



DELOS: Desarrollo Local Sostenible
Una revista académica
Vol 1, Nº 2 (junio 2008)
www.eumed.net/rev/delos/02/

Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso

Lic. Yaima Sarria Pablo¹
Dr. Francisco Ángel Becerra Lois
Universidad de Cienfuegos, Cuba
ysarria@ucf.edu.ar

Resumen

Las iniciativas de desarrollo local constituyen una respuesta necesaria a los principales retos que enfrentan las localidades en la solución de sus problemáticas. En este contexto, cada vez son más frecuentes las respuestas espontáneas de quienes sienten las necesidades de cada área y la búsqueda de nuevos instrumentos adecuados para la realización de esta nueva estrategia de desarrollo.

La investigación titulada “Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso”, se desarrolla en la localidad de Reina enmarcada en el Consejo Popular de igual nombre y coincidiendo con el barrio, en la provincia Cienfuegos, Cuba. El objetivo general que se plantea es implementar una metodología que permita trazar estrategias, políticas y acciones que contribuyan a impulsar el desarrollo en las localidades.

En el estudio se asume la dimensión espacial del desarrollo aplicándose a la localidad y se aplica el enfoque prospectivo mediante la adaptación de la metodología propuesta por Michel Godet para analizar la situación socioeconómica y ambiental de la localidad.

Como resultados de la aplicación de cada una de las fases de la metodología se determinan las variables claves y las variables estratégicas del sistema, los actores de mayor influencia, los posibles eventos de futuro y el escenario por el que apuestan los expertos. En la fase final del estudio se presentan las políticas y acciones que deben implementarse para lograr el escenario apuesta, y se proponen nuevos proyectos que unidos a los existentes permitirán impulsar el desarrollo local.

Palabras claves: desarrollo, desarrollo local, localidad, prospectiva, variables claves, actores, escenarios, estrategia, proyectos.

¹ Licenciada en Economía, profesora Asistente del Departamento de Estudios Económicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.
Dirección postal: Calle 20 e/ 89 y 93 Biplanta 11 apto 2, Tulipán, Cienfuegos, Cuba. CP: 55100
E- mail: ysarria@ucf.edu.cu

Introducción

La concepción del desarrollo es una temática en constante reflexión y actualidad. Ha sido abordado por las diferentes escuelas de pensamiento y cuestionado desde diversas aristas, fundamentalmente en los estudios económicos. El mismo se concreta hoy en la visión del desarrollo local, como dimensión espacial como un proceso complejo y plurifactorial, que propicia la autogestión mediante la interacción y la conectividad en las redes sociales, dando respuesta a las necesidades de transformación de los espacios territoriales.

En Cuba resulta novedosa la implementación del enfoque prospectivo, aún cuando existen estudios que han aplicado herramientas y métodos prospectivos. Pues estos aportan una visión científica novedosa y flexible para lograr estrategias en el largo plazo, permitiendo reducir la incertidumbre ante el entorno cambiante que caracteriza a los territorios.

El problema científico se plantea de la manera siguiente: *¿Cómo influir en las potencialidades de la localidad de Reina para mejorar la gestión del desarrollo local y las condiciones de vida de sus habitantes?*

La hipótesis general de la investigación sostiene que: *Si se toman en consideración las posibilidades de actuación de los actores y el escenario tendencial, será posible fundamentar con rigor científico y analítico las políticas y acciones que contribuyan a mejorar la gestión del desarrollo local de Reina y las condiciones de vida de sus habitantes.*

Para el desarrollo del trabajo fue posible consultar una amplia bibliografía nacional e internacional, actualizada. Se consultan tanto fuentes primarias, como secundaria. Pudiéndonos referir a libros de prospectiva y de estrategias, apuntes de cursos ofrecidos por diferentes profesores especializados en el tema, documentos de la Dirección Provincial de Planificación Física y la Internet. Se destacan los estudios precedentes que existen de la localidad, los cuales constituyeron documentos de referencia. En el tratamiento de la metodología se consultaron libros sobre estrategia y desarrollo local del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, así como los trabajos de Michel Godet sobre el método de Escenarios.

Como beneficio se espera mejorar la gestión del desarrollo local y las condiciones de vida de los habitantes de la localidad de Reina.

Desarrollo

Aproximación histórica. Origen y causas del concepto de desarrollo local.

A la palabra “desarrollo” se le significó progreso y modernización, desde décadas atrás, con el fin de impulsar la adaptación de la economía, las finanzas y el comercio internacionales. Como concepto aparece por vez primera en un documento público, en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico del mismo año (Sunkel y Paz, 1986; Sunkel, 1996; Prats, 1999). Luego volvió a reafirmarse en la Conferencia de San Francisco en 1945, que dio origen a la Organización de Naciones Unidas (ONU)ⁱ.

En el transcurso de la historia la evolución del concepto de desarrollo ha estado sujeta a un constante proceso de reedición. En la teoría moderna, muchas de las aristas que se analizan tienen su génesis en las tesis expuestas por las diferentes escuelas de pensamiento, transitando desde una visión mercantilistas hasta las corrientes clásicas, neoclásicas y keynesianas.

A través de valoraciones críticas que han permitido ir poniendo en claro los verdaderos sustentos del término desarrollo se puede decir que posee sus fundamentos en la sociedad, pero no en general, sino precisada su contextualización en términos espaciales y temporales.

En resumen, el desarrollo en los niveles territoriales, cada día es de más interés en el mundo, se observa que el concepto desarrollo pasa por diferentes fases, donde pierde su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo, más complejo, multidimensional e intangible. Todo esto aporta y enriquece el Desarrollo Local, cuando se habla de este último se hace referencia al progreso humano y ecológico, teniendo como función principal la cooperación entre los individuos sociales de la localidad, empresas, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

La concepción del desarrollo local también ha sido duramente criticada por parte de aquellos que han confundido o establecido relaciones entre el desarrollo endógeno local y una economía cerrada, sobre todo porque en algunos casos el desarrollo local se ha tomado más como alternativa que como complemento. Sin embargo, el desarrollo local y el desarrollo endógeno que está en la base del mismo no constituyen en ningún caso una estrategia autárquico, sino que deben ser un componente y un método particular dentro del extenso marco de una estrategia de desarrollo integrada.

Las medidas a adoptar según esta nueva concepción del desarrollo que valoriza lo local tienen su punto principal de referencia en el territorio, en el potencial endógeno, en la cercanía a los problemas y a quienes los sufren, y en la movilización, la cooperación y la solidaridad. El desarrollo endógeno se convierte de este modo en uno de los factores que definen el desarrollo local. Por un lado, los emprendedores locales utilizan productivamente el potencial local para conseguir que sus productos sean competitivos, y por otro, las instituciones y los valores socio-culturales locales se convierten en la base de los procesos de desarrolloⁱⁱ.

En términos de sistemas una localidad es:

"Un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin".ⁱⁱⁱ

Tratar de rescatar una definición universalmente utilizada sobre desarrollo local representa una tarea difícil. Siguiendo a otros autores "el desarrollo local es una alternativa ante el modelo de desarrollo polarizado. Es una esperanza en la resolución de los problemas socio-económicos, utilizando los recursos de cada lugar. Considera que el desarrollo económico se produce como consecuencia del conocimiento en los procesos productivos, utilizando las economías externas que se generan en los sistemas productivos y en las ciudades, permitiendo la producción de rendimiento creciente y por ende el crecimiento económico."^{iv}

Definiciones más elaboradas, como la de CEPAL (Comisión Económica para América Latina) hacen referencia al desarrollo local como "...un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno."^v

De esta manera, el desarrollo local requiere de una **visión estratégica del territorio**, construcciones multiculturales como impulso al desarrollo y procesos de alianzas así como concertaciones entre actores públicos y privados.

La gestión estratégica del desarrollo a escala territorial en la economía cubana, parte de considerar ésta como "un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad el progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella".^{vi}

Desde una perspectiva propia se cree el desarrollo local como un complejo proceso por el que se organiza el futuro de un territorio y que implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de calidad de vida de la Comunidad Local, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, para lograr el desarrollo de capacidades de mejorar las condiciones ambientales, mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad interactúan en la actividad económica, concluyendo que el desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos los factores necesarios, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades.

El enfoque prospectivo para la gestión desarrollo local

La prospectiva, conocida como prospective en lengua francesa, foresight en lengua inglesa o prospecção en lengua portuguesa, se define así como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma *estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica*, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.

La prospectiva ha sido definida como “el estudio técnico, científico, económico y social de la sociedad futura y la previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen”, en otras palabras, la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente aunque éste actúa en el método de análisis. “Es un panorama de futuros posibles, futuribles, que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores”.^{vii}

Se entiende por Prospectiva la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir. La trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado. La *Prospectiva* es una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis^{viii}.

De este concepto se deducen siete ideas claves:

- Esclarecer la acción presente a la luz del futuro.
- Explorar futuros múltiples e inciertos.
- Adoptar una visión global y sistémica.
- Tener en cuenta los factores cualitativos y las estrategias de los actores.
- Recordar siempre que no hay neutralidad entre la información y la previsión.
- Optar por el pluralismo y la complementariedad de los enfoques.
- Cuestionar los estereotipos.

Estas siete ideas claves constituyen el fundamento de los análisis prospectivos y del Método de Escenarios, siendo este el concepto con el que se identifica la investigación.

En palabras de Godet “el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como camino deseable y posible del mañana”.^{ix}

A finales de la década del siglo XX y los inicios del XXI, se ha logrado un auge de los estudios prospectivos en nuestro país, motivados por el cambiante entorno que enfrenta. Por lo que aplicar la prospectiva en una localidad puede considerarse factible y efectiva, facilitando la planificación estratégica para alcanzar el futuro deseado, se muestra insuficiente el que los individuos tengan un pensamiento de hoy, mañana o el mes próximo, por lo que es necesario un cambio en el pensar para qué, examinando las premisas del pasado y el presente, basándose en una planificación que desarrolle acciones estratégicas, y se logre construir paulatinamente un futuro basado en el desarrollo local sustentable.

La prospectiva puede facilitar la gestión de proyectos que conciban el desarrollo local a mediano y largo plazo, permitiendo hacer una reflexión de los futuros posibles, que permitan mejorar las problemáticas que enfrentan los territorios y sus habitantes.

A los efectos de aplicar la prospectiva estratégica al desarrollo local en el estudio, la solución metodológica adoptada es la metodología de Escenarios propuesta por Michel Godet, en sus libros “Manuel de Prospective Strategique”, 1997^x y “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica”, 2000. La misma se sustenta en toda una serie de métodos matemáticos y estadísticos.

Desarrollo teórico del Método de Escenario para conducir el proceso de resolución de un problema con orientación prospectiva

El método de escenarios comprende varias fases que juegan un papel significativo en su construcción y la elección del escenario apuesta. La base principal de la metodología en su análisis global, aconseja que sean necesarias cinco fases:

Fase 0: Lanzamiento del estudio.

Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.

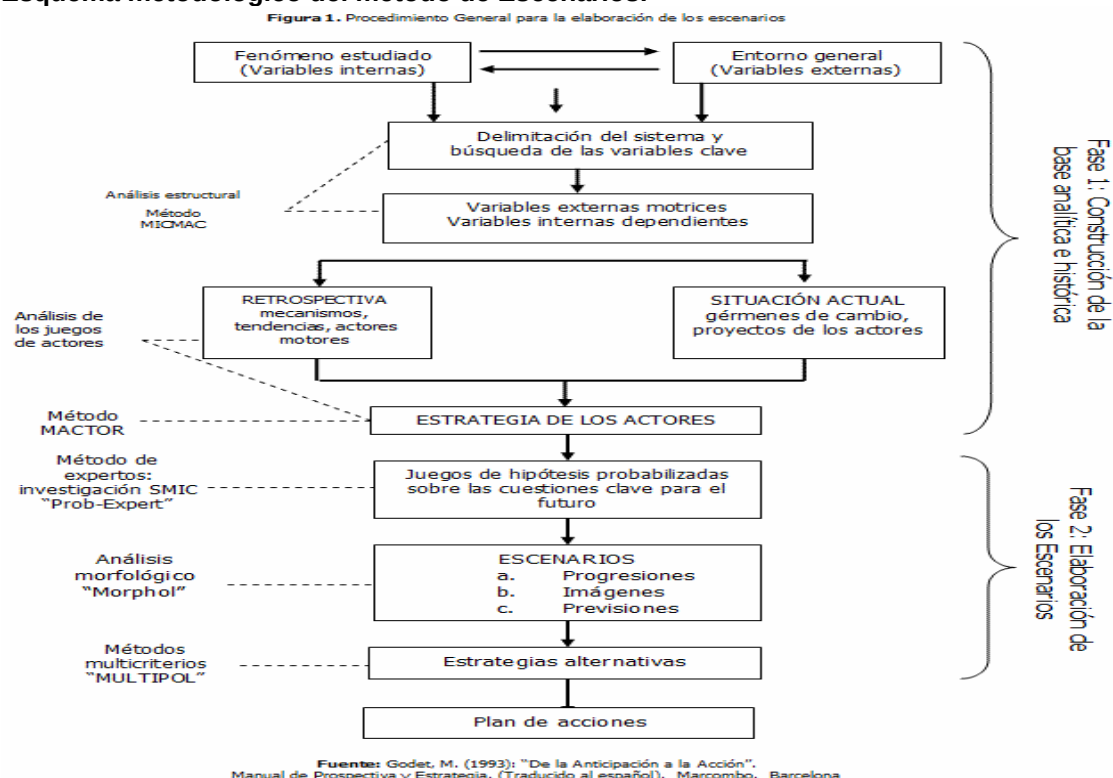
Fase 2: Identificación de las variables claves del Sistema y de sus interrelaciones.

Fase 3: Anticipación y confección de la evolución del futuro.

Fase 4: Elaboración de los escenarios prospectivos.

Fase 5: Elección de las opciones estratégicas.

Esquema metodológico del método de Escenarios.



Resultados de la aplicación del procedimiento metodológico en el estudio de caso

El método de Escenarios parte del trabajo con el criterio de expertos y los talleres de prospectiva. En el estudio en la etapa inicial se selecciona el grupo de expertos que colabora durante la investigación, siendo conformado por habitantes de dentro y fuera de la localidad, con bastos conocimientos sobre la temática abordada.

Análisis y resultado de la matriz DAFO: Resumen ejecutivo del diagnóstico de la localidad de Reina y el criterio de los expertos.

En la fase 0 del método se hace el lanzamiento del estudio y se motiva la participación de habitantes, como el presidente del Consejo Popular, representantes de empresas ubicadas dentro de la localidad y otros.

La puesta en marcha de esta fase 0 viabiliza la continuación del método que en su etapa 1, incluye un diagnóstico de la localidad, obteniéndose de la aplicación de las orientaciones metodológicas para realizar un diagnóstico que propone Iván Silva Lira, en su libro Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Se realiza el diagnóstico del barrio de Reina teniendo en cuenta las dimensiones económica, ambiental, social y sociocultural, así como las potencialidades y restricciones. Luego se procede a diagnosticar el estado en que se encuentra mediante el enunciado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con la ayuda de los expertos para realizar la matriz DAFO y trazar la estrategia de desarrollo. Obteniéndose como resultado:

Listado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la localidad de Reina, consideradas por los expertos:

Debilidades:

- 1- Áreas con peligro de inundaciones y penetración del mar.
- 2- Serios problemas de saneamiento.
- 3- Carencia de infraestructura básica como la hidrosanitaria.
- 4- Deterioro del fondo habitacional.
- 5- Carencia de fuentes de empleo.
- 6- Deterioro del patrimonio histórico y cultural.

Amenazas:

- 1- Contaminación del puerto sobre la localidad.
- 2- En el proceso de desarrollo y transformación de la ciudad no se priorizó la localidad.
- 3- Influencia negativa del turismo.
- 4- Influencia de los fenómenos meteorológicos que afecta a los residentes.
- 5- Falta de financiamientos locales (proyectos, y políticas nacionales).

Fortalezas:

- 1- Estratégica situación geográfica.
- 2- Presencia de instalaciones de servicios.
- 3- Fuerte vinculación con el mar.
- 4- Espacios de valor paisajístico.
- 5- Riqueza patrimonial con interés cultural.
- 6- Presencia de centros de apoyo a la producción.

Oportunidades:

- 1- Existencia cercana de un puerto marítimo comercial.
- 2- Visita del turismo a la localidad por su atractivo.
- 3- Cercanía al centro de la ciudad.
- 4- Programas priorizados de la Revolución y Batalla de Ideas.
- 5- Fuerte Dirección Provincial de Patrimonio que defiende el Patrimonio Local.

Después de interactuar cada uno de los parámetros que conforman la matriz, puede llegarse a la conclusión que la localidad **se encuentra en una situación de supervivencia**, donde potencialmente actúan las debilidades, las cuales no permiten, ni atenuar ni minimizar las amenazas. De lo cual se infiere que deben orientarse los planes de acción de manera tal que se potencien aquellas estrategias del tipo *Supervivencia*; permitiendo reducir el impacto negativo que ejercen las debilidades de la localidad haciéndola vulnerable ante las posibles amenazas. Las estrategias que se propongan deben tener como objetivo atenuar estas últimas, para lo cual deben considerarse todas aquellas potencialidades existentes en la zona que permitan reducir las debilidades.

Se construye entonces la visión de futuro que se anhela por sus habitantes y entre los expertos resultando la siguiente:

Visión de futuro:

“Reina se destaca como una comunidad de la ciudad de Cienfuegos por su identidad cultural, con un entorno atrayente al turismo de ciudad por sus valores patrimoniales, y su valor costero; donde sus habitantes gozan de una moderada calidad de vida, con disciplina social, buenas relaciones entre vecinos, y con integración comunitaria que posibilita su propio desarrollo local”.

Determinación de las variables claves que influyen en el desarrollo local de Reina. Análisis Estructural

En la fase 2 se presenta un listado de variables seleccionadas teniendo en cuenta los resultados anteriores, al grupo de expertos, con la correspondiente definición de cada una de ellas para seleccionar las que a su juicio pueden influir en el sistema, las cuales se separan en variables internas (por dimensiones) y externas. Donde las primeras caracterizan el fenómeno estudiado y las segundas el entorno de dicho fenómeno.

De este proceso resultaron 4 dimensiones, con 44 variables, donde 39 son variables internas y 5 son variables externas. Las dimensiones seleccionadas son elementos estratégicos para el desarrollo local y cada una de las variables permitirá fundamentar objetivos estratégicos sobre la base de los cuales se elabora el plan de acciones.

Resultados del Análisis Estructural

Las variables fueron procesadas mediante el Método de Análisis Estructural (Método MIC-MAC), con la finalidad de establecer las relaciones entre las mismas, e identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto. Se ejecuta una encuesta con el objetivo de evaluar el nivel de importancia que poseen las variables a tratar en el problema.

Para la aplicación del análisis estructural se promedia el resultado de las respuestas de los 10 expertos sobre las relaciones de influencia, entre las 44 variables seleccionadas.

Procesada la matriz resultante de 44 variables, a través del software MIC-MAC, se obtienen 1021 cero, 262 uno, 246 dos, 407 tres, teniéndose un impacto de 47,26%. El número de iteraciones propuestas fue de 4, logrando una estabilización en la iteración 3. Se procede al análisis de los resultados teniendo en cuenta los planos que emite el software.

Partiendo del análisis que realiza el grupo de expertos sobre el Diagrama de Motricidad – Dependencia, se utiliza una técnica de trabajo en grupo para identificar aquellas variables que se consideran claves dentro de la problemática de Prospectiva y Ordenamiento territorial de la barriada de Reina para el mediano-largo plazo.

Las variables claves de la localidad están ubicadas en la parte superior derecha del plano y cuentan con un elevado nivel de motricidad y dependencia. Son de extraordinaria importancia porque perturban el funcionamiento del sistema y lo sobredeterminan, además que son inestables y constituyen retos; quedando finalmente en orden por dimensiones como claves para representar el futuro las siguientes 10 variables aprobadas por los expertos:

Listado de variables claves que caracterizan la localidad de Reina, atendiendo al criterio de los expertos:

- V 4- Estado sanitario de las playas,
- V 5- Peligro de inundaciones y penetración del mar,
- V14- Saneamiento básico,
- V18- Identidad cultural,
- V22- Patrimonio material e inmaterial,
- V23- Estado de la infraestructura para instalaciones recreativas, culturales y deportivas,
- V25- Cultura general integral,
- V32- Transportación y uso del transporte alternativo,
- V37- Estado general del fondo habitacional,
- V43- Gestión de proyectos de desarrollo local y de colaboración.

A juicio de los expertos y la autora este resultado es lógico; considerando la estrategia de supervivencia con la que debe actuarse; atenuando sus debilidades.

En resumen, el desplazamiento de las variables, en las diferentes matrices que presenta el método MIC-MAC, refleja que no existe una gran variación en las posiciones de las variables desde la situación actual. En el plano de influencias indirectas las variables que se desplazan no dejan de ser motrices, solo las que se desplazan a la parte superior derecha que se convierten en dependientes y las que se desplazan a la parte superior izquierda, dejan de ser dependientes sin perder su motricidad.

Determinación y análisis del juego de actores y sus posiciones en el sistema. Método MACTOR

Tomando como base las variables claves resultantes del Análisis Estructural, se inicia la selección de los principales actores que influyen sobre el sistema, la cual constituye la fase 3 del método. Se presenta una encuesta a los expertos, para que estos propongan los actores que inciden en cada una de las variables claves, estos pueden ser tanto personas jurídicas como individuos, obteniéndose nueve actores.

La coincidencia de objetivos entre los actores seleccionados permite a los expertos definir el reto estratégico y sus objetivos asociados:

Reto estratégico: Lograr un desarrollo local con sostenibilidad ambiental, una moderada calidad de vida e identidad cultural en la localidad de Reina.

Para ir en busca de los principales actores y determinar la concordancia u oposición de los actores frente a los objetivos y la influencia de cada actor sobre el resto del grupo, se entrega una encuesta a los expertos, obteniéndose dos matrices: MAO (Matriz de Actores X Objetivos) y MAA (Matriz de Actores X Actores), las cuales son procesadas mediante el MACTOR.

El más somero repaso de las sumas positivas y negativas de las líneas y las columnas de MAO, es rico en informaciones, junto al gráfico de influencia- dependencia entre los actores, el cual muestra

que el actor más fuerte y con mayor influencia dentro del sistema es el Gobierno, representado por el Gobierno Provincial y Municipal y el Grupo de trabajo del presidente del Consejo Popular, debido al grado de motricidad y al papel que desempeña en la toma de decisiones.

El grupo de actores constituido por:

- ✓ Organismos no Gubernamentales
- ✓ Organizaciones Sociales y de Masas
- ✓ Organismos Provinciales
- ✓ Empresas Contaminantes
- ✓ Unidades Presupuestadas
- ✓ Empresas Estatales Municipales
- ✓ Población

Son los actores que se muestran dependientes, siendo la Población el actor más dependiente según el criterio de los expertos.

En el análisis de las tres matrices de actores por objetivos (1MAO, 2MAO y 3MAO) y los gráficos que corresponden a las mismas se muestra que los actores convergen o concuerdan en los objetivos propuestos y pueden establecer alianzas en cuanto a elevar la calidad de vida de la población, crear la infraestructura de acueducto y alcantarillado para el saneamiento básico, implementar estrategias para la protección y conservación del medio ambiente, diseñar acciones para el tratamiento de los focos contaminantes al medio ambiente y participar en la solución a las problemáticas existentes en la localidad, que contribuyan al desarrollo local.

Estos resultados permiten mostrar el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y en el sistema, determinándose, que el actor de mayor influencia sobre los objetivos y tienen más peso en el sistema es el Gobierno, al cual se le atribuye la calificación de actor clave.

Se plantea que los actores que tienen mayor grado de influencia sobre las variables claves a partir de los objetivos asociados, ya que son los encargados de potenciar el trabajo sobre el sistema y establecer las alianzas estratégicas con el resto del grupo con el propósito de impulsar el desarrollo en la localidad.

Así también se consideran actores claves: los Organismos no Gubernamentales, las Organizaciones Sociales y de Masas, los Organismos Provinciales y las Empresas Contaminantes, según el criterio de los expertos. Estos pueden aliarse a través de acciones estratégicas que les permitan poner en práctica los objetivos y de esta manera pueden originar proyectos de desarrollo.

Identificación de los posibles escenarios para la localidad de Reina. Método SMIC

La descripción de los escenarios de la localidad de Reina constituye el objetivo fundamental dentro de la fase 4 del método de Escenarios. El criterio de los expertos continúa siendo de gran importancia en esta etapa de definición de los eventos (hipótesis) que pueden o no ocurrir dentro de la localidad, por lo que se desarrolla un taller con tal propósito.

Las hipótesis se generan a partir del análisis de las variables claves y el comportamiento de los actores con respecto a los objetivos, presentándose el siguiente listado:

- H1: Mejoramiento del saneamiento básico, el estado de las playas y las áreas inundables.
- H2: Desarrollo de la cultura general integral y el talento artístico y deportivo.
- H3: Promoción del patrimonio material e inmaterial de la localidad.
- H4: Incremento de la accesibilidad a la localidad.
- H5: Mejoramiento de las condiciones de vida y el estado constructivo en un 90% en la localidad.
- H6: Incremento de los proyectos de desarrollo local y colaboración y del financiamiento.

A través de una encuesta se les presenta a los expertos el conjunto de hipótesis para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos utilizándose tres matrices. En el procesamiento se consideran criterios de medida predeterminados, obteniéndose las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis.

El análisis de la matriz de probabilidades simples indica que las hipótesis uno y seis se consideran como eventos medianamente probables (0.50), las hipótesis dos y tres se consideran como eventos probables (0.70) y las hipótesis cuatro y cinco se consideran como eventos improbables (0.30).

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado (cinco años), de los seis eventos genera un total de 64 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia, de los cuales cinco fueron los más probables, clasificándose dentro de ellos el más probable, el más optimista, el más pesimista y el resto como tendenciales:

Escenario I (31). (P = 0.120): Se mejora el saneamiento básico, el estado de las playas y las áreas inundables y se incrementan los proyectos de desarrollo local y de colaboración y el financiamiento en la localidad, aunque no se desarrolla la cultura general integral y el talento artístico y deportivo, ni se promociona el patrimonio material e inmaterial y no se incrementa la accesibilidad a la localidad, ni se mejoran las condiciones de vida y el estado constructivo.

Escenario II (32). (P = 0.103): Este escenario indica que solo se logra el mejoramiento del saneamiento básico, el estado de las playas y las áreas inundables, mientras las demás hipótesis propuestas no se logran manteniendo la situación actual.

Escenario III. (05). (P = 0.092): Se mejora el saneamiento básico, el estado de las playas y las áreas inundables, se logra desarrollo de la cultura general integral y el talento artístico y deportivo, se promociona el patrimonio material e inmaterial de la localidad. Se mejoran las condiciones de vida y el estado constructivo en un 90 % y se incrementan los proyectos de desarrollo local y de colaboración y el financiamiento, aunque no se incrementa la accesibilidad a la localidad.

Escenario IV. (60). (P = 0.082): Este escenario indica que solo se incrementa la accesibilidad a la localidad, manteniendo la situación actual las demás hipótesis propuestas.

Escenario V. (07). (P = 0.080): Se mejora el saneamiento básico, el estado de las playas y las áreas inundables, se logra desarrollo de la cultura general integral y el talento artístico y deportivo, se promociona el patrimonio material e inmaterial de la localidad, se incrementan los proyectos de desarrollo local y de colaboración y el financiamiento, pero no se incrementa la accesibilidad a la localidad ni se mejoran las condiciones de vida y el estado constructivo en un 90%.

Teniendo en cuenta los resultados en el procesamiento se llega a la conclusión que el escenario más probables es el I(31), determinándose que es favorable para impulsar el desarrollo en la localidad. Evidencia que se necesita del esfuerzo conjunto de los actores que más influyen en Reina, materializando los objetivos propuestos y potenciando las variables claves a través de las acciones estratégicas.

El posible escenario considerado como pesimista es el II (32), teniendo una composición muy desfavorable para la localidad, pues solo se cumple una de las hipótesis propuestas manteniéndose la situación actual en las otras por lo que es necesario e importante el rol de los actores en el sistema ya que este escenario quedo entre los de mayor probabilidad de ocurrencia.

La actitud pasiva que puedan tomar los actores ante las posibles acciones estratégicas que puedan resultar del estudio, facilitaría la probabilidad de ocurrencia de este escenario, provocando un mayor deterioro en las problemáticas que enfrenta hoy la localidad.

Siguiendo el criterio de los expertos el escenario apuesta seleccionado es el III (05) en el cual se precisa de la acción directa de los actores que más influyen en el sistema, tal es el caso del Gobierno Provincial y Municipal, Comunales, los Organismos Provinciales y las Empresas Contaminantes, los Organismos no Gubernamentales sobre las variables claves posibilitando la ocurrencia de este evento de futuro. En este sentido se requiere potenciar la gestión de proyectos de desarrollo local y de colaboración que permita dar solución a los problemas que enfrenta la localidad.

Este escenario se considera también como el más optimista y el más favorable para impulsar el desarrollo en la localidad, porque cada uno de los eventos propuestos se encuentra interrelacionados y las acciones que se implementen en uno puede influir sobre los otros.

La probabilidad de ocurrencia de uno de estos escenarios esta fuertemente condicionada a la actitud que se asuma desde la localidad y para ella. Estos no son más que una descripción cualitativa de cómo se imagina que van a evolucionar los diferentes elementos dentro del sistema. Para que el estudio prospectivo sea eficaz es preciso que los actores influyentes jueguen un papel determinante en la implementación de las acciones estratégicas, apropiándose del futuro más favorable para impulsar el desarrollo.

Elección de las opciones estratégicas para la localidad de Reina. Método MÚLTIPLO

Definir las estrategias para impulsar el desarrollo en la localidad constituye la fase final dentro del método de Escenarios. Esta fase 5 se realiza con la ayuda del método MULTIPOL.

El primer paso es conformar un taller donde se determinen las políticas y acciones a seguir para impulsar el desarrollo local, así como los criterios de medida para evaluar estas. En un segundo momento se les presenta a los expertos una encuesta con el objetivo de evaluar las políticas, acciones y escenarios con relación a cada criterio de medida o categoría, para lo cual deben llenar tres matrices. Como resultado se obtienen las políticas y acciones a implementar por cada uno de los escenarios previstos, las cuales se muestran a continuación:

Para poder alcanzar el escenario tres III. (Escenario apuesta) se deben implementar como principales políticas: la política 7: Promocionar el patrimonio material e inmaterial y la política 8: Desarrollar el talento artístico y deportivo. Atendiendo a estas políticas las acciones a seguir son las siguientes, (se enuncian de acuerdo con el grado de prioridad dado por los Expertos):

Política 7: Incrementar la gestión de proyectos que impulsen el desarrollo local (A19), fortalecer la alianza entre la Oficina de agenda 21 y la Comunidad de los Basultos para la gestión de proyectos en busca de financiamiento (A21), realizar actividades que permitan rescatar la cultura comunitaria (A18).

Política 8: Desplegar acciones que atraigan la visita del turismo a la localidad por sus atractivos culturales, paisajísticos y patrimoniales (A16), desarrollar actividades deportivas regularmente en el Campo de Fútbol (A14), Insertar en los planes de estudio de la enseñanza primaria temas y actividades relacionadas con la historia local representada en la localidad por la escuela primaria (A17).

Con relación al escenario I. (31) es preciso un nivel de actuación con un mayor grado de influencia y comprometimiento por parte de los actores en la implementación de las siguientes políticas: política 10. Gestionar proyectos que impulsen el desarrollo local, política 1. Elevar el nivel de vida de la población y política 6. Elevar la cultura general integral. Donde las acciones a implementar atendiendo a las políticas y a la prioridad dada por los expertos son:

Política 10: Explotar las fuentes de empleo (A7), Incorporar a los jóvenes desocupados a los centros de enseñanza media general (A15).

Política 1: Elevar el nivel de vida de la población: Crear una red de acueducto y alcantarillado en la localidad (A1), reparar la Estación de Bombeo de Residuales de la Ciudad ubicada al oeste (A3).

Política 6: Incorporar a los jóvenes desocupados a los centros de enseñanza media general (A15).

El análisis que se infiere del escenario II. (32), determinado como pesimista, es que para evitar la ocurrencia del mismo resulta indispensable la implementación de las políticas y acciones propuestas: política 5: Rehabilitar las playas y la vegetación costera y la política 2: Mejorar el saneamiento básico. Atendiendo a estas políticas las acciones a seguir son las siguientes, (se enuncian de acuerdo con el grado de prioridad dado por los Expertos):

Política 5- las acciones son: Eliminar los micros vertederos y los herbazales a través de la coordinación de trabajos voluntarios masivos entre el presidente del Consejo Popular y los presidentes de CDR con sus cederistas (A9), rehabilitar las playas y la vegetación marina de manera que se conserven los recursos naturales y el entorno para un desarrollo ambiental sustentable (A10), gestionar proyectos ambientales (A20).

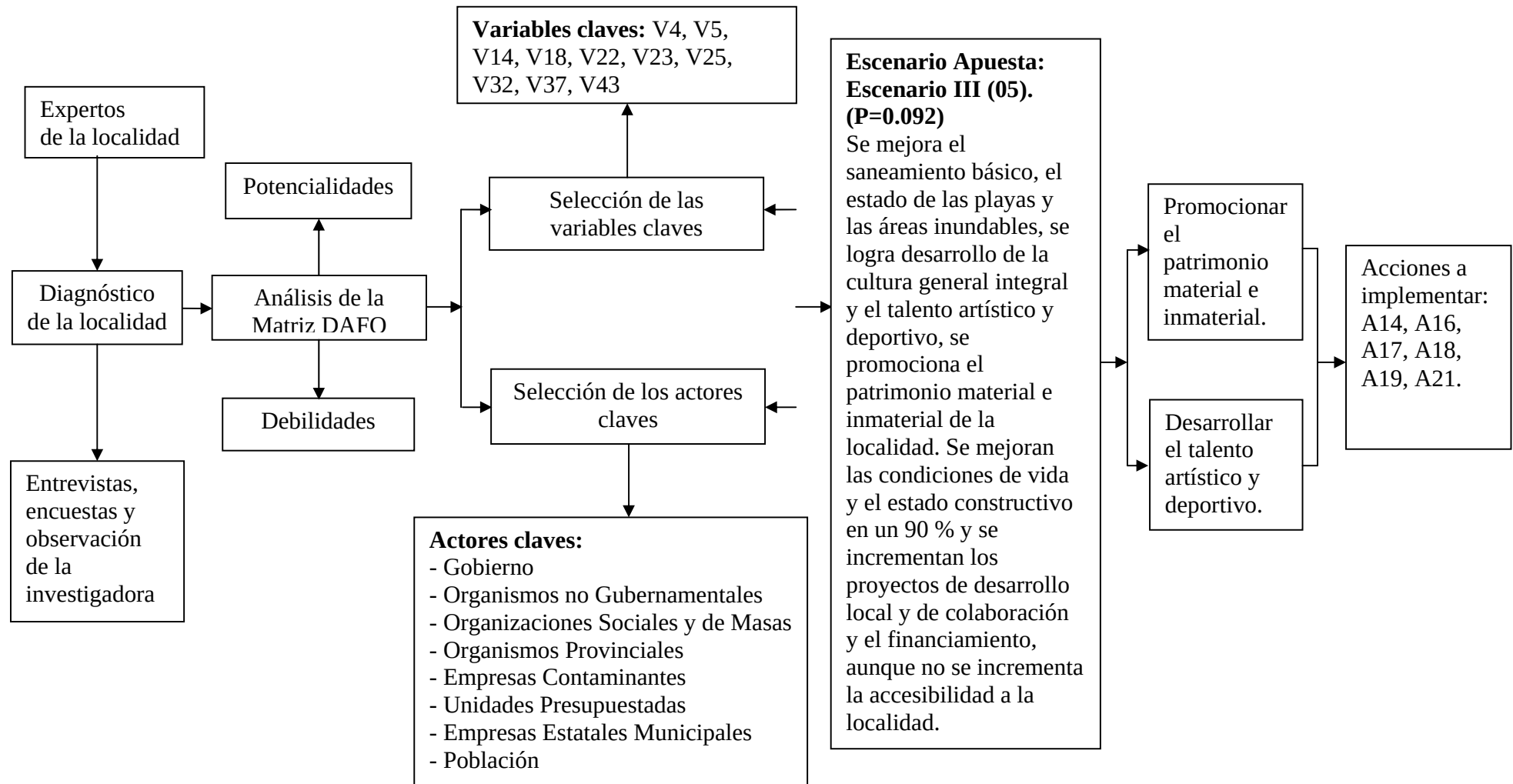
Política 2- las acciones son: Crear la infraestructura para el saneamiento básico (A2), reparar la Estación de Bombeo de Residuales de la Ciudad ubicada al oeste (A3).

En el caso del escenario IV. (60) se desecha por ser este un escenario de débil coherencia con respecto al objetivo de impulsar el desarrollo local.

Para la materialización del escenario V. (07) se precisa que los actores intervengan con mayor fuerza sobre las siguientes políticas: política 7. Promocionar el patrimonio material e inmaterial y política 8. Desarrollar el talento artístico y deportivo. Para ello deberán desarrollar acciones similares a las propuestas para el escenario tres, pero con la diferencia que estas deben ser desplegadas con un mayor grado de consecución y un alto nivel de comprometimiento.

Atendiendo a los resultados obtenidos a partir de los métodos aplicados se propone la siguiente estrategia para impulsar el desarrollo local (ver figura 3.1):

Figura 3.1- Secuencia lógica de la estrategia de desarrollo local propuesta para la localidad de Reina.



Valoración de los proyectos desarrollados en la localidad de Reina

En la localidad de Reina se llevan a cabo un grupo de proyectos en varias temáticas que contribuyen a dar respuesta a algunas de las problemáticas que en ella existen, aunque no son suficientes como para lograr un determinado desarrollo en la localidad.

En el Consejo Popular, en medio de las adversidades, se ejecuta desde el año 1996 el proyecto comunitario Palo y Piedra; un macroproyecto de amplio respaldo popular e institucional dirigido al rescate de tradiciones socioculturales, al cuidado y protección del medio ambiente y al fomento de la agricultura familiar; teniendo como centro el Patio del productor y líder del macroproyecto Mariano Basulto Caballero, localizado en un área comprendida entre las Avenidas 44 y 48 y las Calles 3 y 5, de Reina, ciudad de Cienfuegos.

El objetivo general que se propone este macroproyecto es elevar la efectividad de los actores de la comunidad en el poder de gestión para mejorar la calidad de vida de todos los miembros.

El microproyecto “De patio a patio” es parte del macroproyecto “Palo y Piedras” y está relacionado con la agricultura urbana. Las acciones desarrolladas en estos 10 años han permitido fomentar la diversificación de las producciones del referido Patio de la Comunidad de los Basultos, insertándose en la mayoría de los subprogramas vigentes de competencia de esta modalidad de la agricultura urbana, logrando incrementos en la producción de alimentos a pequeña escala destinados al autoconsumo familiar, al sostén de las actividades del proyecto comunitario, el abastecimiento a la escuela primaria y el consultorio médico de la familia y la oferta de algún excedente al resto de la comunidad; resultados que le han permitido alcanzar la Condición de Patio de Referencia Municipal y Provincial en la Agricultura Urbana.

Esta intervención contribuirá a mitigar una importante problemática para esta localidad, apoyando al Consejo Popular en la creación de bases sostenibles que propicien el mejoramiento del autoabastecimiento de alimentos y estimulando el desarrollo sostenible mediante soluciones y el aprovechamiento de los propios recursos locales. En una investigación reciente que condujo la autora se rediseñó el documento del proyecto y fue presentado a la Oficina de Agenda 21 para la gestión de su financiamiento.

La localidad de Reina fue parte de un estudio previo que se realizó para la intervención en barrios y comunidades con deterioro ambiental, donde se analiza además la situación del barrio de San Lázaro. El objetivo central que persiguió este estudio es: contribuir a elevar la capacidad de respuesta del Gobierno y de la Defensa Civil ante los procesos que afectan en este caso: por intensas lluvias a la mitad del Consejo Popular San Lázaro, por desbordamiento del Inglés; y todo el Consejo Popular Reina en el que en ocasiones se combina este fenómeno con las penetraciones del mar.

De este estudio se derivó un proyecto de colaboración con la Unión Europea con la ONG Asociación Navarra Nuevo Futuro con la propuesta de canalizar todo el espacio aprovechando el que es desde el punto de vista natural la salida del drenaje pluvial de casi toda la zona céntrica del casco histórico.

Se puede resumir que los beneficios esperados de proyectos de canalización y saneamiento favorecen la eliminación de zanjas abiertas, mejoran el drenaje pluvial, pero a su vez es un gran impacto al organizar también el alcantarillado y la salida de residuales, tapándose todo lo que hoy está al descubierto, mejorando la salud ambiental. Desfavorablemente este proyecto no se llevó a cabo totalmente.

De igual manera, la localidad de Reina es beneficiada por los proyectos que se conciben para el municipio, tal es el caso del Proyecto “Desarrollo de capacidades en el municipio de Cienfuegos para el cuidado del adulto mayor vulnerable en centros de cuidados diurnos comunitarios. (Casas de abuelos), cuya línea de acción es apoyar la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales, principalmente el Consejo Popular Reina y Consejo Popular Caonao. La Institución responsable de su ejecución es la Dirección Provincial de Salud Pública en Cienfuegos.

El objetivo general que persigue dicho proyecto es contribuir al mejoramiento de los indicadores de calidad de vida del Adulto Mayor vulnerable en el Consejo Popular Reina y Caonao. En la actualidad

la localidad cuenta con una casa para el adulto mayor que brinda atención a aquellos más necesitados y con una situación desfavorable.

En la localidad la necesidad de mejorar el sistema de abasto de agua potable y el saneamiento ha motivado la propuesta de un proyecto que concibe dicha situación, con el cual se pretende dar solución a la problemática y reducir así las enfermedades hídricas por contaminación de las aguas potables para el consumo humano.

La institución responsable del proyecto es la Empresa de Acueducto y Alcantarillado, quien unido a las instituciones de apoyo como: el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Salud Pública, los Gobierno provincial y municipal, entre otros son los encargados de su ejecución. El mismo espera dar resultados concretos acerca de los beneficios que proporciona a la comunidad en el mejoramiento del abasto de agua, el saneamiento y la calidad de vida de la población beneficiada.

Propuesta de proyectos que pueden complementar los existentes en la localidad para impulsar el desarrollo local

A pesar de la existencia de estos proyectos que se han mencionado en la localidad, los cuales responden a algunas de las variables claves no llegan a ser suficientes para impulsar el desarrollo, por lo que se necesita de la gestión de proyectos y de alianzas fuertes entre los actores claves. En este sentido se proponen una serie de proyectos a continuación:

- Proyectos ambientales para mejorar el estado de las playas que rodean la localidad.
- Rehabilitación del litoral costero.
- Programas de educación ambiental.
- Disminución de causantes de deterioro ambiental.
- Proyectos ecológicos para rehabilitar la vegetación y la fauna.
- Recuperación de áreas o espacios naturales vacíos para evitar microvertederos y construir parques.
- Reforestación de la zona costera.
- Proyectos de rescate patrimonial.
- Reparación y reposición de viviendas en regular y mal estado constructivo.
- Recuperación con mantenimiento y reconstrucción de instalaciones con valor patrimonial e histórico como el Cementerio y el Parque.
- Proyectos comunitarios para elevar la participación de la población en el desarrollo local.
- Mantener una limpieza sistemática por parte de los habitantes, de tragantes, rejillas y drenajes como forma preventiva para evitar inundaciones.
- Completamiento de las urbanizaciones: asfalto de calles, construcción de aceras y completamiento de alumbrado público.
- Otros proyectos.
- Proyectos culturales para rescatar las tradiciones y costumbres locales.
- Realizar el plan parcial de la localidad a modo de determinar el reordenamiento urbanístico de la zona portuaria, industrial y de almacenes.
- Reconstrucción y reparación de la red de suministro de agua potable.
- Realizar mantenimiento y reconstrucción de instalaciones que brindan servicio a la población como: la escuela, el campo de fútbol, los consultorios médicos, el policlínico, los centros comerciales y recreativos.
- Desarrollo y modernización de estructuras comerciales y de servicios.

La gestión de proyectos de este tipo responderá a las variables claves del desarrollo local, permitiendo impulsar el desarrollo de Reina.

Conclusiones

La aplicación del enfoque prospectivo para el análisis del desarrollo local de la localidad de Reina permitió profundizar en las problemáticas que presenta hoy, con un resultado intersectorial:

- En un primer momento de la investigación, se fundamentan las concepciones teóricas del desarrollo, el desarrollo local y de la prospectiva estratégica, para sentar las bases de la misma, logrando la interrelación. En este sentido la prospectiva asume una significación especial como fundamento para la planificación estratégica con el objetivo de impulsar el desarrollo.

- Existen diversas metodologías para los estudios de futuro, en especial para la construcción de escenarios. En el estudio se adopta la metodología propuesta por Michel Godet, la cual permite hacer un análisis de las tendencias considerando variables cualitativas y cuantitativas, reduciendo el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante y adoptando las decisiones pertinentes considerando los datos exactos que caracterizan el sistema. A partir del trabajo con expertos, se pueden definir acciones estratégicas que impulsen el desarrollo.
- Mediante las orientaciones metodológicas que propone el autor Iván Silva Lira, en su libro titulado Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local se realizó el diagnóstico de la localidad de Reina; las cuales se ajustaron a nuestro ámbito de estudio y a las características propias de dicha localidad.
- Considerando los resultados obtenidos a partir del criterio de los expertos del estudio y la aplicación de las diferentes técnicas aplicadas, se obtienen diez variables claves (V4, V5, V14, V18, V22, V23, V25, V32, V37, V43), las cuales se correlacionan con las debilidades de la situación actual permitiendo pronosticar que todos los parámetros evaluados van a contar con un fuerte accionar en el futuro. Se propone un grupo de cinco actores de mayor influencia en el sistema, destacándose el grupo del Gobierno. Determinándose el escenario apuesta que incluye cinco de las hipótesis elaboradas (H1, H2, H3, H5, H6). De acuerdo con este escenario se plantean dos políticas (P7, P8) y seis acciones estratégicas (A14, A16, A17, A18, A19, A21), por lo que la estrategia de desarrollo local responde a la materialización de estas.
- En la localidad de Reina existen proyectos que ayudan a dar respuesta a algunas de las problemáticas existentes, siendo aún insuficientes para revertir la situación en que se encuentra hoy. Se hace una propuesta de proyectos tanto ambientales y de desarrollo económico-social que bien podrían formularse y gestionarse para mejorar el nivel de vida de los habitantes e impulsar el desarrollo en la localidad.

Recomendaciones

Los procesos de desarrollo local que deben ser desarrollados hoy necesitan de estudios de este tipo que fundamenten la manera de actuar y mejor aún a partir de las experiencias analizadas con determinado rigor científico, así recomendamos:

- Se recomienda implementar la vigilancia prospectiva en el mediano plazo (2 años) con el objetivo de reevaluar el sistema para reducir la incertidumbre ante el entorno cambiante, debido a que el éxito en la aplicación de un estudio de este tipo depende del comportamiento y evolución que tengan las variables cualitativas y cuantitativas que caracterizan el entorno económico, social, ambiental y político de la localidad y de los posibles cambios que puedan ocurrir.
- La implementación de las políticas y acciones estratégicas en la localidad permitirán materializar el escenario apuesta, según el criterio de los expertos de la investigación.
- La gestión de proyectos y la búsqueda de alianzas estratégicas permitirán impulsar el desarrollo en la localidad, por lo que se recomienda la formulación e implementación de otros proyectos que junto a los ya existentes permitan dar respuesta a las problemáticas que enfrenta.
- Circular los resultados e insertarlos al Consejo Popular y Gobierno Municipal de manera que puedan ser incorporados a los instrumentos de Gestión e incorporarlos al estudio especial urbano del Consejo Popular de Reina que se encuentra concebido en la planeación estratégica 2007-09 de la Dirección Municipal de Planificación Física de Cienfuegos.

Bibliografía

- Alburquerque, Manuel. Manual del Agente del Desarrollo Local/Manuel Alburquerque. --antiago de Chile: Ediciones SUR, 1999. --40p.
- Arcia Díaz, Maemig. Aplicación del análisis estructural para el estudio del desarrollo local en la localidad de Reina/ Maemig Arcia Diaz; Yaima Sarría Pablo, tutor.-- Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2006.—67h.: ilus.
- Becerra Lois, Francisco. Características Subyacentes en el Desarrollo Socio- Económico de la Provincia de Cienfuegos durante el período de 1987- 2000/Francisco Becerra Lois; Tomás Elías Colarte, tutor.-- Tesis Doctoral, Universidad de Cienfuegos (CF), 2003.--220.: ilus.
- Boiser. S. Polimpsesto de las Regiones como espacios socialmente construidas/ S Boiser.-- Santiago de Chile: ILPES, 1988. — 65p.
- Cienfuegos. Dirección Provincial Planificación Física. Plan General Urbano/DPPF.-- Cfgos: DPPF, 2007. --304p
- Desarrollo Local. Manual “Enfoque sistémico y Desarrollo Local. Tomado De: www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero, diciembre de 2004.
- Gabiña, Juanjo. Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro/Juanjo Gabiña.—España: Marcombo. S.A..199?.-- 146p.
- Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>, marzo de 2000.
- Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- España: Alfaomega, 1995.-- ..[s.p].
- De Jouvenal Hugues, Invitación a la prospectiva, Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), Perú, Futuribles, julio 2004.
- Langue Français Éditeur. “Manuel de Prospective Strategique” (1997). Tomado De: <http://www.amazon.fr/>, febrero del 2005.
- Medina Vásquez, Javier. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Tomado De: www.eclac.org/id.asp, septiembre de 2006.
- Méndez Delgado Elier. Desarrollo territorial y local en Cuba. Tomado De: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlc.htm>, septiembre de 2004.
- Hernández, Nodaymi. Diagnóstico del estado de la calidad de vida en la localidad de Reina./ Nodaymi Hernández; Francisco A Becerra Lois, Tutor.-- Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2004.-- 80h.: ilus.
- Paz, Sunkel O. El concepto de desarrollo/ Sunkel O. Paz.-- Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1996.-- 243p.
- Sarría Pablo, Yaima. Una Experiencia Práctica Aplicada a los Estudios Prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Cienfuegos/ Yaima Sarría Pablo; Francisco Becerra, tutor.-- Trabajo de Diploma; Universidad de Cienfuegos (CF), 2003.-- 77h
- Silva Lira, Iván. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Tomado De: www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/13867/sqp42.PDF, noviembre de 2003.
- _____. Manual de desarrollo local. Tomado De: http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo2/manual_desa_local.pdf, octubre de 1998.

Referencias Bibliográficas

-
- ⁱ Becerra Lois, Francisco. Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: El caso de la provincia de Cienfuegos.-- Tesis Doctoral, Universidad de Cienfuegos (_CF), 2003—p.13.
- ⁱⁱ Vázquez Barquero, A. *Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo*.—Madrid: Editorial. Pirámide, 1988.--p. 78.
- ⁱⁱⁱ Ibidem.
- ^{iv} Ibidem.
- ^v Manual de Desarrollo Local. Tomado De: http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo2/manual_desa_local.pdf, octubre de 1998.
- ^{vi} Méndez Delgado Elier. Desarrollo territorial y local en Cuba. Tomado De: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlc.htm>, septiembre de 2004.
- ^{vii} Godet Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>, abril del 2000
- ^{viii} Ibidem.
- ^{ix} Godet, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. —España: Alfaomega, 1995.—p 23.
- ^x Langue Francais. Éditeur. Manuel de Prospective Stratégique. Tomado De : <http://www.amazon.fr/exec/obidos/ASIN/210003118X>, febrero del 2005.