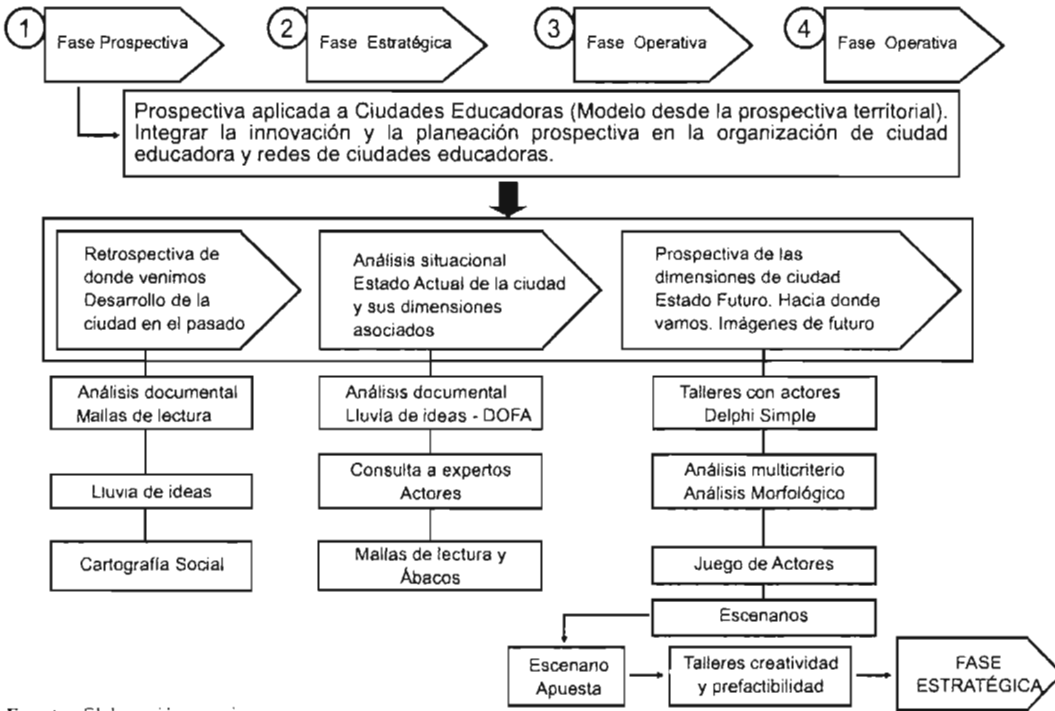
espacios y saberes públicos son experiencias educativas para la ciudadanía. En torno a la ciencia, la tecnología, el arte, las prácticas culturales y los saberes tradicionales, se deben vincular los sectores sociales claves para el desarrollo.

### 3.1.3 Caja de Herramientas

Para facilitar el desarrollo del diagnóstico y caracterización de las ciudades-nodos de la Red: Santiago de Cali, Guadalajara de Buga y Buenaventura, se preparó una Caja de Herramientas (figura 4) utilizada por la Prospectiva Estratégica y Territorial, con potentes instrumentos de análisis y concertación para promover el desarrollo de las localidades. Los resultados del diagnóstico permiten acercarnos a la problemática de la ciudad en la construcción de “ciudad educadora” y la Red se convierte en el primer paso de la Planeación por Escenarios. Las herramientas seleccionadas para el diagnóstico se describen a continuación:

**FIGURA. 4**  
*Métodos y Herramientas Prospectivas en RedciudE.*

**Proceso prospectivo - Red-CiudE**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis documental:** El análisis documental y la revisión de la literatura consistió en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar la ciudad. Por lo tanto se acudió a fuentes secundarias. Esta revisión se hizo de manera selectiva, consultando aquellas referencias más importantes y recientes, y especialmente las emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa.

**Mallas de Lectura:** Se entiende como malla de lectura un cuadro sinóptico de orden descriptivo e interpretativo construido a partir de diversas fuentes, o una reseña analítica sobre diferentes tópicos a partir de una única fuente, y también con las distintas percepciones expresadas por los actores y expertos en torno a las dimensiones de Ciudad Educadora.

**Consulta a los actores sociales:** Los actores sociales son las unidades colectivas o individuales que hacen la historia; ellos deben intervenir en la decisión de un futuro, y en buena medida son los afectados por tal decisión. La acción del hombre se manifiesta en los proyectos, los anhelos y los temores de los diferentes actores, a los cuales se los agrupa, en general, en cuatro categorías:

- *Actores del Poder:* Se caracterizan por su capacidad de gobernar en busca del bien común. En la ciudad son básicamente el Gobierno Municipal, el Alcalde y su gabinete, otras entidades gubernamentales y el Concejo Municipal.
- *Actores de la Producción:* Comprenden los gremios y todos los organismos de producción de bienes y servicios de la ciudad.

Por ejemplo, la Cámara de Comercio, ANDI, FENALCO, ASOBANCARIA, los gremios del transporte, las asociaciones de productores, etc.

- *Actores del Saber:* Grupo compuesto por las instituciones educativas, formales y no formales, centros y grupos de investigación, redes de saberes ancestrales, tradicionales y emergentes, la universidad, los tecnológicos, Sena, etc.
- *Actores de la Comunidad:* En esta categoría se encuentran los usuarios en general que a su vez demandan, apropian y generan bienes colectivos. Las organizaciones sociales, comunitarias, religiosas, ambientalistas, minorías étnicas, ONG's, sindicatos, ciudadanos en general y sus organizaciones.

La participación de los actores es una estrategia fundamental para establecer los procesos e instrumentos en la construcción de ciudad educadora y lograr el desplazamiento de poder desde los niveles centrales hasta la comunidad local, poniendo en escena a los diferentes actores de la academia, la institucionalidad pública, la economía y las organizaciones de los ciudadanos. Todo ello con el fin de propiciar procesos de concertación requeridos para impulsar acciones de desarrollo social alrededor de "Ciudad Educadora" con base en acuerdos de futuro. Todos estos actores fueron consultados mediante diferentes técnicas que se enunciarán a continuación.

**La Lluvia de Ideas o Brainstorming:** Permite recoger ideas de un grupo de personas motivadas a expresar libremente sus opiniones en *determinado tópico, o dimensión de Ciudad Educadora* para luego debatir de manera más rigurosa sobre las mismas. La idea básica es que, si bien la cantidad de ideas no tiene por qué aumentar su calidad media, sí hay más probabilidades de que, al generar una mayor diversidad de enfoques, se ofrezcan más alternativas para que los participantes dejen volar su imaginación y creatividad frente a los planteamientos considerados.

**Cartografía Social o Mapas Conceptuales:** Los mapas conceptuales son una expresión gráfica que se utiliza como herramienta de asociación y que permite organizar el conocimiento sobre temáticas de ciudad a partir de la apreciación que los actores tienen de las mismas, de forma ágil y

sencilla. Nuestro ejercicio propuso como plano de asociación la relación entre el pasado, el presente y el futuro de la ciudad, de acuerdo con las variables que los mismos actores señalaron como importantes. Los cambios encontrados a través de los diferentes momentos del tiempo pueden ser positivos o negativos. El esquema de futuro depende de la percepción optimista o pesimista que tiene cada uno de los actores.

La cartografía social es de gran ayuda e importancia en el Diagnóstico Participativo. Es un acercamiento de la comunidad a su espacio geográfico, socio-económico, histórico-cultural. Este método nos ayuda en el propósito de conocer mejor la ciudad y el barrio, y para dar mayor sentido de pertenencia a sus habitantes en relación con el espacio que ocupan o que viven.

**El Ábaco de Regnier:** Esta técnica se caracteriza por utilizar un código muy sencillo basado en colores, aceptado por todo el mundo. Por cuanto está asociado a los colores del semáforo. Además tiene la virtud de permitir de manera simbólica la argumentación de actores y expertos. Lo cual facilita y agiliza sustancialmente la iniciación del proceso prospectivo de ciudad educadora. La priorización de los factores a analizar se realiza con el grupo de actores sociales, que en este caso estarían interesados en la construcción de Ciudad Educadora, utilizando el siguiente código:

*Verde oscuro,* indica una idea o factor muy importante y atrayente, es decir, que incide de manera fuerte y positiva en el comportamiento de la ciudad.

*Verde claro,* expresa una idea o factor importante. Tiene menos valor que el anterior porque influye con menos fuerza en hacer de la ciudad una Ciudad Educadora.

*Amarillo,* significa duda, incertidumbre o escepticismo acerca de la importancia o peso del respectivo factor.

*Rosado o fucsia,* más negativo que el amarillo, pero menos negativo o desfavorable que el rojo.

*Rojo,* respuesta muy desfavorable y advierte que el factor analizado estaría afectando muy negativamente el desarrollo de Ciudad Educadora.

El mosaico resultante entrega una guía para la discusión y el análisis. Con el Ábaco se procura una comunicación eficiente donde tienen la oportunidad de participar aún aquellos individuos que son renuentes a dar opiniones en

grupo. De acuerdo con Luis Riffo Olivares, “el método resulta eficiente, ahorra tiempo, es simple y se aprende en corto tiempo. Se puede agregar que es comprensivo, dada la forma en que se presentan las opiniones (imágenes), lo cual permite una fácil lectura y una interpretación universal de los resultados”<sup>15</sup>. Mediante el Ábaco de Regnier también se puede “visualizar” el comportamiento de los factores tanto en el presente como en el pasado. Ello permite detectar lo que está continuamente transformándose mediante el comportamiento tendencial de cada idea o factor.

La metodología del Ábaco de Regnier se utilizó para la priorización de factores críticos en el presente, la situación en el pasado y una reflexión a futuro de la problemática de la ciudad. También se utilizó para medir el nivel de confianza entre los actores de la ciudad. En la construcción de visiones compartidas de futuro, conviene conocer el estado de los niveles de confianza y también conocer qué actores generan la mayor confianza y quienes la mayor desconfianza en la construcción de Ciudad Educadora.

**Consulta a Expertos:** La consulta a los expertos de ciudad fue el paso siguiente. La técnica utilizada fue la entrevista en profundidad y la entrevista semi-estructurada (DELFI simple), las cuales fueron sometidas a su sistematización y análisis a través de mallas de lectura. Los expertos analizaron la problemática de la ciudad y sus posibles soluciones desde muy diversos aspectos según su especialidad.

Para complementar la consulta de los actores y expertos, en el caso de Cali, se hicieron varios talleres con los actores del saber del sector académico. En el desarrollo del diagnóstico de Ciudad Educadora fue necesario profundizar en las consideraciones que pudieran expresar estos actores. Fue así como se convocó a profesores, estudiantes tanto de la básica primaria, secundaria y universitaria; rectores, directivos docentes, sindicatos del sector educativo, secretarías de educación municipal y departamental, Plan Decenal de educación, quienes a lo largo de tres

talleres realizados en Cali (IEP-Univalle, IPC y el FORO)<sup>16</sup>, aportaron sus percepciones del rol de la educación y su importancia en el proceso de transformación hacia una Ciudad Educadora.

El papel que deben cumplir estos actores, en la formación del talento humano, los valores y el compromiso considerando que todas las entidades públicas, privadas, culturales, religiosas y demás, son las llamadas a aportar en la construcción de la ciudad educadora sin dejar a un lado a la familia, como núcleo formador de seres humanos.

Como conclusión, los actores del saber y la educación plantearon la necesidad de integrar los procesos educativos, con los temas de ciudad, pues la población joven prácticamente se aleja del estudio de la problemática local. Se debe abrir la discusión en las instituciones educativas involucrando a toda la comunidad, juntas de acción comunal, juntas de acción local, asociaciones de padres de familia, etc. La educación debe ser de calidad, equitativa, respetando los derechos humanos, impartidos en igualdad de oportunidades y accesibles a todos. incluyendo a la población en situación de incapacidad y reconociendo la diversidad cultural y étnica.

**Mapeo de Ciudad:** esta técnica se desarrolla con el fin de “elaborar mapas de ciudad en donde se identifican los puntos críticos a mitigar y los puntos potenciales de convocatoria y convergencia para el desarrollo de Ciudad Educadora” (A. Cabezudo)<sup>17</sup>. Para desarrollar la conceptualización de Ciudad Educadora la ejemplificación utilizada fue: “imagínese la ciudad vista como una escuela a cielo abierto, el techo de la escuela es el cielo, el piso de la escuela son las comunas y los corregimientos, las aulas son todos los espacios de la ciudad, tanto los bonitos como los que no lo son, estos espacios son educativos y la política pública debe ejecutar programas para fortalecerlos y transformarlos en espacios educadores”.

El ejercicio de mapeo de espacios educativos-educadores evidenció una riqueza importante en

<sup>15</sup> Olivares, Luis R., en Medina y Ortegón (1997)

<sup>16</sup> IPE- Instituto de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle IPC - Instituto Popular de Cultura. Foro por la Educación del Plan Decenal.

<sup>17</sup> Una de las técnicas de mapeo de Ciudad Educadora fue desarrollada por la experta internacional Alicia Cabezudo en los talleres realizados en las tres ciudades de la Red en enero de 2008.

cuanto a escenarios con un gran potencial para la construcción de una Ciudad-Municipio Educador, los lugares de fácil acceso y potenciales para realizar procesos pedagógicos son mayoría en comparación con los lugares que pueden resultar difíciles, pero no imposibles para realizar este tipo de procesos. Estos lugares trascienden a la estratificación socio-económica de la ciudad y se convierten en espacios posibles y comunes para los habitantes de la ciudad.

**Análisis Dofa de Ciudad:** Finalmente, todo el diagnóstico de ciudad se cierra con el análisis DOFA donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen las ciudades nodo de la Red, las cuales se estudian dentro de un entorno Regional, Nacional e Internacional, ya que este instrumento permite mostrar la interacción entre las características tanto positivas como negativas de cada nodo, y el medio en el que se encuentran circunscritas. El análisis DOFA fue alimentado con los resultados de la revisión documental y la consulta a actores y expertos de cada ciudad.

Con el método DOFA podemos vislumbrar las limitaciones y las potencialidades que presenta cada ciudad. Se trata de realizar una reflexión sobre qué aspectos son los que más y mejor pueden potenciar la transformación de la ciudad y el territorio. Se visualizan los aspectos positivos y negativos, tanto desde dentro como desde el exterior, siendo de tiempo concientes de cuáles son los que han de estar más potenciados y sobre cuáles hay que prestar más atención para que no se desarticulen las acciones posteriores. El análisis DOFA realiza el cruce entre los factores internos (fortalezas y debilidades) de la ciudad y los externos (oportunidades y amenazas) ver 3.2.1.1. La interacción entre las situaciones internas de la ciudad con su ambiente externo, está determinada por el comportamiento de estos factores:

**Fortalezas:** Es la capacidad que le permite a la ciudad, actuar correctamente.

**Debilidades:** Son características que le prohíben a la ciudad, comportarse bien y que necesitan ser direccionadas.

**Oportunidades:** Son las fuerzas, eventos y las ideas que la ciudad puede capitalizar.

**Amenazas:** Son los posibles eventos que están por fuera de control y que la ciudad necesita planificar para decidir como mitigarlas.

### 3.1.4 Construcción de los Escenarios

Los métodos de análisis de escenarios pueden ser exploratorios o normativos<sup>15</sup>. Lo importante es que un escenario debe mostrar de forma coherente unos posibles futuros, de modo que se puedan imaginar las implicaciones de acontecimientos inciertos y analizar las posibilidades de acción.

Los escenarios son herramientas para sintetizar diversos elementos analizados en el transcurso del espacio prospectivo, a fin de estructurar el pensamiento. También permiten comprobar que se han creado visiones articuladas con coherencia interna y de forma sistemáticamente comparativa. Pueden servir de instrumentos para presentar las visiones de futuro y sus posibilidades específicas de forma comprensible atractiva. Un escenario debe aclarar las medidas que sería preciso adoptar en vista de un posible futuro- más o menos deseable.

El propósito básico en la construcción de los escenarios de ciudad educadora es el de integrar el análisis de tendencias que arroja las consultas a los actores y expertos, el DOFA y demás técnicas, con las posibles eventos y situaciones deseables dentro de una visión general del futuro de RedCiudE.

Aunque no existe un “Modelo” de escenarios ni un solo enfoque para la construcción, estos deben- según Miklos y Tello (1994)- presentar ciertas características, entre las que se destacan: ser hipotéticos, integrales, relevantes, útiles y comprensibles.

Las técnicas que se aplicaron para identificar los escenarios de RedCiudE, fueron: El análisis multicriterio y el análisis morfológico. La técnica del multicriterio permitió evaluar desde diferentes perspectivas y seleccionar de forma objetiva las variables y tendencias más importantes de cada

<sup>15</sup> Métodos Exploratorios parte del presente y trata de determinar a dónde pueden conducir los acontecimientos y tendencias actuales; por el contrario el Método Normativo parte de un futuro determinado y se plantea qué acontecimientos y tendencias llevarían hasta él.

dimensión de ciudad en la construcción de una ciudad educadora. El método se soporta en el modelo cartesiano. Los ejes representan A): la posición (eje de las X) y B): el atractivo a futuro (en el eje de las y).

**Posición:** Indica la situación de partida o situación actual respecto de las características más importantes de cada dimensión de ciudad, que deben ser evaluadas para iniciar su camino en la conformación de la Red.

**Atractivo:** potencial de desarrollo según los hechos portadores de futuro de cada dimensión, cuya evaluación es necesaria para consolidar la ciudad educadora haciendo parte de la Red de Ciudades Educadoras del Valle del Cauca.

El resultado inicial del ejercicio nos muestra es el plano cartesiano el escenario actual, el cual se puede evaluar según el comportamiento de cada criterio ( o dimensión); luego , se define a donde se desea llegar, el camino a reconocer y las posibilidades de éxito, así como, las acciones, medidas y recursos que es necesario adoptar para llegar a ese futuro posible y deseable de ciudad. De otra parte, la construcción de escenarios mediante el análisis morfológico, es un método que consiste en realizar un mapa de opciones para obtener una perspectiva global de posibles soluciones. El termino “morfología” hace referencia a las “formas” de un cierto “objeto”; el análisis morfológico permite identificar todos las posibles combinaciones de estas “formas” a fin determinar diferentes posibilidades de futuro. En el proyecto RedCiudE, el objeto de estudio de la ciudad y su objetivo de creación de la Red, las “formas” pueden identificar que varias de las distintas dimensiones de ciudad sean altamente eficientes por derecho propio en la consolidación de ser Ciudad educadora según los resultados que muestren las variadas combinación de las hipótesis de cada dimensión con las de las otras que se obtengan así como las distintas combinaciones de redes sociales.

### 3.2 FASE ESTRATÉGICA

La planificación estratégica de ciudad no es un proceso que haya nacido entre los urbanistas y gestores municipales, sino que sus conceptos e

instrumentos analíticos han sido extraídos en su gran mayoría de la práctica empresarial. La cual, a su vez, se nutrió de las prácticas desarrolladas en los ambientes militares. Hoy en día es frecuente escuchar a políticos, gestores municipales y urbanistas expresar su interés en la competitividad de su ciudad en relación con otras ubicadas en su área de influencia regional, y con otras más lejanas con las cuales comparte intereses y actividades económicas, culturales, etc. Términos como orientación hacia la demanda, atractivo de la oferta urbana, posicionamiento competitivo y Marketing de ciudad, hoy son de uso y divulgación masiva en las administraciones locales y regionales.

La Planificación Estratégica propuesta para RedCiudE (ver figura 5) es un modelo analítico y metodológico de intervención social que aplicada de manera consistente y oportuna resulta útil para proporcionar desarrollo a una localidad con el propósito de avanzar a una ciudad educadora y consolidar la Red de Ciudades Educadoras con la participación de todos los actores sociales de cada una de las ciudades. En la formulación de cursos de acción específica.

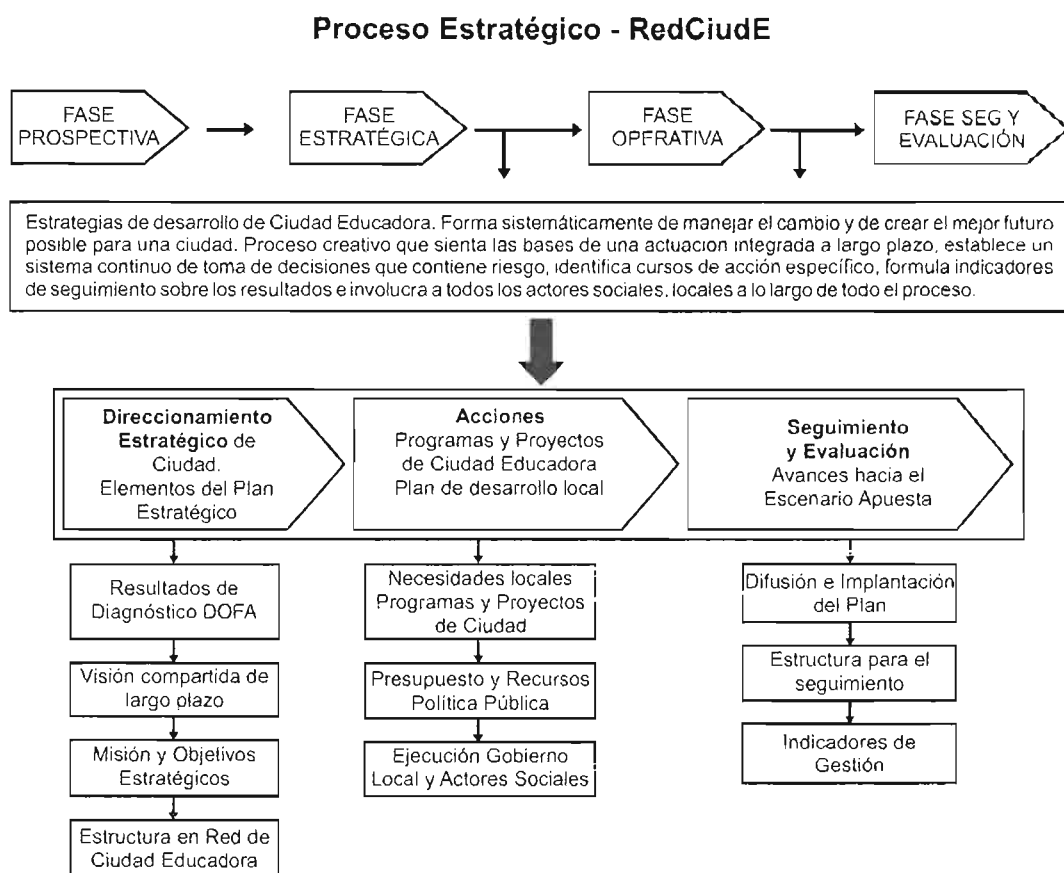
“La planificación estratégica de ciudades puede definirse como una forma sistemática de manejar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una ciudad. Más específicamente, la planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que sobrelleva riesgo, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso”. (Fernández Güell)<sup>19</sup>

Así, la planificación estratégica se identifica como:

- Una metodología adaptable, sin rigideces, para la cual la flexibilidad es una condición indispensable.
- Una herramienta para el desarrollo local, teniendo como horizonte las intervenciones estratégicas que garanticen calidad de urbana, progreso económico y social.
- Un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando

<sup>19</sup> FERNÁNDEZ GÜELL, José M; Planificación Estratégica de Ciudades Editorial Gustavo Gili S.A. 1997. p.54 - 55

**FIGURA. 5**  
*Proceso Estratégico de RedCiudE .*



Fuente: Elaboración propia

- sustantivamente la democracia a través de una colaboración real entre los actores públicos y privados.
- Una forma moderna, participativa y democrática de pensar y organizar el desarrollo de una ciudad, que permita establecer un marco de referencia para que todos los agentes económicos y sociales puedan acomodar sus propias estrategias de acuerdo con el escenario que se desea para la ciudad o territorio.
  - Un nuevo instrumento que facilita la gestión de una ciudad en época de cambios tendenciales frecuentes y que permite estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos.
  - Básicamente la Planificación Estratégica aporta de manera relevante, respecto a otras planificaciones: A) una incorporación de los actores sociales e institucionales implicadas en

el entorno de la ciudad; B) el dimensionamiento de la localidad, del territorio como algo más que un espacio físico; C) el hecho de considerar los objetivos y estrategias en un sentido dinámico y adaptativo a un entorno cambiante o de naturaleza “errática”; (Esta naturaleza “errática” del entorno tiene diversos planos: social, productivo- económico, de recursos naturales, sociopolítico, tecnológico, cultural).

**3.2.1 Proceso de Planeación Estratégica de Ciudad Educadora:** La gestión de Ciudades Educadoras es decisiva para el progreso en nuestro tiempo, y los gobiernos se encuentran sin duda en la mejor posición para facilitar y fortalecer esta gestión. La Ciudad Educadora es la política territorial emergente a la que le están apostando los nuevos gobiernos regionales. Para lograr esto, el gobierno regional debe ser capaz de elaborar una estrategia de desarrollo

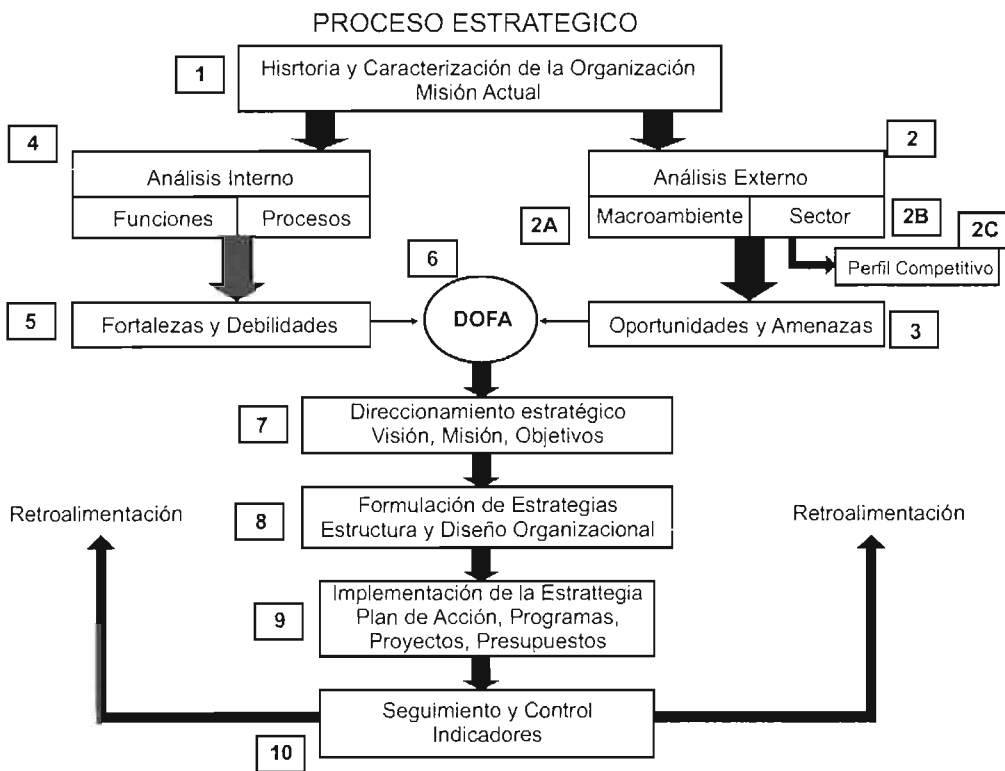
compartida por el conjunto de los actores territoriales. incluidas las organizaciones empresariales públicas y privadas, y las entidades más representativas de la ciudadanía. De este modo, la región se configura como un proyecto compartido que puede, además, cimentarse e impulsarse desde una identidad regional abierta y atractiva.

Teniendo en cuenta las diferentes características de cada ciudad o región y los retos conceptuales y operativos de este proceso, la metodología utilizada consiste en una estructura clara y lógica que nos permitirá avanzar de forma eficaz en el

proceso de planificación (ver Figura 6). Esta metodología consta de cinco etapas claramente diferenciadas por sus objetivos o finalidades, aunque superpuestas en el tiempo:

1. Diagnóstico de las ciudades que conforman RedCiudE.
2. Direccionamiento estratégico de las ciudades en el marco de RedCiudE.
3. Lineamientos estratégicos e identificación de programas y proyectos.
4. Ejecución de los planes de acción de programas y proyectos.
5. Seguimiento y evaluación.

**FIGURA. 6**  
*Proceso Estratégico de RedCiudE.*



Fuente: Elaboración propia

**3.2.1.1 Diagnóstico de Ciudad:** Como diagnóstico para la fase estratégica se toman los mismos resultados obtenidos en la etapa diagnóstica de la fase prospectiva, ya que éstos fueron los insumos básicos para el desarrollo de ciudad en el marco de RedCiudE.

RedCiudE tiene como propósito llegar a todas las esferas del desarrollo humano regional, razón por la cual la caracterización de los municipios se realizó teniendo en cuenta distintas dimensiones de ciudad. Para ello se recogieron y analizaron las variables cualitativas y cuantitativas existentes,



contando con la participación de las instituciones y actores locales, que constituyen los elementos claves para la formulación del plan estratégico de la ciudad en el marco de la red.

El insumo más importante que alimenta el plan estratégico de la ciudad es el análisis DOFA. El DOFA nos permite conocer las potencialidades de la ciudad para enfrentar su entorno, así como, las limitantes que tiene que superar para fortalecerse como ciudad.

Las técnicas que en RedCiude se engloban dentro del Método DOFA son, simplemente unos mecanismos o instrumentos para actuar sobre la realidad de la ciudad que se trabaja, como objeto de estudio de ciudad educadora, en unos casos con una intención más prospectiva - indagatoria (detección del problema o diagnóstico de situaciones) y en otro con una intención más proyectiva- promotora (búsqueda de soluciones o programación de acciones). En RedCiude ambas intenciones coexisten.

S  
R. La DOFA tiene dos visiones: la Visión exógena que busca analizar el ambiente externo o entorno de la ciudad identificando sus oportunidades y amenazas, y la visión endógena que analiza la situación interna, para identificar las fortalezas y debilidades de la ciudad.

Los elementos más importantes de la etapa diagnóstica son dos:

**Uno, el Análisis Externo:** Establece las bases para identificar y comprender tanto las oportunidades como las amenazas derivadas de acontecimientos externos que afectan a la ciudad, pero que están fuera de su control.

**Oportunidades:** Acontecimientos que se prevén en el futuro y que pueden ser aprovechados favorablemente por la ciudad.

**Amenazas:** Acontecimientos que se prevén en el futuro y que pueden constituir un riesgo o incidir negativamente en el progreso de la ciudad.

**Dos, el Análisis Interno:** El propósito del análisis interno es identificar los puntos fuertes y débiles que presenta una ciudad en cada uno de los

componentes de la oferta del sistema funcional urbano, tomando como referencia los requerimientos de competitividad y habitabilidad. (Fernández Güell)<sup>20</sup>.

**Fortalezas:** situaciones o elementos positivos existentes que pueden considerarse como relevantes para asentar el proceso de transformación de la ciudad.

**Debilidades:** situaciones o problemas existentes que constituyen un obstáculo para el progreso y el desarrollo de la ciudad.

La Fase diagnóstica nos entregó todos los elementos prioritarios para la formulación del plan estratégico.

### 3.2.1.2. Direccionamiento Estratégico de Ciudad

**Educadora:** La síntesis del diagnóstico recogido en el DOFA permite tener una visión integrada de la situación de la ciudad. Una vez analizadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se procede a la formulación del direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta el escenario apuesta arrojado por la fase prospectiva. Los componentes básicos del direccionamiento estratégico de Ciudad Educadora en el marco de RedCiude son:

- Formulación de la Visión de Ciudad Educadora
- Formulación de la Misión
- Definición de objetivos estratégicos
- Diseño de las Estrategias de Ciudad Educadora
- Estructura de Ciudad Educadora

*1. La Visión Estratégica:* Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la ciudad a futuro. Es por ello que es el sueño más preciado a largo plazo. Brut Nanus dice que la "Visión es un proceso de cohesión de un grupo humano alrededor de un propósito común. Generalmente con este término se designa una imagen del futuro al cual vincula alguna anotación implícita o explícita sobre el por qué se deba luchar para crear tal futuro." (Brut Nanus 1992). Luego la visión de la ciudad a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto urbano, que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que

<sup>20</sup> FERNANDEZ GÜELL. Op. cit. p.

se desarrollan dentro y fuera de la ciudad. A su vez consolida el liderazgo de los actores a través de sus gobiernos, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, les permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

La planificación estratégica aplicada a cualquier actividad consiste básicamente en concebir un futuro deseado y en programar los medios reales para alcanzarlo. Así la Ciudad Educadora necesita reflexionar sobre la visión que guían su futuro en las diferentes dimensiones de ciudad. La visión de futuro es una imagen estructurada, fuerte y clara en la mente que tiene por finalidad principal la de motivar al cambio social, de forma que se constituye como un horizonte que ayuda a orientarnos. Pero la visión debe ser compartida. Por todos los actores sociales de la ciudad.

“Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso”. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de muchas personas, porque ella refleja la visión personal de ellos mismos.

En la Visión compartida de Ciudad Educadora, deben participar los diferentes actores, quienes en conjunto deberán tener además una visión periférica que los ayude a reconocer las debilidades y las amenazas que se ciernen sobre la ciudad/municipio y reconocer las oportunidades que surgen en la periferia. Así la visión compartida conlleva una interacción entre perfección e interpretación. Esta se concreta y visualiza en el escenario apuesta de ciudad construido por los actores de la localidad durante la fase prospectiva. (Georges Day 2006).

*2. La Misión:* es el propósito general o razón de ser de la Ciudad Educadora, que enuncia a qué usuarios o grupos de interés sirve, qué necesidades satisface, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la ciudad/municipio se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión en el marco de RedCiudE,

y por ello, la misión orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

La Misión de Ciudad Educadora, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza una determinada localidad para perseguir sus fines. Esta consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla la ciudad en este caso Ciudad Educadora en el marco de RedCiudE. La misión de Ciudad Educadora es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ella que se formulan objetivos detallados que son los que la guían a futuro.

*3. Los Objetivos:* Los Objetivos son resultados globales a largo plazo que desean lograr las Ciudades Educadoras en el cumplimiento de su misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a todos los ámbitos de la ciudad. Por ello, debe tenerse en cuenta el quehacer municipal interrelacionado con las dimensiones y ejes temáticos. Un objetivo es una situación deseada que los actores intentan lograr, es una imagen que pretenden para el futuro. Los objetivos que se planteen no deben ser estáticos, ya que la ciudad se encuentra en continua evolución, modificando la relación de ciudad con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente.

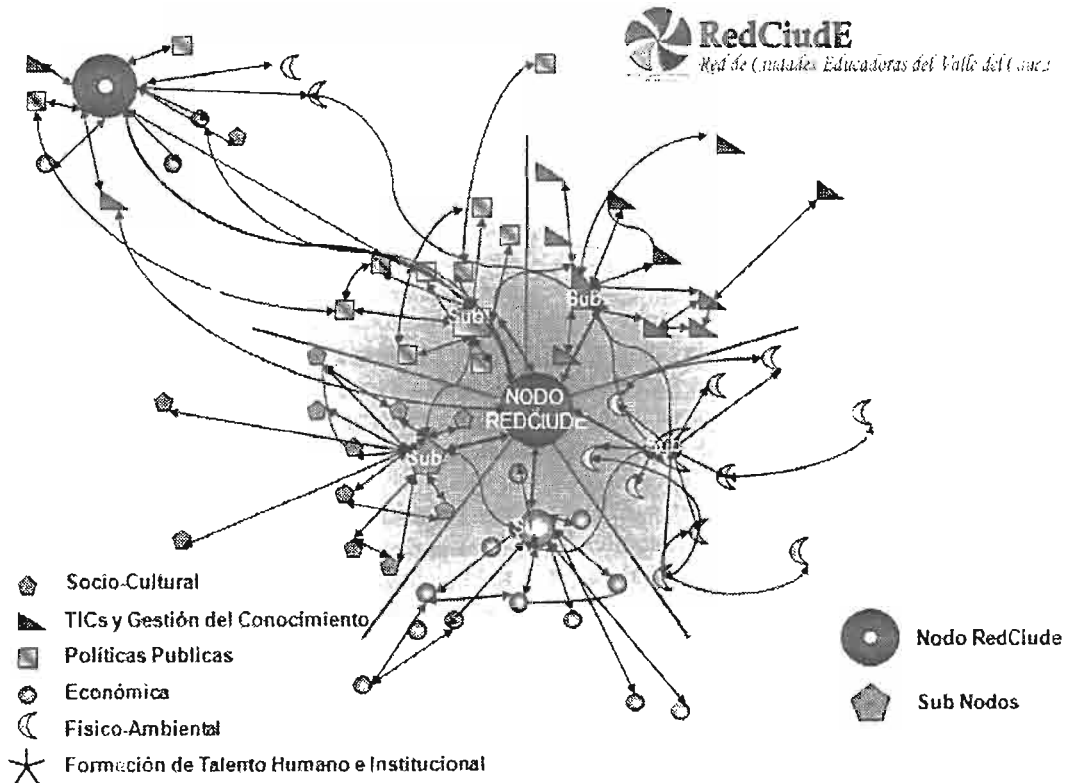
*4. Las Estrategias:* La estrategia puede definirse como cursos de acción cuyo objetivo es construir sobre los aspectos fuertes, superar debilidades, explotar oportunidades y debilitar las amenazas. Estas marcan el camino para lograr los objetivos propuestos y son las vías proporcionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen. Con el objeto de estructurar y ordenar las estrategias, los diferentes autores suelen distinguir tres categorías: Metas estratégicas, Proyectos estratégicos y Acciones estratégicas. Dentro de los numerosos decálogos que marcan directrices para definir y desarrollar estrategias, José Miguel Fernández establece las condiciones básicas que debe reunir una estrategia para garantizar su posterior implementación (Fernández, 1997); ellas son:

- Dar respuesta a problemas resolubles y no imposibles.
- No generar contradicciones con las políticas vigentes.
- Ser operativa y no una simple abstracción, de forma que se pueda traducir en acciones y asignaciones específicas.
- Estar expresada en términos concretos con el fin de fijar unidades de medida para evaluar su ejecución y descubrir sus desviaciones
- Ser selectiva en lugar de general, con el objeto de hacer posible la concentración de recursos y esfuerzos
- Determinar la capacidad para captar todos los recursos necesarios para su implementación, ya sean internos o externos a la comunidad
- Ser elaborada con la participación de los que están encargados de implementarla, sin perjuicio de que en ocasiones excepcionales sea elaborada por quienes la diseñan
- Ofrecer un impacto positivo a corto plazo y difundir sus resultados con el fin de evitar el escepticismo, la desmoralización y su consiguiente abandono
- Estar coordinada y ser compatible con otras estrategias.

5. La Estructura de Ciudad Educadora: La estructura organizacional es la armazón que sirve de base para el funcionamiento adecuado, coordinado, equilibrado e integrado de una entidad (en nuestro caso, la ciudad), pues presenta las diversas interrelaciones existentes entre los diferentes elementos que la constituyen. Estas interrelaciones abarcan aspectos técnicos y de comportamiento que influyen en el propio diseño de la organización.

Para el desarrollo de Ciudad Educadora y de la Red de Ciudades Educadoras, utilizaremos el concepto de estructura organizacional en Red (ver Figura 7).

Figura. 7  
Estructura de un nodo de Ciudad Educadora.



Fuente: Proyecto RedCiude

### 3.2.1.3 Lineamientos Estratégicos e Identificación de Programas y Proyectos

La formulación e identificación de los programas debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas. Además, debe ser consistente con la identificación de proyectos que potencialicen el desarrollo de Ciudad Educadora en el marco RedCiudE.

Para la identificación de los programas y proyectos acordes para cada municipio se dio especial importancia a los aportes realizados por cada uno de los actores a través de los diferentes talleres, debido a que son ellos mismos quienes los ejecutarán y serán igualmente los encargados de darles continuidad en el tiempo.

#### 3.2.1.4 Ejecución del Plan

Para implementar la estrategia la ciudad debe establecer objetivos anuales, idear políticas públicas, motivar a los actores y asignar recursos presupuestales, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias de ciudad educadora formales. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear y fortalecer la estructura en Red de la Ciudad y entre ciudades, organizar las actividades para la ejecución de los programas y proyecto. preparar los presupuestos de dichas actividades, elaborar los sistemas de información y usarlos, asignar responsabilidades a los distintos actores, etc.

La ejecución de la estrategia es la etapa activa de la gestión estratégica. Ejecutar o implementar significa hacer que los actores de la ciudad y los líderes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de la implementación se suele considerar la más difícil del proceso estratégico y requiere disciplina, dedicación y sacrificio de todos los actores sociales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los líderes sociales, e institucionales, empresariales y gubernamentales para motivar a los actores de la ciudad.

### 3.2.1.5 Seguimiento y Evaluación

La última etapa del proceso estratégico es el seguimiento y evaluación de la estratégica. Los líderes de la ciudad educadora deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias: la evolución de la estrategia es el medio fundamentalmente para obtener esta información con ayuda de los indicadores de gestión de los programas y proyectos estratégicos de ciudad educadora.

Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos de la ciudad cambian permanentemente. Las actividades fundamentales para evaluar las estrategias de ciudad: 1) Revisión de los factores internos y externos (DOFA) que son la base de las estrategias presentes 2) Medición del desempeño y avance de los programas, proyectos y acciones utilizando indicadores de control 3) implicación de acciones correctas.

## 4. EL MODELO REDCIUDE

Para la ejecución de la estrategia RedCiudE, el Programa propuso el diseño de un modelo<sup>21</sup> en red de ciudades, que sirva de plataforma para la formación de capacidades endógenas de talento humano (ver objetivo general).

De acuerdo con éste propósito básico, metodológicamente conviene tener en cuenta que un modelo es “una construcción teórica elaborada a partir de un número finito de parámetros generalmente descritos bajo una forma simbólica para ilustrar una hipótesis de análisis” (Decouflé).

Por ello conviene precisar en el caso del Modelo para RedCiudE, que no estamos haciendo referencia a un modelo de simulación por computador.

Fundamentalmente, el modelo RedCiudE tiene como parámetro principal los “Juegos de Rol” y El “Juego de los Actores” o el “Rol de los actores sociales en la construcción de una red de ciudades educadoras”. Significa lo anterior que el Modelo

<sup>21</sup> Modelo. Epistemológicamente la noción de modelo se emplea en varios sentidos: de modelo como de un modo de explicación de la realidad, y especialmente de la realidad física. De modelo como de alguna forma de representación de alguna realidad o serie de realidades de algún proceso o serie de procesos. Otro modo de entender “modelo” es formar como tal un sistema del cual se trate de presentar una teoría ( Ferrater Mora en el Diccionario de Filosofía).

de RedCiudE está basado en los Juegos de Rol de los Actores en los que grupos de personas (actores sociales) representan las estrategias de diferentes agentes (actores institucionales) en una determinada situación (social, educativa, económica, cultural) de la ciudad educadora. para ver como podría evolucionar dicha situación y para conocer mejor los objetivos e incentivos que tienen dichos agentes (actores) ya sea como institución educativa, organización gubernamental o pública, empresarial, de la comunidad o sencillamente como ciudadano y habitante de la ciudad.

Es así como la construcción del modelo RedCiudE arranca con los diagnósticos participativos y se va consolidando a lo largo de todo el proceso investigativo, por en el están presentes los actores sociales, también en la construcción de los escenarios, como en el plan estratégico y la formulación de acciones.

El modelo permite además, la simplificación abstracta (simbólica) de la realidad de la Ciudad Educadora para la construcción de la Red, que nos sirve para estudiarla y eventualmente experimentar ficticiamente con ella.

Los roles de los actores ilustran la simplificación de esa realidad compleja que es la ciudad; revelando la situación de la ciudad (diagnostico) pero también aportado en la descripción de eventos o fenómenos anticipados (escenarios) e identificando posibles interacciones de estrategias y contra estrategias (plan). Por este motivo el rol de los actores sociales e institucionales constituyen un factor vital para la pauta de evolución hacia la consolidación de la red (es decir del modelo) que no es más que la interacción entre agentes humanos presentes en la Ciudad Educadora.

Otro parámetro fundamental del Modelo es su estructura de Red Social.

La estructura de la red de relaciones sociales es mejor fuente de explicación de las conductas que los atributos personales de los individuos. (Garrido).

Es así como el Modelo de Red Social se caracteriza por:

- Las posiciones sociales, identificadas y diferenciadas patrones de relaciones, solo existen en el de los individuos que las ocupan.
- El compartimiento de los individuos y grupos, sus normas y valores. están asociados a la posición ocupada en el sistema estructurado de relaciones sociales.
- Se produce una interdependencia mutua entre la estructura social y la interacción diádica de los individuos.
- El principio de análisis no son los individuos ni los grupos sino las relaciones y las redes de relaciones. Los grupos surgen en base a la red de relaciones y están cruzadas por la pertenencia de sus miembros a distintas redes. El sistema social es concebido como redes de relaciones sociales más que como conjunto de individuos y la metodología estructural sustituye a la individualista.

## 5. SOCIALIZACIÓN

Una vez terminada las fases diagnósticas y estrategia, es indispensable que el plan para desarrollar RedCiudE, sea conocido y entendido por los diferentes actores sociales e institucionales de cada ciudad miembro de la Red. Una vez que los gobiernos municipales hayan dado su aval al proceso, se debe proceder a su difusión en cada localidad.

La socialización (difusión) del Plan estratégico se realiza con el propósito de lograr.

- Consolidar el proceso de comunicación en cada una de las ciudades que conforman la red.
- Estimulan los sentidos de compromiso, pertenencia, iniciativa y cautividad de los actores de ciudad y sus líderes.
- Propiciar la participación de los actores en el desarrollo de los proyectos y planes de acción, con visión estratégica y adoptando un patrón de desarrollo local planificado.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.

## 6. CONCLUSIÓN

Este trabajo sobre la Metodología prospectiva y estrategia aplicada a RedCiudE, realiza una reflexión sobre un proceso social y urbano concreto a partir de mi participación en el mismo

como coordinador metodológico. En el proceso investigativo de RedCiudE actores sociales, expertos de ciudad e investigadores y asistentes de investigación de las ciencias sociales y económicas y convocados por el Grupo de Investigación Pronóstico y Pensamiento Estratégico (Categoría A Colciencias) trabajaron conjuntamente para formular y poner en práctica el Programa Territorial Valle del Cauca Red de Ciudades Educadoras RedCiudE. Actualmente este programa está formulado para las tres

Ciudades: Santiago de Cali, Buenaventura, Guadalajara de Buga.

Se logró establecer con los actores sociales de las ciudades vinculadas al estudio una visión de ciudad educadora, avanzando en el diseño de un modelo de Red de Ciudades Educadoras en el Valle del Cauca que servirá de plataforma para la formación de capacidades de talento humano en ciencias de la vida y la innovación para el desarrollo local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2001). *Ciudades del Conocimiento, Brasil y Colombia en la Construcción endógena del futuro*. Confecámaras y otros. Bogotá.
- Aguilar, T. & Caballero, A. (2003). *Coordinadores. Campos de juego de la ciudadanía*. Ediciones de intervención Cultural- El viejo Topo. España.
- Arboleda, L.C., Et al. (2007). *Hacia un Valle del Conocimiento. Desarrollo regional basado en conocimiento*. Artículo del texto: Regiones Iberoamericanas del conocimiento. experiencias de desarrollo regional. Coordinador Alazne Mujika Alberdi Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Bas, E. (1999). *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- Betancourt, B. (2006). *Métodos, técnicas y herramientas para realizar un ejercicio de Prospectiva de Ciudad en el contexto de RedCiude*. Documento Preparatorio. Cali.
- Betancourt, B. (2000). *Diseño Organizacional, la Estructura. De las organizaciones tradicionales a las Contemporáneas*. Litocencia. Yumbo.
- Betancourt, B. (2004). Papeles de Trabajo Para Planes Estratégicos. Curso Virtual. Usaca.
- Colciencias. (2005). Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial. Desafíos para Colombia. Aterrizando la sociedad y la economía de conocimiento. Bogotá.
- Colciencias. (2005). Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial. La necesidad de una transformación productiva y social de Colombia hacia una sociedad y una economía de conocimiento. Bogotá.
- Concytec. (2006). *Guía práctica de prospectiva regional en Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.
- Corpes de Occidente. (1998). Estrategia Prospectiva; El Occidente Colombiano, la región del futuro. Edición Diario del Otún, Pereira.
- Chaparro, F., Et al. (2007). *Construyendo una Ciudad Región del Conocimiento en Bogotá*. Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación- CGCI Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Chaparro, F. (2007). *Construyendo una Ciudad Región del Conocimiento en Bogotá. Desafío que se confrontan y una propuesta de acción*. Universidad del Rosario- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Bogotá.
- Chavarro, L.M. & Martínez, C.E. (2002). *Prospectiva*. Editorial UNAD, Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá D.C.
- Dabas, E. & Colectivo Fundaredes. (2006). Ediciones Ciccus, Buenos Aires, Argentina.
- De Jouvenel, H. (2004). *Invitación a la Prospectiva*. Editado por el consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica Concytec- Perú. Lima.
- Dureau, F. Et al, Coordinadores. (2007). *Ciudades y Sociedades en mutación*. Lecturas cruzadas sobre Colombia. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Fernández, J.M. (1992). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona. 1992.
- Gobernación del Valle Del Cauca. (2003) Plan Maestro de Desarrollo Regional Integral Prospectivo y Sostenible al 2015. Informe ejecutivo de la estrategia regional. Santiago de Cali.
- Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*- Ediciones Alfaomega. Barcelona. España.
- Goodten, L. (1997). *Planificación Estratégica Aplicada*. Colombia.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal, Caracas, Venezuela.
- Instituto de Investigaciones y Proyectos Especiales. Universidad Piloto de Colombia y Universidad Politécnica de Valencia. *Recomposición de Ciudad, IV Taller Internacional U.P.C- I Interdisciplinario U.P.V. Valencia – (2003)*. Editora Geminis. Bogotá.
- Jaeger, W. (1992). *Paideia: Los ideales de la cultura Griega*. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá.
- Jimenez, L.C. (2006). *Región, espacio y territorio en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

- Lindon, A. Et al (2006). Coordinadores. Lugares e imaginarios en las metropolis. Universidad Autónoma Metropolitana – Anthropos Editorial. Rubí - Barcelona.
- Louffat, E. (2004). *Estructura Organizacional en Red. Sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Esan ediciones, Lima- Perú.
- Medina, J.E. & Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Series Manuales de la CEPAL- ILPE. Publicación de la Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Medina, J.E. & Ortegón, E. (1997). *Prospectiva: Construcción Social del Futuro*. Facultad de Ciencias de la Administración – Univalle. Ilpes. Cali.
- Miklos, T. & Tello, M.E. (1994). *Planeación Prospectiva. Una Estrategia para el diseño del futuro*. Limusa, México.
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro*. Legis Editores S.A. Bogotá
- Mojica, F. (2005). *La Construcción del Futuro. Concepto y Modelo de Prospectiva Estratégica, Territorial y Tecnología*. Convenio Andrés Bello. Universidad Externado de Colombia Bogotá.
- Morcillo, P.P. (2002). *La Planeación en Colombia. Historia, Derecho y Gestión*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C.
- Municipio de Santiago de Cali. (2004). *Plan de Gestión Integral de residuos sólidos (PGIRS) 2004-2019*. Cali.
- ONUDI. (2005). *Estudio de Prospectiva para la Cadena Productiva de la Industria Pesquera en la Región de la Costa del Pacífico en América del Sur. Diagnóstico Nacional Colombia*. Naciones Unidas .Bogotá.
- Ortiz, C. (de). (2004). *La ciudad es para ti. Nuevas y viejas tradiciones en ambitos urbanos*. Anthropos Editorial Rubí Barcelona.
- Ramírez, P. & Aguilar, M. (2006). Coordinadores. *Pensar y Habitar la Ciudad. Afectividad, memoria y significado en el espacio urbano contemporaneo*. Universidad Autónoma Metropolitana- Anthropos Editorial Rubí- Barcelona.
- Tuan, Y. (2008). *Topophilia. A study of Environ mental perception, Ahitudes, and values*. Colombia University Press. Prentice - Hall Inc. New Jersey USA. 1990.
- Tuan, Y. (2008). *Space and Place. The perspective of Experience*. The University of Minnesota. Fifth Printing. Minneapolis.
- Van Der Heijden, K. (1998). *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*. Editorial Panorama. México.
- Veltz, P. (1999). *Mundialización, ciudades y territorios*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- Villasante, T.R. Et al. (2002). Coordinadores. *La Investigación Social Participativa. Construyendo Ciudadanía/ 1*. Ediciones de Intervención Cultural. El Viejo Topo España.
- Villasante, T.R. Et al. (2003). Coordinadores. *Practicas Locales de Creatividad Social / 2*. Ediciones de Intervención Cultural. El Viejo Topo España.
- Yory, C. M. (2006). *Ciudad y sustentabilidad III. Caracterización de la Ciudad de Bogotá en el marco de sus vulnerabilidades y desafíos para la implementación de un proyecto sustentable de Ciudad a partir del concepto de Topofilia: Una aproximación al tema de la planificación participativa*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C