

Prospectiva Económica América Latina: Enfoque Perú 2050

Libro de Investigación

Autores:

Ruben Dario Mendoza Arenas

Jenny Maria Ruiz Salazar

Lucía Beatriz Bardales Aguirre

Frank Duberlee Alvarez Huertas

Mihuller Rushbeer Meza Ramos

Omar Túpac Amaru Castillo Parades



DEPÓSITO LEGAL N°: 202301806

ISBN: 978-612-49219-9-5



9 786124 921995

"La economía como esencia de la vida es una enfermedad mortal, porque un crecimiento infinito no armoniza con un mundo finito"Erich Fromm



MAR CARIBE
EDITORIAL

Prospectiva Económica América Latina: Enfoque Perú 2050

Ruben Dario Mendoza Arenas, Jenny Maria Ruiz Salazar, Lucía Beatriz Bardales Aguirre, Frank Duberlee Alvarez Huertas, Mihuller Rushbeer Meza Ramos, Omar Túpac Amaru Castillo Paredes

Adaptado por: Ruben Dario Mendoza Arenas

Compilador: Ysaelen Odor

© Ruben Dario Mendoza Arenas, Jenny Maria Ruiz Salazar, Lucía Beatriz Bardales Aguirre, Frank Duberlee Alvarez Huertas, Mihuller Rushbeer Meza Ramos, Omar Túpac Amaru Castillo Paredes, 2023

Jefe de arte: Yelitza Sánchez

Diseño de cubierta: Josefrank Pernaletе Lugo

Ilustraciones: Ruben Dario Mendoza Arenas

Editado por: Editorial Mar Caribe de Josefrank Pernaletе Lugo

Jr. Leoncio Prado, 1355 – Magdalena del Mar, Lima-Perú

RUC: 15605646601

Libro electrónico disponible en http://editorialmarcaribe.es/?page_id=1013

Primera edición – febrero 2023

Formato: electrónico

ISBN: 978-612-49219-9-5

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°: 202301806

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	9
CAPÍTULO I.....	13
1A TRANSICIÓN DE AMÉRICA LATINA HACIA UNA SOCIEDAD Y UNA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.	13
1.1 orígenes de la prospectiva en américa latina.....	13
Tabla 1.2	14
Visiones del desarrollo a largo plazo de América Latina y el Caribe.	14
1.2 fundamentos de las prospectiva.....	15
Tabla 1.2	17
Características básicas de la reflexión prospectiva.....	17
1.3 Planificación y prospectiva.....	18
1.4 La prospectiva en américa latina.	19
Recuadro 1.1.....	20
América latina: futuros alternativos 50 años.....	20
Recuadro 1.2.....	22
1.5 La transición de américa latina hacia una sociedad y una economía del conocimiento.	23
1.5.1 LA SILENTE TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA MUNDIAL.....	25
Figura 1.1	25
Composición comercial del mercado mundial.	25
1.5.2 ¿HACIA DÓNDE VA AMÉRICA LATINA?	26
Figura 1.2	27
Participación de América Latina en el mundo.	27
Figura 1.3	28
América latina y el caribe: rezagada de todos los indicadores	28
del sistema nacional innovación	28
1.6 EL IMPACTO SISTÉMICO DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL.....	28

Figura 1.4	31
Desarrollo digital y los efectos en la sociedad, el sector productivo y el Estado.	31
Figura 1.5	33
La reactivación de Latinoamérica y el Caribe, 2020.	33
1.7 LUCES Y SOMBRAS DE LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO EN AMÉRICA LATINA.	33
1.8 DIGITALIZACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS E INTERACCIONES CON EL GOBIERNO EN TIEMPOS DE PANDEMIA.	35
1.8.1 SITUACIÓN PRE-PANDEMIA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.	36
1.8.1.1 ACCESO A LAS TIC's	36
Tabla 1.3	37
Acceso a las TICs.....	37
Figura 1.6	38
Comparativa de regiones de ALC, Unión Europea y el Mundo.	38
Figura 1.7	39
Ancho de banda internacional por usuario de internet, (kbis/s)	39
1.8.1.2 PREPARACIÓN DE LOS ACTORES.	40
Figura 1.8	41
Comparación regiones ALC, Unión Europea y el Mundo.....	41
1.9 LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO, APRENDIZAJE Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS.	42
Tabla 1.4	43
Proceso de cambio del Council of Scientific & industrial Research de India.....	43
Cambio de cultura organizacional “Council of Scientific & industrial Research de	43
India”	43
CAPÍTULO II	45

LA PROSPECTIVA APLICADA A LA FUNCIÓN PÚBLICA.	45
2.1 ¿NECESITA AMÉRICA LATINA ESTRATEGIAS DE RUPTURA?	45
2.2 LA PLANIFICACIÓN COMO VALOR ESTRATÉGICO DE ESTADO .	46
Figura 2.1	49
Figura 2.2	49
Tabla 2.1	55
Matriz Marco Lógico Ilustrada.	55
Tabla 2.2	57
2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN.....	58
2.3 Grandes vertientes de la prospectiva contemporánea: primera función básica de la planificación.....	60
Figura 2.3	61
Prospectiva la intersección de tres campos.	61
Figura 2.4	61
Cambios de paradigmas de fundamentos de la Prospectiva.....	61
2.4 LOS ESTUDIOS DE FUTURO Y PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO.	62
CAPÍTULO III	65
VIGENCIA DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO.....	65
3.1 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO Y AMÉRICA LATINA.	65
3.2 PANORAMA DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO.....	66
3.3 LOS CASOS DE FINLANDIA Y SINGAPUR.....	68
Figura 3.1	73
Finlandia: Principales hitos en la evolución institucional de la prospectiva	73
3.4 LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.....	74
3.4.1 LA PLANEACIÓN PÚBLICA EN LA REGIÓN.	74
3.5 TRAYECTORIA DE LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.....	81

Tabla 3.1	84
América Latina y el Caribe: Planes y visiones de desarrollo contemporáneos.....	84
Fuente: Cepal, 2016.....	85
• Bajo número de prospectivistas en relación a la población.	85
Tabla 3.1.	86
América Latina y el Caribe: Planes y visiones de desarrollo contemporáneos.....	86
CAPÍTULO IV	87
PROSPECTIVA AL 2030 DEL SECTOR ECONOMIA Y FINANZAS EN PERÚ.	87
4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR.....	87
4.2 ECONOMIA NACIONAL	88
Tabla 4.1	89
PIB Pércapita de principales países.....	89
Figura 4.1	90
Evolución Comparada de la Economía Peruana.	90
Figura 4.2	91
Comparativa de las principales crisis del mundo y del Perú.	91
Tabla 4.2.	92
Incidencia de la Industria Primaria en las Exportaciones del Perú	92
con énfasis en la minería: Período 1961-2010.....	92
Figura 4.3	92
Composición de la pobreza en el Perú años2001, 2003 y 2010.	92
Tabla 4.4	93
Figura 4.4.	94
Elementos de medición de Competitividad del IMD	94
Figura 4.5	95

Ranking Comparativo de Competitividad en Eficiencia Empresarial entre Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú: Período 2.008-2.010 (De arriba hacia abajo)	95
Figura 4.6	96
Ranking Comparativo de Competitividad Global entre Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú: Período 2.008 – 2.010 (De arriba hacia abajo)	96
4.3 LA NECESIDAD DE REFORMULACIÓN DEL ESTADO PERUANO.	97
Tabla 4.3	98
Composición de los Conflictos Sociales por Tema Según	98
Recuadro 4.1	102
Actores del consenso	102
Recuadro 4.2	103
Decreto Supremo Nro. 056	103
Figura 4.6	103
Ejes centrales de la política de gobierno peruana.	103
Figura 4.7	104
Destino de los Recursos	104
Figura 4.8	105
Concertación de la Visión de Futuro Perú 2050.	105
Tabla 4.4	106
Información de población que requiere atención adicional y devengado per cápita Nivel departamental en Perú.	106
Tabla 4.5	107
Población Económicamente Activa Ocupada, Valor Agregado Bruto y Productividad por Ramas de Actividad, según grandes regiones (2017)	107
Tabla 4.6	108
Porcentaje de Anemia en Niños de 6 a 35 meses y Productividad Laboral Mensual, según Departamentos	108
Figura 4.8	109

Algunos resultados de la aplicación de políticas nacionales.....	109
Figura 4.9	110
Algunos resultados de la aplicación de políticas nacionales.....	110
4.4 BASES LEGALES QUE SUSTENTAN LA VISIÓN PERÚ 2050.	110
Recuadro 4.3	112
Ejes de la Visión Perú 2050.	112
Figura 4.10	113
Implementación de la Visión del Perú al 2050 que incluye la Agenda 2030	113
Recuadro 4.4.....	114
Interrelación de las políticas de múltiple nivel.	114
Figura 4.11	115
Ciclo de planeamiento para la mejora continúa.	115
4.5 proyecto para la formulación y actualización del plan de desarrollo regional.	115
Tabla 4.7	116
Perú	116
Tabla 4.7 Perú Nacional.....	117
Diagrama 4.1	118
Consulta del Plan de Desarrollo Territorial	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119

PRÓLOGO

Las tendencias en lo que va de este siglo en América Latina y el Caribe muestran, aunque en algunos matices, una recuperación significativa del crecimiento económico, mucho mayor que en las dos décadas anteriores. La vulnerabilidad y los índices de pobreza poseen avances aceptables en la reducción de la desigualdad en sus diversas dimensiones en el marco de una relativa estabilidad monetaria, fiscal, financiera y cambiaria. Este evento está relacionado con el surgimiento del interés público en proponer y promover condiciones de desarrollo a largo plazo.

Construir estabilidad macroeconómica con resultados sociales positivos ha sido fácil, mantener y profundizar este camino. Esta convicción parece ser la base de este nuevo esfuerzo para asegurar la sostenibilidad en América Latina y el Caribe, un esfuerzo en el que la prospectiva puede ser un aliado fiel y eficaz. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través del Instituto de Planificación Económica y Social de América Latina y el Caribe (ILPES), participó en la creación de condiciones de desarrollo de largo plazo, por lo que durante casi tres años trabajó para fortalecer su capacidad de investigación, asistencia técnica y capacitación en el futuro. Este esfuerzo tiene como objetivo fortalecer el camino ya iniciado por los países de la región y llenar los vacíos y necesidades identificadas.

Entre ellos, es importante apoyar la visión de futuro de América Latina y el Caribe en su conjunto. Colección "La Hora de la Igualdad" no sólo como una suma de naciones. Por otro lado, se consideró importante en la promoción de una visión con énfasis económico. Por estas razones y de acuerdo con los lineamientos establecidos en el documento presentado por la CEPAL en 2010 en sus sesiones 33 y 3 de 2012, se unieron voluntades para el desarrollo de una visión del futuro de Latinoamérica y el Caribe en el centro de la igualdad.

En este sentido, se explora una amplia gama de hallazgos de investigaciones de expertos sobre el futuro cercano de la brecha de igualdad identificada en los artículos de 2010 *Time for Equality: Closing the Gap*,

Open Pathways and Structural Change. Igualdad: una visión integrada del desarrollo, publicado en 2012, describe tendencias, ideales y escenarios innovadores. Los resultados obtenidos muestran desarrollo social y regresión estructural, los cuales requieren desarrollo futuro para construir la equidad de la región. Quedan interrogantes abiertos, se presentan desafíos y se ratifica el compromiso institucional de continuar en este camino prometedor, aunque recién abierto. El propósito de esta obra es visibilizar la importancia de impulsar la acción pública en la construcción del futuro de América Latina y el Caribe.

Para afrontar los actuales desafíos económicos, sociales, ambientales, políticos e institucionales que enfrenta América Latina y el Caribe que se ven exacerbados por la velocidad y escala del cambio causado por las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento. En el contexto de estos enormes desafíos, se abordan los temas desde una perspectiva proactiva, desarrolla nuevos planes disruptivos para romper los círculos viciosos que atrapan a la región en el subdesarrollo, articula herramientas de cambio para salir del atraso tecnológico proponiendo objetivos alternativos de política pública para crear una nueva institucionalidad realista y mapas de acción competitivos en un mundo cada vez más globalizado y descentralizado.

Con todos estos supuestos se sientan la base para la creación de escenarios alternativos, visiones de largo plazo y procesos de cambio mucho más inclusivos, integrales, sistemáticos y efectivos. Por las razones anteriores, se describe de manera general, analítica el estado actual del campo futuro en el mundo y proporciona información clave sobre los elementos para estimular la discusión del presente y el futuro, renovando diferentes planes, formas de pensar y actuar con énfasis en procesos de cambio en el marco de una visión global de largo plazo.

En segundo lugar, se presentan los enfoques estudiados desde la perspectiva de las decisiones públicas estratégicas, donde nace un nuevo modelo de reorganización de las políticas públicas a partir del papel de las funciones principales de la planificación (previsión, evaluación, coordinación y concertación). Integrando los niveles estratégico, programático y operativo de forma dinámica, sinérgica y altamente

institucionalizada, para capacitar con una visión de largo plazo para transitar efectivamente a las regiones bajas y niveles intermedios a través de programas y proyectos avanzados.

La parte conceptual se analiza con las funcionales, aplicando la metodología del marco lógico y otras herramientas. En tercer lugar, la creación de escenarios y sistemas de innovaciones nacionales y regionales, pensamiento a largo plazo en el marco de la recuperación y la apreciación. esfuerzo continuo de los sectores público y privado, donde instituciones, incentivos, cadenas productivas y capital humano representan cambios clave y transiciones a nuevas etapas de desarrollo científico y tecnológico representación del diálogo social, estructuras institucionales estables, negociaciones actores, cohesión interna y capacidad técnica suficiente en entornos donde el gobierno es independiente en la reestructuración política.

Se ilustra un cambio cualitativo a un futuro de tercera generación donde interpretar fenómenos, identificar problemas críticos o nodos, analizar alternativas, evaluar su impacto y formular alternativas de las respuestas. Además de simplemente diagnosticar y predecir las condiciones comunes a los de primera y segunda generación, se hace una aproximación a un equilibrio completo de métodos, procesos y sistemas para construir futuros. Así como un análisis crítico comparativo de las realidades de América Latina y del resto del mundo nos permite ser más conscientes de nuestro atraso y la urgencia del cambio en las áreas abordadas.

La desaceleración en el ritmo de crecimiento de la economía global está relacionada con la tendencia experimentada por las economías emergentes y desarrolladas de Asia, con una tasa de crecimiento promedio de 9.6. % entre 2010 y 2016. Mientras tanto, las economías avanzadas se han desacelerado reducir su tasa de crecimiento del 3,1 por ciento en 2010 al 1,7 por ciento en 2016. En América Latina y el Caribe se contrajo -1,0% en 2016, luego de un aumento de 6,1% en 2010 (FMI, 2017). El crecimiento económico mundial en 2017 habría sido del 3,7 %, respaldado por la evolución de algunos indicadores mundiales relacionados con la fabricación, los servicios y el comercio mundial. En los países con economías desarrolladas se destacó el dinamismo de la demanda interna; mientras que en las economías emergentes su crecimiento fue impulsado por

factores como mejores condiciones financieras internacionales, mayores precios de las materias primas y el crecimiento de China. Por otro lado, se espera que el crecimiento económico global sea de 3,8% y 3,7% en 2018 y 2019, respectivamente, por encima del promedio de 2007-2016 de 3,5% (BCRP, 2018b). En este contexto, la economía del Perú estaría en una fase de recuperación luego de la desaceleración económica, especialmente entre 2014 y 2017. Considerando el inicio de la fase de aceleración, la concreción de una situación macroeconómica contracíclica y el entorno externo favorable, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ajustó al alza la previsión de crecimiento del PBI para 2018 en 4,0 por ciento en la macroeconomía. El 3 de abril se publicaron pronósticos para 2018-2021 (IAPM) al 6 por ciento marco macroeconómico plurianual 2019-2022. La previsión de crecimiento para 2019 fue del 4,2%, similar al IAPM.

En general, la dinámica económica más favorable está relacionada con el fortalecimiento de la demanda interna gracias al impulso financiero coyuntural y la continua recuperación de la inversión privada. Sin embargo, existen factores que pueden tener un impacto negativo en este crecimiento futuro MEF del PIB, pero que no han sido evaluados. Por ejemplo, los proyectos de reconstrucción de los desastres relacionados con lluvias e inundaciones a principios de 2017 no se realizan a la velocidad prevista, lo que afecta negativamente el desarrollo social y el crecimiento económico del país debido a la reducción del gasto del sector público.

Del mismo modo, los escándalos políticos que involucraron a empresas constructoras, incluida Odebrecht, dañaron el entorno empresarial y la caída de la inversión privada. Considerando todo lo anterior, este estudio analiza varios escenarios para identificar posibles tendencias futuras en variables económicas y sociales de interés nacional. Por lo tanto, se presentan cuatro escenarios posibles para 2030, basados en supuestos relacionados con la tasa de crecimiento de los componentes de la demanda final en economías. También se consideró apropiado vincular los escenarios preparados con escenarios de contexto de la OCDE que describen el entorno (o contexto) que el Perú puede encontrar en los próximos años.

CAPÍTULO I

LA TRANSICIÓN DE AMÉRICA LATINA HACIA UNA SOCIEDAD Y UNA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.

1.1 ORIGENES DE LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.

El origen de la prospectiva a mediados del siglo XX se le atribuye a Gaston Berger, fundador en 1957 del Centro Internacional de Prospectiva. Más tarde, en los años setenta, ésta comienza a desarrollarse en América Latina. Alonso, (2007) identifica tres hitos importantes de este proceso: El séptimo Congreso de la Sociedad Interamericana acerca de la situación regional en el año 2000; en 1975, la creación en México de la Fundación Javier Barros Sierra, primera institución regional dedicada exclusiva y sistemáticamente a la prospectiva, y la publicación en 1977 de *¿Catástrofe o nueva sociedad? Modelo mundial latinoamericano* (Herrera y otros, 1977) de la Fundación Bariloche de Argentina, concebida como una respuesta regional a los límites del crecimiento elaborado por el Club de Roma en 1972.

Como señala Alonso (2007), “el estudio latinoamericano sostiene que los problemas principales que enfrenta el mundo son de carácter sociopolítico y resultantes de una desigual distribución de poder tanto a nivel nacional como internacional, y no de carácter económico (como lo plantea el modelo del Club de Roma)”. La ONU en general y especialmente la CEPAL generó el mismo interés por los estudios del futuro Joseph Hodara (1975 y 1977) preparó dos artículos para la CEPAL sobre este tema: *Prospectiva y subdesarrollo* y *El orden latinoamericano: cinco escenarios*. The Future of the World Economy Leontief, (1977) plantea la misma preocupación sobre los estudios del futuro en Latinoamérica y el Caribe.

Así mismo, se unió sobre el Futuro de América Latina (PROFAL), que incluye varios estudios especiales. El primero de ellos, editado por Gonzalo Martner, presenta reflexiones sobre las perspectivas de América Latina en el año 2000. Según los documentos investigados, el ILPES el trabajo adicional comenzó en la década de 1990. En abril de 1991, se llevó

a cabo en Santiago un coloquio internacional de miembros sobre las perspectivas económicas mundiales y su impacto en las economías de América Latina y el Caribe, en colaboración con el Instituto Internacional Francés de Administración Pública (IIAP). Donde Alfredo Costa Filho, entonces titular de la ILPES, presenta el futuro y la interdependencia global de los nuevos desafíos para la planificación. En el mismo año, se publicaron los resultados del primer ejercicio regional de futuro en la historia del ILPES, coordinado por Sergio Boisier: Estrategia de Desarrollo Regional. La región del Biobío se enfrenta al siglo XXI (SERPLAC, 1991).

Desde entonces y hasta el día de hoy, el ILPES ha mantenido su interés en futuras investigaciones. De todas las publicaciones sobre este tema, se destacan tres: Manual de Prospectiva y Decisiones Estratégicas: Fundamentos Teóricos y Herramientas Para América Latina y el Caribe Las Visiones de País Importan: Lecciones de Experiencias Exitosas de Desarrollo; CEPAL/IDEA/ Banco Mundial, 2004 y Creando Visiones de País a través del Diálogo Social (Cortés et al., 2012). Esta línea de trabajo es cada vez más importante en el siglo XXI, cuando los países de la región comenzaron a implementar muchas actividades encaminadas a crear visiones y planes de desarrollo a largo plazo. En el cuadro 1.1 sólo se indican los que poseen al menos una década.

Tabla 1.2

Visiones del desarrollo a largo plazo de América Latina y el Caribe.
<i>Bolivia: prospectiva económica y social 2000-2010</i> (PNUD, Cuaderno de Futuro 10, La Paz, 2000)
<i>Brasil 2022</i> (Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República)
<i>Prospectiva Chile 2010. Construyendo el Chile económico del futuro</i> (Ministerio de Economía, Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica, Santiago, 2002)
<i>Agenda Chile país desarrollado: más oportunidades y mejores empleos</i> (Ministerio de Hacienda, Santiago, 2010)
<i>Visión Colombia segundo centenario: 2019</i> (Resumen ejecutivo, Departamento Nacional de Planeación de la Presidencia de la República, Bogotá, 2005)
<i>Costa Rica visión a largo plazo</i> (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, 2012)
<i>Ecuador: Estrategia Nacional 2010-2025</i>
<i>Plan Nacional de Unidad Nacional de la Esperanza 2032</i> (Gobierno de Guatemala, 2008)
"Visión de país 2010-2038-Plan de Nación 2010-2022" (Presentación al Congreso, Tegucigalpa, 2010)

Vision 2030 Jamaica–National Development Plan (Visión Jamaica 2030, Plan Nacional de Desarrollo)
(Gobierno de Jamaica, Kingston, 2009)

Visión 2030: el México que queremos (Presidencia de la República, México D.F., 2006)

Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Gobierno del Perú, 2011)

Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana, 2010-2030 (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Consejo Nacional de Reforma del Estado, Santo Domingo, 2012)

Diálogo político-social por Uruguay logístico 2030 (Ministerio de Transporte y Obras Públicas y Banco Interamericano de Desarrollo, Montevideo, 2011)
Uruguay Estrategia Nacional de Desarrollo 2030

Fuente: Medina, 2006

1.2 FUNDAMENTOS DE LAS PROSPECTIVA

Como era de esperar, la futurología en su historia de casi seis décadas ha dado lugar al uso de términos con significados diferentes: futurología, futuro, y "predicción" (Foresight). Difieren en epistemología, orientación metodológica e incluso significado cultural. Aunque "estudios de futuro" es el término más común y comprensivo, "prospectiva" es el que recibe mayor reconocimiento mundial y el más reconocido en América Latina (Masini, 2012). Luego viene un análisis de sus pilares o cimientos. En primer lugar, la previsión no es sinónimo de predicción, sino una herramienta para construir el futuro.

"La previsión no es una profecía y no trata de predecir el futuro. En lugar de revelar un futuro ya hecho, el potencial proporciona una aproximación que ayuda a construir el futuro. Nos permite ver el mundo del mañana como algo que hemos creado más bien como alguien ante un misterio resuelto que sólo tiene que ser revelado" (De Jouvenel, 2000). Construir el futuro significa romper tanto con el determinismo como con la probabilidad: "La actitud del futuro surge de la rebeldía del Estado".

El espíritu contra el yugo del determinismo y el juego del azar" (Godet, 2007). En concreto, la prospectiva es un ejercicio en el que nos planteamos al menos cinco preguntas fundamentales: ¿Qué va a cambiar? ¿Qué puede cambiar? ¿Qué debería cambiar? ¿Quién puede hacer cambios?

Explorar la naturaleza del futuro y la magnitud del desafío que enfrenta sugiere que sería deseable iniciar procesos extensos de reflexión utilizando una serie de métodos y procedimientos. Pensar el futuro, como se puede ver en la Tabla I.2, es entrar en un amplio y complejo nivel de reflexión, que no acepta las definiciones disciplinarias propias de las ciencias.

Significa, sobre todo, reconocer la inevitabilidad de la reflexión ética como medio necesario para construir el futuro y aceptar ciertas alternativas. Significa también utilizar los recursos que proporciona la ciencia, especialmente aquellos que ayudan a comprender el cambio y la dinámica de los fenómenos y procesos (¿qué está cambiando?, ¿qué puede cambiar? y ¿qué debe cambiar?). Finalmente, significa construir puentes entre la visión y la acción colectiva organizada (¿quién hace los cambios? ¿Cuáles son las consecuencias?), con la ayuda de la planificación.

Tabla 1.2

Características básicas de la reflexión prospectiva

Característica	Descripción
Carácter transdisciplinario	Implica el conocimiento de un saber de base y un saber aplicado. Por ejemplo, la aplicación del programa Delphi exige conocimientos de las matemáticas y la sociología.
Complejidad	Los estudios del futuro consisten en la aplicación de múltiples enfoques que no se limitan a las disciplinas tradicionales, tal como sucede, entre otros, con los estudios del desarrollo, del medio ambiente, del género y las ciencias de la administración.
Globalidad	Su propósito es identificar las relaciones existentes entre un sistema y su contexto, sus interacciones e interdependencias. Los modelos sirven para comprender los vínculos entre los sistemas, suprasistemas y subsistemas involucrados.
Carácter normativo	Se proponen futuros deseables que suponen un "deber ser" de la sociedad, basados en el reconocimiento de la influencia y la manifestación de los valores y las visiones en la elaboración de los estudios. Se recomienda organizar equipos de trabajo que representen diversos valores.
Carácter científico	El futuro no es un objeto de experimentación en sentido estricto, porque no es repetible ni predecible y, por tanto, no obedece a una ley universal. El carácter científico de la prospectiva radica en el método, en el rigor empleado en la formulación de las hipótesis y procesos de simulación y en la validación a posteriori de sus resultados
Carácter dinámico	Conlleva una continua adaptación y renovación frente al cambio. Plantea a los especialistas el inmenso reto de mantenerse al día con las nuevas realidades. Implica una alta capacidad de aprendizaje
Participación	En un ejercicio se deben conocer el tipo de actores involucrados, y los procesos de preparación, animación, comunicación y diálogo social con cada uno de ellos.

Fuente: J. Medina y E. Ortigón, "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe", (1993).

1.3 PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA

Como se dijo, la planificación y la previsión se complementan en departamentos. También son tradiciones muy cercanas en sus fines, métodos y motivos. Así como el futuro alimenta la planificación, ésta se considera una de sus funciones claves (Martin, 2005). De hecho, “la previsión es un campo de pleno desarrollo en la intersección de la investigación futura, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica” (Medina, Becerra y Castaño, 2013).



Fuente: J.P. Gavigan y otros, “The role of foresight in the selection of research policy priorities”, *Conference Proceedings European Commission-IPTS-JRC*, Reporte EUR 24406, Sevilla, 2002.

Sin embargo, la similitud y correlación anterior no debe causar confusión. "La planificación y la previsión son parientes. (...) Pero la planificación y la previsión también difieren en su propósito, tiempo de trabajo, significado (aunque tienen características comunes). La previsión trata de explicar las metas que pueden y deben perseguirse, explorar vías, alternativas, especular y pensar en posibles cambios, evaluar las posibles consecuencias de nuestra acción (o inacción), es decir, abrir posibilidades, probables o deseables para el futuro y reducir la probabilidad de que nos sorprenda. El objetivo de la planificación es organizar actividades para

lograr una meta específica. La acción, más que conjeturas y especulaciones, es parte del diseño. La previsión es de particular interés a largo plazo porque: nos permite imaginar futuros radicalmente diferentes al presente, da espacio a dinámicas sociales que pueden transformarse en algo nuevo. El diseño está generalmente interesado en plazos más cortos; tiempo limitado, presencia cercana, que permite operar en un entorno estatal relativamente estable” (Alonso, 2011).

Conserva y enfatiza el valor de la adivinación, la libre exploración de futuros posibles sin restricciones ni limitaciones. La planificación se destaca por su utilidad como herramienta para la acción colectiva organizada. Finalmente, es necesario el desarrollo de instrumentos de articulación, fecundación y reacción mutua: "El primero imagina lo que el segundo pretende hacer realidad. No son herramientas competidoras, sino que se complementan. La planificación de acciones sin visión termina en improvisación; una visión sin una acción planificada es solo un sueño. La planificación y la prevención son necesarias y deben trabajar en equipo” (Alonso, 2011).

1.4 LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.

Los investigadores y observadores de la historia del Futurismo latinoamericano aún no poseen consenso sobre el momento de su "nacimiento" en nuestro continente. Yero (1997) y Medina lo ubican en la década de 1960, mientras que Alonso (2007) lo ubica en la década de 1970. Yero, discute el desarrollo general de estos estudios en América Latina, donde relaciona su evolución con el flujo de desarrollo y discusión de diseño.

Por eso sucede a fines de la década del 50, cuando las discusiones sobre el modelo social deseado promovían “una especie de lenguaje común sobre alternativas e imaginaciones acerca de las sociedades deseadas y ejes de futuros alternativos. El objetivo de los estudios realizados en esta etapa fue evaluar la rentabilidad económica y política de los futuros estudiados. Basados en modelos matemáticos para simular varios procesos económicos y políticos, mostrando la factibilidad de su futuro previsto" (Yero, 1997).

Principalmente, el autor Varsavsky cita estudios en el Centro de Investigación para el Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela y en la CEPAL, donde se desarrollaron modelos económicos” que giran en torno a la oposición de dos estilos económicos: propensión consumidora y creativa. El Recuadro 2.1 resume, desde la perspectiva de este autor, imágenes de futuros alternativos que podrían identificarse en la región en la década de 1950. Medina, por su parte, interpreta los organismos nacionales (secretarías, instituciones) destinados a promover la ciencia y la tecnología a finales de los años 60 y el uso de estos ejercicios de previsión como señales de nacimiento. Desde una perspectiva latinoamericana.

Recuadro 1.1.

América latina: futuros alternativos 50 años

“El estilo de consumo se refiere a una economía subdesarrollada, capitalista, dependiente formada en una sociedad industrial con esquemas de producción repetitivos y uso de tecnología. La participación a través de la democracia electoral y la solidaridad se expresa a través de la caridad dentro de la competencia y secciones de clase. Las fuentes de motivación son el dinero, el poder y el estatus social. El comercio internacional busca la integración y tiende al monocultivo, la formación se centra en la formación del personal.

Busca la máxima producción posible a través del mercado con la ayuda de la intervención del gobierno. El objetivo del estilo creativo es satisfacer las necesidades humanas de acuerdo con el nuevo orden de la sociedad y la producción al nivel de la igualdad, la solidaridad y los incentivos inmateriales. El nacionalismo, fruto de la creatividad, privilegia la diversidad cultural y no la imitación. Debe alcanzarse un nivel de vida material e igualdad de condiciones de trabajo. Se deben garantizar los derechos de las generaciones futuras gracias al uso racional de los recursos, la protección del medio ambiente y una adecuada política popular.

Esto se lograría mediante educación continua, producción planificada, tecnología y recursos disponibles compatibles con este estilo de desarrollo, y una acción política intensa y pluralista que incluya el respeto a las libertades individuales”.

Fuente: se basa en Lourdes Yero, "Futuro estudios en América Latina", Prospectiva: la construcción social del futuro, J. Medina Vázquez y E. Ortigón (eds.), Cali, ILPES, Universidad del Valle, 1997.

Alonso asume la década de 1970 como el período en el que nació el futuro de en América Latina, mientras que Yero los ve como un período de "refrigeración" debido a la mentalidad dependiente que prevalecía en ese momento. "La perspectiva de la dependencia, en parte por su enfoque crítico y en parte por las complejas relaciones que asume su enfoque estructural, (...) no favoreció futuras investigaciones" (Yero, 1997).

Alonso afirma que "El nacimiento oficial de los estudios de prospectiva en América Latina tuvo lugar en realidad en la década de 1970" (Alonso, 2007) y vincula esta afirmación con hechos importantes como la Fundación Javier Barros Sierra y estudios de este tipo. ¿Desastre conocido o nueva sociedad? El Modelo Mundial Latinoamericano (Herrera et al., 1977).

Este modelo del mundo latinoamericano fue diseñado para responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las condiciones que impiden satisfacer las necesidades de supervivencia actuales y futuras de las personas? para formar una sociedad basada en la solidaridad y una relación armónica con el medio ambiente" (Yero, 1997). La década de 1980 vio un verdadero cambio de contexto y forma de pensar, que tuvo un profundo impacto en la forma de pensar y pensar sobre el futuro en América Latina (ver Cuadro 2.2).

Vale recordar que a principios de esta década hubo una "crisis de la deuda" en América Latina, que se extendió por toda la región y provocó el estancamiento real del crecimiento económico calculado por habitantes y la ruptura de los equilibrios macroeconómicos; este último se manifestó principalmente en tasas de inflación y déficits de finanzas públicas históricamente altos en varios países. "Es evidente la necesidad de abordar la incertidumbre y el futuro de manera más sistemática que antes" (Yero, 1997).

A esto se suma la creciente actividad regional de los organismos internacionales, canalizada a través del Instituto de Formación Profesional (UNITAR), el Instituto de Formación Profesional (UNITAR), el Programa de Naciones Unidas para el Futuro de América Latina. La UNESCO y la Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y Organización

de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) Iniciativa de Pronóstico Tecnológico para América Latina y el Caribe.

Recuadro 1.2

Imágenes del futuro desarrolladas en América Latina en los años ochenta

Escenarios desarrollados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)

1. Caos social: desagregación extrema, conflictos y desestructuración estatal
2. Modernización centrifuga: tradicionalización social y conflictos sociales, ruptura de los procesos democráticos
3. Modernización menos fragmentada y expansiva: sociedad dual con mayor estabilidad política
4. Modernización concertada y expansiva: integración social y simbólica

Escenarios desarrollados por ERAL

1. Régimen democrático pluralista, alto crecimiento productivo y distribución del ingreso
2. Régimen autoritario represivo, alto crecimiento y baja distribución del ingreso
3. Régimen autoritario populista, bajo crecimiento y alta distribución del ingreso
4. Inestabilidad y oscilaciones políticas, bajo crecimiento y baja distribución del ingreso

UNESCO

1. Incorporación plena, homogeneización cultural, identidad nacional y dinámica incorporación en la cultura mundial
2. Imposibilidad de integración, polarización y ampliación de brechas, y luchas violentas por el poder
3. Democracia plural efectiva, pluralidad cultural, nuevas estrategias de incorporación de distintos modelos de vida, cosmovisiones y culturas.

Fuente: En base de Lourdes Yero, “Los estudios del futuro en América Latina”, *Prospectiva: la construcción social del futuro*, J. Medina Vázquez y E. Ortigón (eds.), Cali, ILPES, Universidad del Valle, 1997.

1.5 LA TRANSICIÓN DE AMÉRICA LATINA HACIA UNA SOCIEDAD Y UNA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.

América Latina y el Caribe se encuentran en un punto de inflexión. La pugna por los tratados de libre comercio y el regionalismo abierto revela las dudas de los países sobre estos movimientos estratégicos. Aunque se ha restablecido la estabilidad macroeconómica y muchos indicadores de crecimiento económico y desarrollo humano han mejorado, las brechas de equidad y distribución del ingreso de la región en comparación con los países de la OCDE se están ampliando. Al mismo tiempo, otras regiones mostraron logros notables, y muchos países pobres, con poca educación y profundamente conflictivos pudieron cambiar sus patrones de especialización.

Se adentraron en el camino de círculos virtuosos que promovieron el desarrollo científico-tecnológico y cambios en sus estructuras productivas. En América Latina, el debate sobre el nuevo plan de desarrollo y la política pública que lo acompaña está en pleno apogeo. Muchos países de la región han desarrollado o están discutiendo visiones, de planes estratégicos a largo plazo o planes internos para abordar acuerdos de libre comercio y brechas económicas y sociales. Los diversos procesos de análisis llevados a cabo en la región para modernizar el sistema nacional de ciencia y tecnología están relacionados con la necesidad de aumentar la sinergia para operar un proceso colectivo de presentación de ideas relevantes para maximizar las oportunidades nacionales.

Es claro que muchos países están realizando una reflexión adecuada para dotarlos de objetivos, estrategias, metas e indicadores de mediano y largo plazo. La visión del futuro debe ser estructurada, realista y transformadora; deben ser más que copias del pasado y una extrapolación lineal del presente. La visión debe explorar posibilidades de cambio e innovación dentro de las estructuras actuales sin que sea lo mismo conjurar quimeras, ilusiones o sueños fugaces.

También debe basarse en una lectura seria y bien organizada que proporcione una visión global de la realidad y aborde los principales

debates intelectuales de la época. Sin embargo, una visión conservadora del futuro que no conduce a proyectos innovadores, confiables, relevantes y coherentes puede repetirse con una situación insatisfactoria. Y al hacerlo, puede socavar su noble propósito de brindar liderazgo y dirección a la política pública.

Este apartado, analiza la discusión intelectual sobre el movimiento hacia la información, la sociedad y la economía - un factor sin el cual no se puede entender el cambio en el mundo moderno. Basado en experiencias internacionales, para promover la idea de que América Latina puede cambiar su estructura productiva y su capacidad social si reconoce su potencial innovador y la necesidad de coordinar sus actores y evaluar su desempeño frente a los estándares internacionales más exigentes. Si América Latina toma en cuenta sus aciertos y errores, tendrá más posibilidades de adaptar su política pública a las fuerzas de cambio que afectarán decisivamente a la geoestrategia global.

Los principales argumentos son los siguientes: América Latina requiere de una estrategia de crecimiento orientada a convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas, aquí se argumenta que se necesitan estrategias de ruptura para lograrlo. Pero América Latina no puede lograr una estrategia satisfactoria si no se plantea metas que midan el alcance real del cambio que se puede lograr.

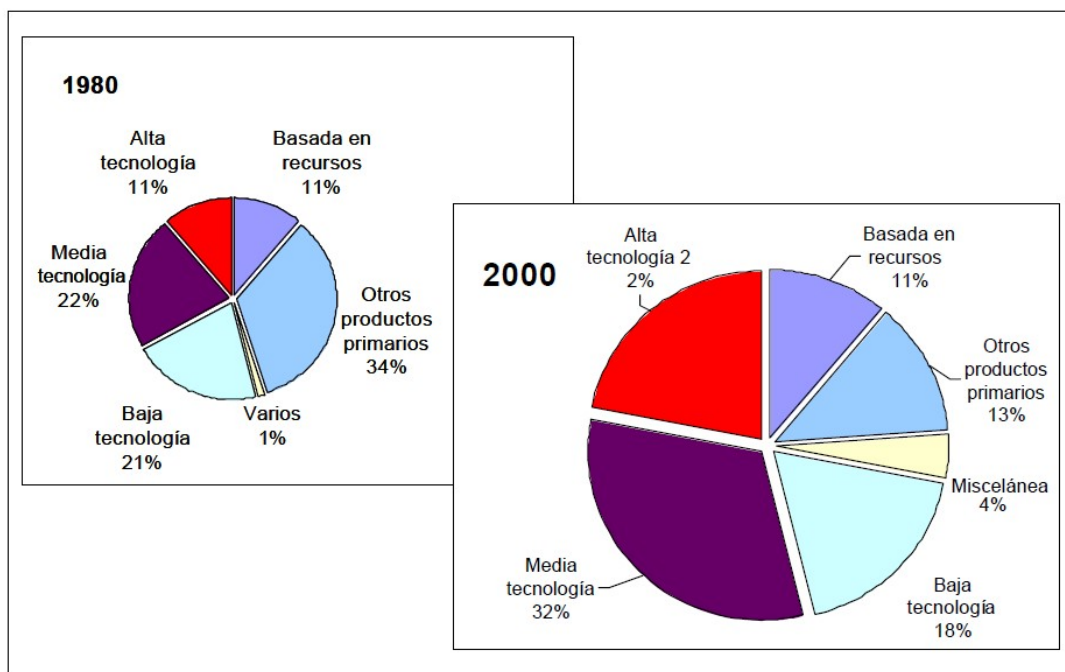
En general, el discurso macroeconómico tradicional no le dio peso a temas como la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación, las infraestructuras de información y los sistemas institucionales, y los incentivos económicos, que en ese momento eran aspectos claves del conocimiento. Es necesario armonizar el nuevo programa de desarrollo a nivel internacional. Es necesario priorizar cambios productivos y sociales que no sean meros subproductos del equilibrio macroeconómico. La verdad empírica es que este cambio no ocurrió en la región durante los últimos quince años de reformas neoliberales. América Latina debe transitar hacia un nuevo modelo productivo basado en el desarrollo tecnológico y la innovación. Sin embargo, esto requiere establecer metas altas en varias áreas. Incluso requiere un nuevo arreglo institucional para acelerar el desarrollo de capacidades

1.5.1 LA SILENTE TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA MUNDIAL.

Las últimas tres décadas han producido un cambio significativo en la estructura productiva mundial y el equilibrio de poder internacional. Así, durante las últimas dos décadas, la cantidad de bienes y servicios de alta tecnología en el mercado mundial ha aumentado significativamente a expensas de los recursos de baja tecnología y otros productos primarios.

Figura 1.1

Composición comercial del mercado mundial.



Fuente: Holm-Nielsen (2004).

1.5.2 ¿HACIA DÓNDE VA AMÉRICA LATINA?

Según Enrique García, presidente de la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2004), América Latina ingresó al siglo XXI en medio de una situación económica, política y social muy difícil. A pesar de avances significativos en el marco democrático y la estabilización macroeconómica, la región perdió importancia económica en el contexto internacional, y durante las últimas cinco décadas, cayó al segundo lugar, solo detrás de África y los países más pobres de Asia.

De esta forma, mientras durante los últimos 30 años países del este de Asia lograron crecer a un promedio de 7% anual, reduciendo en la brecha de ingresos frente a los países industrializados, el crecimiento anual de América Latina fue de apenas 3,5 anual, lo que aumentó por 22% en comparación con los países desarrollados (Cfr. Redrado y Lacunza, 2004). Los países latinoamericanos se caracterizaron por un bajo e inestable crecimiento económico, afectados por innumerables choques externos, que provocaron importantes crisis económicas y sociales.

América Latina se caracterizó por tener grandes dificultades para mantener la modernización tecnológica y un deterioro de los términos del comercio internacional, especialmente debido a una disminución generalizada de los precios de sus productos y un empeoramiento del cuadro de pago debido al alza, tasas de interés de los empréstitos y préstamos gubernamentales y corporativos, así como la repatriación de inversiones extranjeras y la salida forzada de capitales nacionales al exterior (CEPAL, 2003). Así, la presencia del continente en el mundo decrece de tal manera que sube el nivel tecnológico de la sociedad global. De hecho, América Latina va rezagada en todos los indicadores característicos para medir los sistemas nacionales de innovación, registrando un perfil muy diferente y lejano al de la Organización de Cooperación Económica y países en desarrollo (ver las siguientes tablas).

Figura 1.2

Participación de América Latina en el mundo.

América Latina: ¿Quiénes somos?	
Población:	8,5%
PIB:	6,6%
Producción industrial:	6,4%
Usuarios Internet:	4,0%
Exportaciones de alta tecnología:	3,3%
Artículos científicos y técnicos:	1,97%
Gasto en Investigación y desarrollo:	1,83%

Fuente: Brunner (2004).

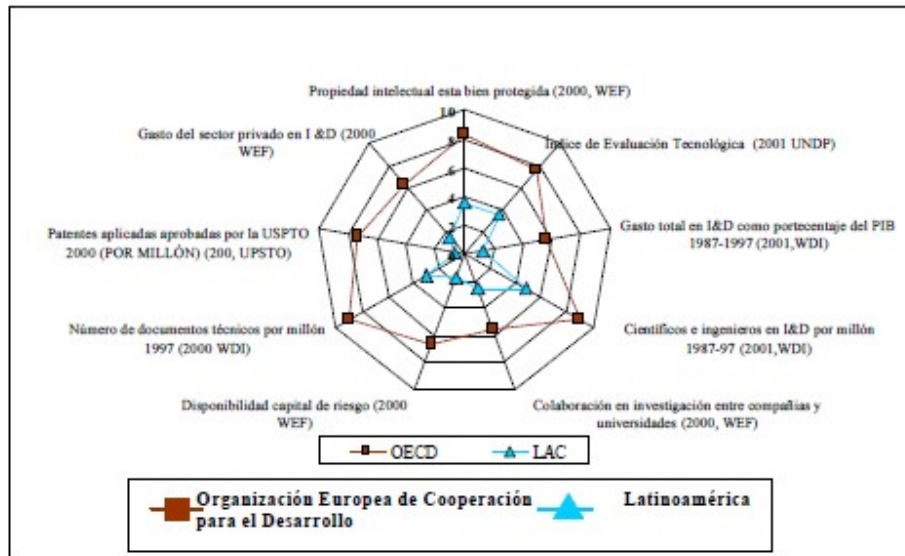
En América Latina, a partir del año 2000 la innovación se ha concentrado en industrias vinculadas a grandes empresas multinacionales. De la misma manera, el eslabón productivo y tecnológico en los sectores exportadores disminuirá y se destruirá simultáneamente en los sectores de sustitución de importaciones que no podrían convertirse en actividades exportadoras o que podrían sobrevivir solo aumentando la participación de insumos importados con que su producción también se debilitó sus vínculos con otros sectores manufactureros nacionales (Ocampo, 2004;). Así, durante los últimos treinta años, ha habido tendencias claras hacia una disminución de la participación de la industria y la agricultura en el PIB, un auge en la minería de bajo valor y el sector de servicios. Este rezago tecnológico y su expresión en la productividad total son determinantes de la baja competitividad, especialmente en los países andinos.

Destaca el resultado poco satisfactorio del ranking del Foro Económico Mundial. En consecuencia, las brechas entre tecnología, educación y producción parecen crecer y dar a América Latina un camino diferente al modelo tecnológico global de la sociedad de la información. En este contexto, la mala situación agudizó en la mayoría de los países y la distribución regional del ingreso empeorando, por ello se convirtió en la más desigual del planeta (BID, 1999). Esta polarización social ha generado

problemas de violencia y marginalidad e incluía el proceso de degradación ambiental y el uso insostenible de recursos críticos como los bosques y el agua (CAF, 2004).

Figura 1.3

América latina y el caribe: rezagada de todos los indicadores
Del sistema nacional innovación



Fuente: 1) Holm-Nielsen (2004). 2) World Economic Forum (WEF); United Nations Development Program (UNDP); World Development Indicators (WDI), and U.S. Patent and Trademark Office (USPTO).

1.6 EL IMPACTO SISTÉMICO DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL

La revolución digital viene transformando la economía y la sociedad desde finales de los años 80. En primer lugar, se desarrolló la economía conectada, caracterizada por el uso generalizado de Internet y el despliegue de redes de banda ancha. La economía digital se desarrolló entonces a medida que se expandía el uso de plataformas digitales como modelos de negocio para la provisión de bienes y servicios. Y ahora caminamos hacia una economía digitalizada que basa sus modelos de producción y consumo en la inclusión de tecnologías digitales en todas las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Como resultado de la adopción e integración de tecnologías digitales avanzadas (redes móviles de quinta generación (5G), Internet de las Cosas (IoT), computación en la nube,

inteligencia artificial, análisis de big data, robótica, etc.), existe una transición de un mundo hiperconectado a un mundo digitalizado en dimensiones económicas y sociales.

En este mundo, la economía tradicional -con sus sistemas de organización, producción y gestión- vive y se fusiona con la economía digital -con innovaciones en modelos de negocio, producción, organización y gestión empresarial. Esto crea un nuevo sistema digital entrelazado donde se integran e interactúan modelos de ambos mundos, dando como resultado ecosistemas complejos que se encuentran en proceso de adaptación organizacional, institucional y regulatoria (CEPAL, 2018).

Estas dimensiones del desarrollo digital evolucionan constantemente en un proceso sinérgico, que tiene implicaciones para el funcionamiento de la sociedad, la maquinaria productiva y el estado (ver Figura 1.4). Esto hace que el proceso de cambio digital sea muy dinámico y complejo y, por lo tanto, es un desafío para las políticas públicas que requiere una adaptación constante y un enfoque sistemático para el desarrollo del país.

En este contexto, las redes 5G permiten la convergencia de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, cambiando la estructura y la dinámica de la industria, mientras que la introducción de la tecnología digital y la inteligencia artificial -como las tecnologías de trabajo en general- marca una nueva etapa, una economía digital. A nivel social, la disrupción digital crea cambios en los patrones de comunicación, comunicación y consumo, que se manifiestan en dispositivos, software más funcional, servicios en la nube y telecomunicaciones, y el crecimiento de habilidades digitales básicas, uso de tecnologías relacionadas.

Digital, por su parte, representa la capacidad de los consumidores para acceder a todo tipo de información en diferentes formatos, así como a bienes y servicios, a formas más inteligentes de consumo no presencial. La evolución hacia una economía digitalizada permitiría a los consumidores estar satisfechos con productos inteligentes, en muchos casos vinculados a servicios avanzados y altamente personalizados. Todo ello supone un aumento del bienestar del consumidor, acompañado de una reconfiguración

de las competencias digitales necesarias para posibilitar un consumo digital más avanzado y para satisfacer las nuevas necesidades laborales derivadas de los nuevos modelos productivos.

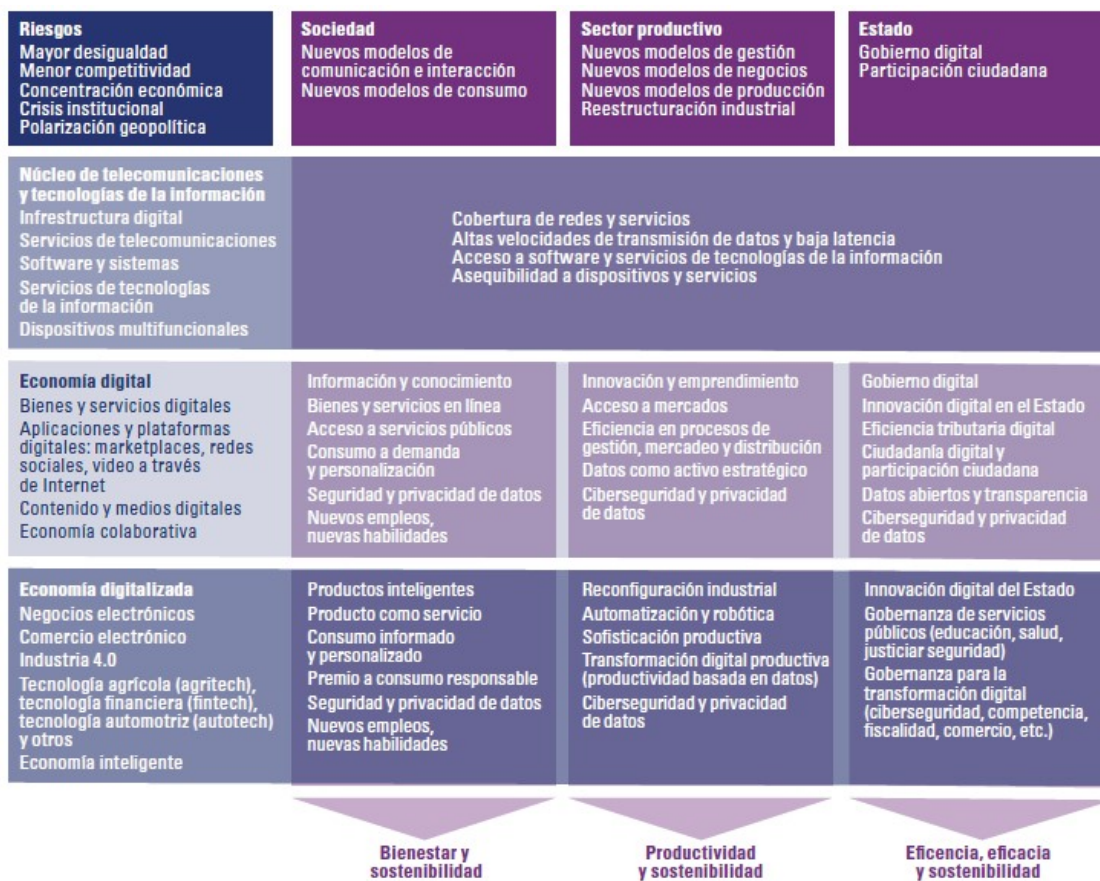
Por otro lado, las nuevas formas de consumo se asocian con beneficios potenciales de menor implementación y decisiones ambientales más sostenibles¹, en la medida en que se basen en más y mejor información (por ejemplo, la huella ambiental de un producto) o recompensen las más respetuosas con el medio ambiente. El desarrollo de la economía digital ha llevado a un cambio radical en la propuesta de valor de los bienes y servicios, reduciendo los costos de transacción e intermediación utilizando datos generados e intercambiados en plataformas digitales. Estos modelos digitales favorecen la generación y recolección de datos que, al ser procesados y analizados con herramientas inteligentes, permiten mejorar los procesos de toma de decisiones y optimizar las entregas. Esto aumenta la flexibilidad del proceso, características, segmentación del mercado y personalización y conversión de productos.

Los datos y la información digitalizada se convierten en un factor estratégico de producción (CEPAL, 2016). Todo ello implica la necesidad de cambios legislativos en una amplia gama de temas, desde la regulación de la industria de las telecomunicaciones a los sectores empresariales, la política de competencia y la implementación de la protección de datos y la ciberseguridad.

¹ Por ejemplo, la empresa de tecnología financiera (Fintech) Ant Group, afiliada a Alibaba, implementó una aplicación en su plataforma de pago que ha logrado la participación de más de 500 millones de ciudadanos chinos en actividades de consumo que ahorran carbono, con lo que ha generado un cambio en el comportamiento ciudadano. Cuando sus usuarios realizan alguna actividad que tiene un impacto positivo en la reducción de las emisiones de carbono, como pagar facturas en línea o caminar hasta el trabajo, reciben puntos de “energía verde”. A medida que los usuarios acumulan suficientes puntos virtualmente, se planta un árbol real. Desde su lanzamiento en agosto de 2016, Ant Forest y sus organizaciones no gubernamentales asociadas han plantado alrededor de 122 millones de árboles en algunas de las zonas más secas de China (PNUMA, 2019).

Figura 1.4

Desarrollo digital y los efectos en la sociedad, el sector productivo y el Estado.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

La transformación digital del sector manufacturero tiene lugar en forma de nuevos modelos de gestión, negocio y producción que fomentan la innovación y la introducción de nuevos mercados y provocan disrupción en las industrias tradicionales. La expansión de Internet industrial, los sistemas inteligentes, las cadenas de valor virtuales y la inteligencia artificial en los procesos de producción acelerarán la innovación y traerán un crecimiento de la productividad que tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.

Además, todos estos contribuyen a la transformación de industrias tradicionales a través, por ejemplo, de tecnología automotriz (auto tecnología), tecnología agrícola (agritech) y tecnología financiera (fintech). En particular, los modelos de producción inteligente pueden aumentar la competitividad con una menor huella ambiental, ya que las empresas utilizan herramientas digitales para mapearla y reducirla, evaluar su impacto en el cambio climático y modificar los procesos de producción.

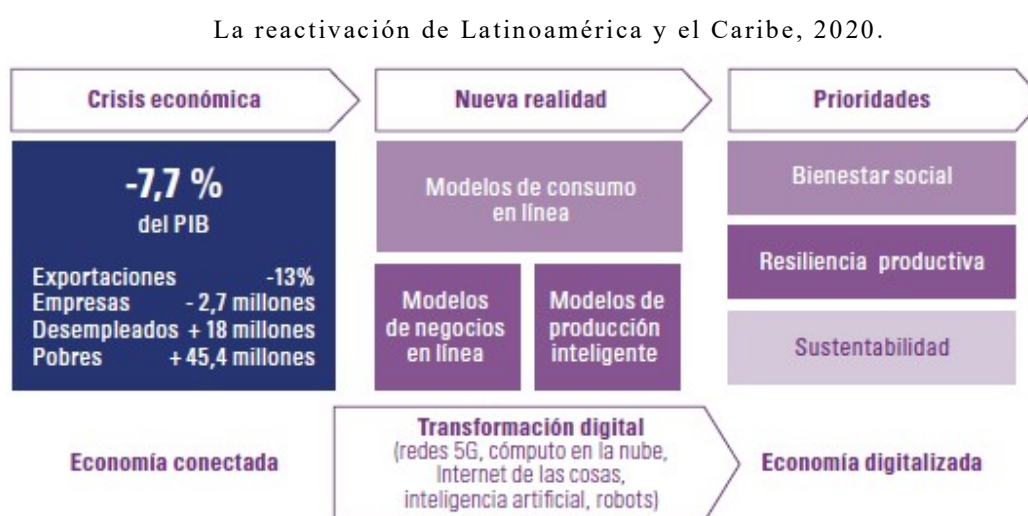
Por otro lado, un proceso similar debe ocurrir en los modelos de administración pública de agencias gubernamentales para responder a las demandas de los ciudadanos y mejorar el desempeño del gobierno. La adopción de estas tecnologías en estas instituciones aumentaría la eficacia y eficiencia de la prestación de servicios tales como salud, educación y transporte. También mejoraría la participación ciudadana en los procesos democráticos, aumentaría la transparencia en las operaciones gubernamentales y facilitaría prácticas más sostenibles.

En particular, las soluciones de ciudades inteligentes son un elemento transformador debido a su potencial impacto social, económico y ambiental, especialmente en una región donde el 80 por ciento de la población se concentra en las ciudades. A pesar de todo este potencial, un desarrollo digital que no se guíe por los principios de inclusión y sostenibilidad puede reforzar patrones de exclusión social y prácticas insostenibles de explotación y producción. Aunque la digitalización puede contribuir significativamente a las tres dimensiones de la sostenibilidad (crecimiento, equidad y sostenibilidad), su impacto neto depende de su tasa de adopción y su sistema de gestión.

En la coyuntura actual, la crisis económica y social provocada por la pandemia del covid-19 y las medidas de distanciamiento físico han provocado muchos cambios, que las propuestas privilegiadas de los canales de internet pretenden mantener con un cierto nivel de actividad (ver Figura 1.5). Esta aceleración del cambio digital en la producción y el consumo parece ser irreversible. La pandemia hizo más importante la necesidad de reducir la brecha digital y demostró la importancia de estas tecnologías en aplicaciones como el rastreo de contactos. Para promover la reactivación, las tecnologías digitales deben servir para construir un nuevo futuro a

través del crecimiento económico, la creación de empleo, la reducción de la desigualdad y un desarrollo más sostenible. Este es el camino para alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Figura 1.5



Fuente: comisión económica para américa latina y el caribe (CEPAL).

1.7 LUCES Y SOMBRAS DE LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO EN AMÉRICA LATINA.

Una economía basada en el conocimiento se define ahora como una economía que estimula a sus organizaciones y personas a adquirir, crear, difundir y utilizar información de una manera más eficaz para mejorar el desarrollo económico y social (Dalthman, 2004). La economía basada en el conocimiento incluye nuevas tecnologías agregadas a los procesos de producción y productos, así como nuevas formas de organizar los procesos y la información, redes dinámicas y nuevos estilos de gestión que crean nuevas formas de competir.

De esta forma, la economía basada en el conocimiento se caracteriza esencialmente por tres características interrelacionadas: es una economía centrada en el conocimiento y la información como base de la productividad y el crecimiento competitivo; es una economía articulada globalmente que funciona como una unidad en tiempo real; y es una economía que opera en redes y dentro de una empresa, entre empresas y entre redes de filiales (Castells, 2000).

A pesar de la explosión de la burbuja bursátil y el colapso de la bolsa de tecnología en 2000 y 2001, la "inversión en conocimiento" está creciendo rápidamente en todos los países industrializados. Según un informe de la OCDE de 2002, la inversión en investigación y desarrollo, software y educación superior superó la de Estados Unidos fue de 7% del PIB en 2000, mientras que el promedio de la OCDE fue de 4,8%. La composición del gasto en investigación y desarrollo cambia y esto indica un crecimiento en todos los campos de la tecnología, desde la venta de computadoras, aviones, medicamentos o instrumentos científicos hasta Internet y el comercio electrónico tanto en el hogar como en el hogar.

En el mundo de los negocios, que implica una mayor movilidad laboral internacional, especialmente entre los trabajadores altamente calificados (Fernández, 2003), casi veinte años después con un contexto turbulento, incierto y en pandemia estos son algunos de los avances en materia de administración pública.

1.8 DIGITALIZACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS E INTERACCIONES CON EL GOBIERNO EN TIEMPOS DE PANDEMIA.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la gobernanza digital como el uso de la tecnología digital como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos para crear valor público. El ecosistema de gobernanza digital consiste en agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, e individuos que apoyan la producción y el acceso a información, servicios y contenido en colaboración con el gobierno (OCDE, 2014).

La integración de nuevas tecnologías, como las tecnologías móviles, las redes sociales y la tecnología en la nube, junto con la transformación de los procesos comerciales, permite al gobierno proporcionar nuevos canales de comunicación entre los ciudadanos y las entidades públicas, para crear servicios públicos comunes que se orienten según las necesidades a los beneficiarios y mejora la prestación de los servicios públicos. La disponibilidad de datos y tecnologías relacionadas con la informática, a su vez, promueve la innovación de los servicios públicos digitales y la prestación de servicios de forma proactiva y contextualizada (Bertot, 2016).

La pandemia de Covid-19 ha puesto de relieve la voluntad de los gobiernos y las sociedades de beneficiarse del uso de las tecnologías digitales y continuar brindando servicios básicos, lo que es aún más importante durante una pandemia. Al mismo tiempo, los escenarios vividos en varios países revelaron las diferencias entre ellos. En países con una gobernanza digital más avanzada y sociedades alfabetizadas digitalmente, la actividad económica se vio significativamente afectada, mientras que los países con menor capacidad no solo sufrieron las mismas consecuencias, sino que además exacerbaban la exclusión social.

Este capítulo analiza los desafíos que enfrentan los gobiernos de América Latina y el Caribe en la prestación de servicios digitales, qué se ha aprendido de ellos y cuáles son las oportunidades para el futuro. Su contribución refleja la importancia de crear una base para que el gobierno y

los ciudadanos se comuniquen digitalmente, lo que crea una base sólida y sostenible para un mayor desarrollo y para resolver otras situaciones críticas cuando se presenten.

1.8.1 SITUACIÓN PRE-PANDEMIA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

En las siguientes tres subsecciones, se analizamos la situación de ALC antes de la pandemia en tres dimensiones:

1) El acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) según los indicadores de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

2) El nivel de preparación de las sociedades, empresas y gobiernos al analizar el índice de preparación de la red (NRI) y el estado de la práctica de gobernanza digital analizada por el Banco de Desarrollo de EE. UU.

1.8.1.1 ACCESO A LAS TIC'S

Desde 2007, la UIT publica un informe sobre la medición de la sociedad de la información (UIT, 2018). Analiza el estado actual de las TIC en función de los datos recopilados por los estados miembros. Un informe publicado en 2018 antes de la pandemia (UIT, 2018) muestra el escenario mundial y los esfuerzos de los países para incrementar la disponibilidad y uso de las tecnologías digitales.

Tabla 1.3 muestra los valores promedio de los indicadores por región. Para ALC se consideraron los siguientes países: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras República Dominicana, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. En el caso de la Unión Europea se consideró: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania. , Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa,

Eslovaquia, Rumanía y Suecia. Los índices presentados son el número de suscriptores fijos, móviles y activos de banda ancha móvil por cada 100 habitantes; Porcentaje de población con cobertura 3G y LTE/WiMax; porcentaje de personas que utilizan internet; porcentaje de hogares con computadora y conexión a Internet; y suscriptores de banda ancha fija por cada 100 habitantes.

Tabla 1.3

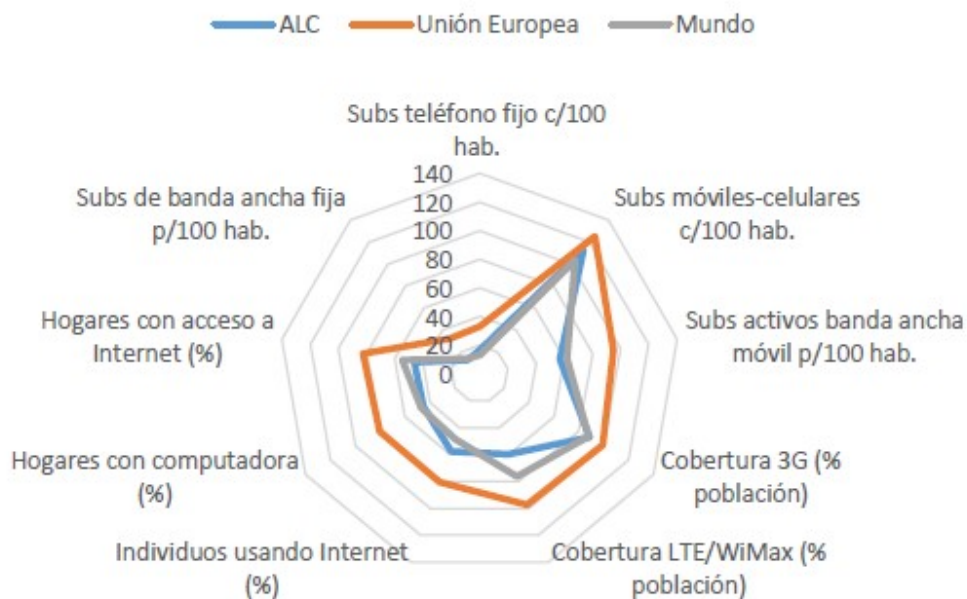
Acceso a las TICs

	ALC	UNIÓN EUROPEA	MUNDO
Subs teléfono fijo c/100 hab.	16.66	32.99	13.00
Subs móviles-celulares c/100 hab.	112.84	125.36	103.60
Subs activos banda ancha móvil p/100 hab.	57.11	94.91	61.90
Cobertura 3G (% población)	88.75	99.10	87.90
Cobertura LTE/WiMax (% población)	59.74	97.31	76.30
Individuos usando Internet (%)	57.92	80.76	48.60
Hogares con computadora (%)	45.39	80.48	47.10
Hogares con acceso a Internet (%)	46.09	82.50	54.70
Subs de banda ancha fija p/100 hab.	12.67	32.24	13.60

Fuente: UIT, 2018.

Figura 1.6

Comparativa de regiones de ALC, Unión Europea y el Mundo.
Indicadores TIC.



Fuente: UIT, 2018.

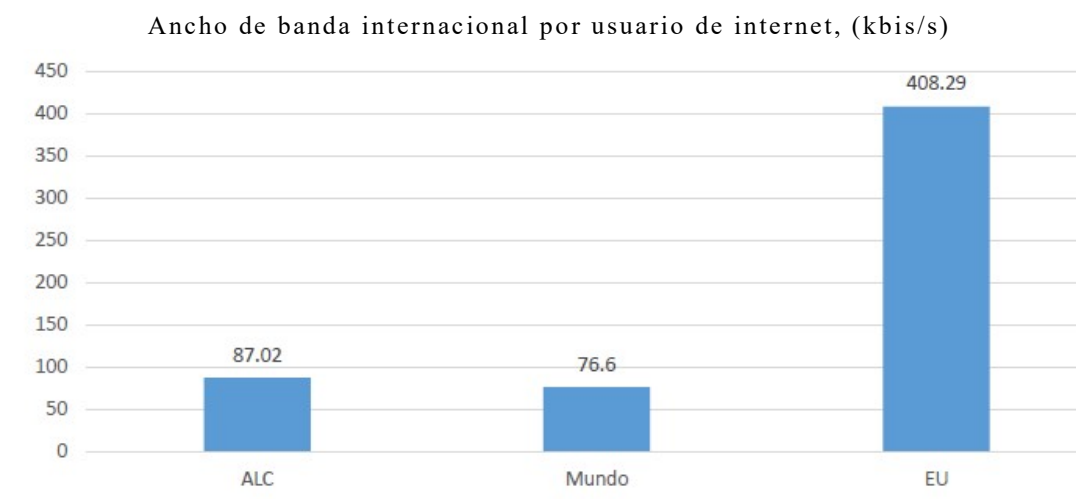
Comparando el acceso a las tecnologías digitales de la población de ALC con Europa, el nivel de los países de ALC es significativamente más bajo que el de los países de la UE. En particular, las mayores diferencias se encuentran en el número de suscriptores activos de banda ancha móvil (57,11 y 9,91), la proporción de cobertura LTE/WiMax (59,7 % y 97,31 %) en la población y la proporción de personas que usan suscripciones. Internet (57,92% y 80,8%), la proporción de hogares con conexión a Internet (6,09% y 82,50%) y el número de suscriptores de banda ancha fija por cada 100 habitantes.

Aunque en estos casos los niveles de ALC son similares al promedio global. El único indicador donde ALC supera el promedio mundial es el

número de personas que usan Internet. La diferencia en los indicadores mencionados es significativa y directamente relacionada con el potencial de desarrollo de las sociedades de ALC. Según los análisis de la UIT entre 2010 y 2017, la banda ancha fija tuvo un impacto significativo en la economía mundial. Encontró que un aumento del 1 por ciento en la penetración de banda ancha fija estaba asociado con un aumento promedio en el producto interno bruto (PIB) de 0,08 por ciento.

Los efectos se basan en el efecto retorno a escala, por el cual el impacto económico de la banda ancha fija es mayor en los países más desarrollados que en los países menos desarrollados (UIT, 2018). De manera similar, los resultados muestran que un aumento del 1 por ciento en la penetración de la banda ancha móvil está asociado con un aumento del 0,15 por ciento en el PIB, y si bien el impacto económico de la banda ancha móvil está saturado, su participación en el PIB es mayor en los países menos desarrollados (UIT, 2018). El indicador que mide el ancho de banda internacional por internauta, medido en kbits (102 bits) por segundo (kbit/s), merece un análisis aparte. Como se muestra en la Figura 1.7, existe una diferencia muy clara entre el acceso para residentes de LAC (87,02 kbit/s) y el acceso para residentes de la UE a 76,6 kbit/s (08,29 kbit/s).

Figura 1.7



Fuente: UIT, 2018.

1.8.1.2 PREPARACIÓN DE LOS ACTORES.

Para analizar la capacidad de los particulares, las empresas y el Estado, analizamos los indicadores calculados por los NRI según el informe publicado en 2019 (Portulans Institute y WITSA, 2019). El índice proporciona un marco integral para evaluar los efectos multifacéticos de las tecnologías digitales en la sociedad y el desarrollo de las naciones. Consta de cuatro dimensiones: tecnología, personas, liderazgo e impacto.

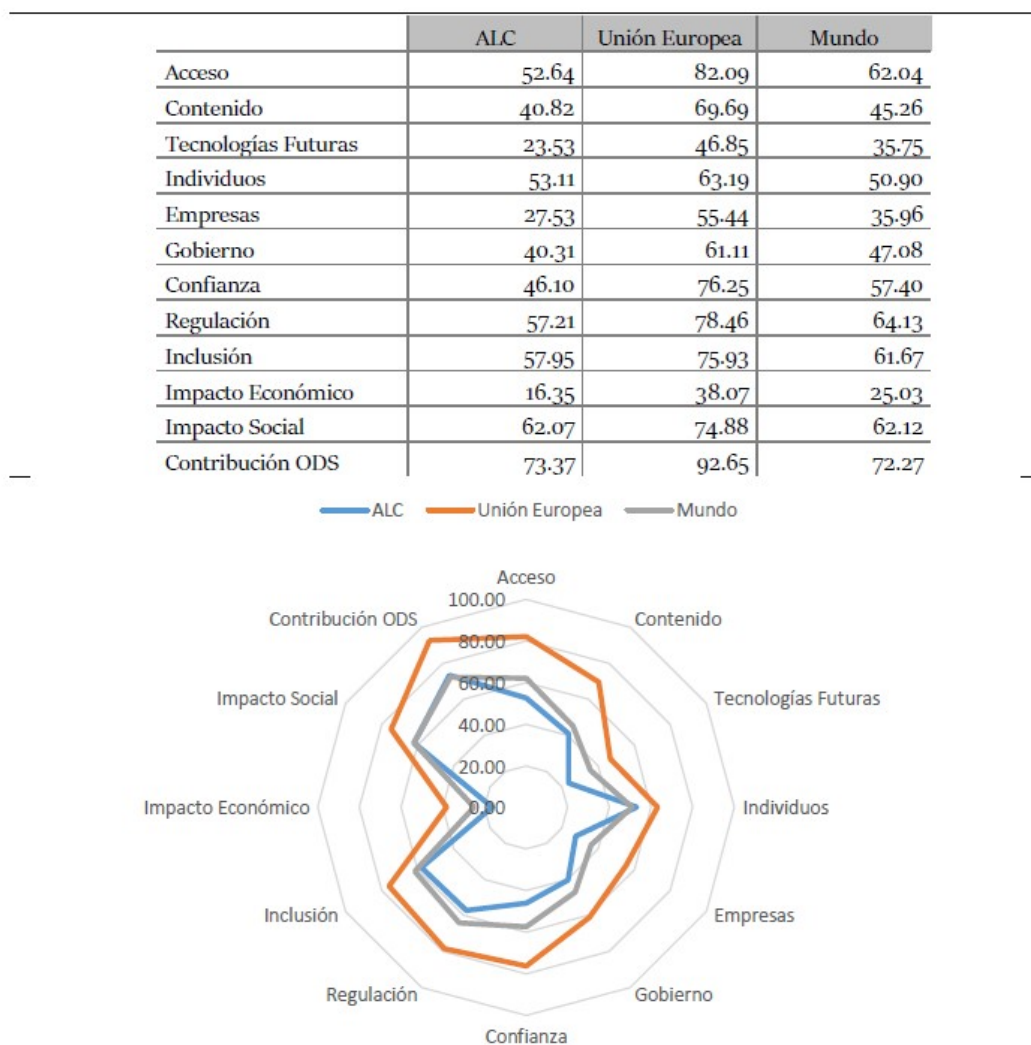
El primero, tecnología, mide el acceso, incluida la infraestructura y la asequibilidad; contenido - el tipo de tecnología digital producida en los países y el contenido/aplicaciones que pueden implementarse localmente; y tecnologías futuras: cómo se preparan los países para el futuro de la economía en línea y la adopción de nuevas tendencias tecnológicas como la inteligencia artificial (IA) y la Internet de las cosas (IoT).

La segunda dimensión, personas, mide cómo las personas, las empresas y las autoridades utilizan y se benefician de la tecnología. La tercera dimensión, gobernanza, medidas de confianza, marco regulatorio y aspectos de inclusión. El cuarto, impacto, evalúa el impacto económico y social en la calidad de vida y la contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para NRI, se consideraron los siguientes países. Los países de la UE son los mismos 27 países enumerados anteriormente. Los países de ALC incluyen Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. La Figura 1.8 muestra el promedio de los índices para ALC, la Unión Europea y las regiones del mundo (NRI evalúa 121 países y economías) (Portulans Institute y WITSA, 2019).

Figura 1.8

Comparación regiones ALC, Unión Europea y el Mundo.



Fuente: Portulans Institute & WITSA, 2019

Como se puede observar en la Figura 1.8, todos los valores de LAC son significativamente más bajos que los valores de la U.E; en particular, los índices que evalúan la capacidad de adoptar tecnologías futuras, la capacidad de las empresas y los gobiernos para adaptarse a las tecnologías digitales, la confianza y los impactos económicos y oportunidades para

promover objetivos de desarrollo sostenible. Además de la capacidad de las personas para usar tecnologías, el promedio de otros indicadores, los valores de ALC son más bajos en comparación con el mundo.

1.9 LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO, APRENDIZAJE Y CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS.

Según Cimoli y otros (2005), reconocer la centralidad del desarrollo tecnológico significa reconocer que el factor clave del crecimiento es la capacidad de innovar y aprender. Ahora bien, es importante recordar que el salto a un nuevo escenario requiere el desarrollo de una nueva capacidad en América Latina. Con el mismo perfil educativo, productivo y social, no puede pretender competir en igualdad de condiciones con países que crean estrategias conscientes para la economía y la sociedad de la información.

Salir del foso de menor desarrollo tecnológico y cambio menos productivo requiere aprender nuevas habilidades y destrezas. Por ejemplo, pasar a un escenario de valor agregado de recursos naturales requiere de mejores habilidades biotecnológicas y de gestión para crear una cadena de valor completa y eficiente. El caso de la agroindustria chilena es un ejemplo importante por su capacidad de penetración en el mercado mundial y por el mejoramiento tecnológico, logístico y organizacional de empresas exportadoras.

Por otra parte, pasar a un escenario local basado en fuerzas externas requiere una gran capacidad de comunicación con empresas globales. Esto requiere un alto nivel de educación en capital humano y un gobierno capaz de garantizar la seguridad jurídica, la estabilidad macroeconómica y los derechos intelectuales. Estos factores no son simples elementos burocráticos que se puedan falsificar mediante la firma de un acuerdo internacional. Son lecciones que involucran tiempo, esfuerzo, inteligencia y motivación. Por ejemplo, atraer y retener inversión extranjera.

El conocimiento directo requiere un conocimiento detallado de las operaciones de las empresas multinacionales, los flujos de inversión

globales, el comportamiento de las élites y la cultura corporativa de diferentes países. Responder a nuevos desafíos con sistemas antiguos es difícil. Al respecto, es interesante observar el proceso de cambio del Indian Council of Scientific and Industrial Research, que enfrentó un proceso de reestructuración en tres etapas reorientando efectivamente la cultura organizacional y la acción estatal a nivel nacional en un sistema innovador.

Tabla 1.4

Proceso de cambio del Council of Scientific & industrial Research de India.

Fase	Idea fuerza	Factores de cambio
I (1992–1997)	Reposición de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento. Libro blanco con visión, misión y objetivos • Orientación hacia el mercado y el cliente • Management y estimulación de pensamiento estratégico • Alineamiento de sectores socioeconómicos
II (1988–2003)	Dirección del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería de la estructura organizacional hacia empoderamiento y rendición de cuentas • Desempeño ligado con distribución de presupuesto • Sinergia y redes externas e internas
III (2004–2010)	Logro de eficiencia y efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de enfoque de gestión • Outsourcing de actividades no centrales • Exploración y explotación de oportunidades emergentes al nivel global • Construcción de relaciones con clientes

Cambio de cultura organizacional “Council of Scientific & industrial Research de India”

	Antes	Ahora
Perspectiva	Mirada interna	Mirada externa
Orientación de la investigación	Local/nacional	Global/internacional
Enfoque	Excelencia individual	Desempeño de equipo
Proyectos	Pequeños: 1400	En red y amplia escala: 57
Gerencia de proyectos	No importante	Especial atención
Productos	Publicaciones	Innovación y Desarrollo

Fuente: CSIR India (2006).

Si es así, entonces el teorema de Ashby muestra que América Latina debe elevar su nivel de aprendizaje de acuerdo con el ritmo de desarrollo

del entorno mundial. Este es un proceso creciente en el que la adaptación al entorno mundial, el aprendizaje y la adaptación creativa son continuas y acumulativas. La experiencia internacional muestra que, aumentando las capacidades de previsión, los países pueden fortalecer sectores estratégicos de largo plazo, con políticas nacionales coherentes (ciencia y tecnología, comercio exterior, educación, etc.) guiados por visiones estratégicas para promover el desarrollo tecnológico. Frente a estructuras de producción cambiantes, así como las condiciones macroeconómicas y políticas e institucionales del mundo. De esta manera, la prospectiva puede ayudar a identificar nuevas oportunidades de fabricación, crear visiones de futuro compartidas, diseñar e implementar estrategias de desarrollo tecnológico e industrial, crear políticas públicas y privadas para permitir que el sector manufacturero enfrente la globalización sobre la aceleración del mercado y el cambio tecnológico.

En general, la prospectiva es un tema estratégico para la región porque requiere el desarrollo de capacidades de investigación sobre temas fronterizos en preparación para las negociaciones internacionales. Además, los ministerios y unidades de planificaciones estatales y regionales necesitan apoyo para realizar investigaciones y proyectos sobre competitividad, uso del suelo, medio ambiente y desarrollo, proyectos y políticas de investigación, tecnología e innovaciones, entre otros.

Más específicamente, el uso de herramientas de pronóstico ayudará a proponer estrategias y alternativas coherentes para resolver problemas sociales a través del desarrollo de planes estratégicos regionales, de exportación y universitarios, capacitación de planificadores y desarrollo de la capacidad de gestión de fronteras. En este sentido, construir el futuro entendido como una actividad constante que posibilita la creación de imágenes futuras de alta calidad (predicción), fomenta la participación y aceptación de escenarios y desafíos futuros (separación), implementa proyectos relevantes (acción) y retroalimentación continua que facilita propuestas de visiones de futuro y exploración de brechas entre la realización de metas actuales (aprendizaje).

CAPÍTULO II

LA PROSPECTIVA APLICADA A LA FUNCIÓN PÚBLICA.

2.1 ¿NECESITA AMÉRICA LATINA ESTRATEGIAS DE RUPTURA?

Un estudio realizado por (Cimoli, Ferraz y Primi, 2005): sobre el estado de la política de ciencia y tecnología en América Latina muestra tres tendencias principales. Las reformas pos neoliberales dieron como resultado dos modelos de especialización: uno basado en recursos naturales, principalmente en el Cono Sur, y el otro basado en actividades intensivas en mano de obra, principalmente en Centroamérica y el Caribe. Ambos empleadores se especializan en campos de baja tecnología, estos modelos favorecen la creación de una estructura industrial que "por sí misma" produce limitada capacidad tecnológica endógena y requiere poca demanda de conocimiento.

El desempeño de América Latina es sutil y por debajo de su potencial. En comparación con Asia y otras economías con el mismo nivel de producción de capital, las economías más grandes de América Latina (Argentina, Brasil, Chile y México) muestran los siguientes resultados: Educación secundaria y terciaria baja en comparación con los países de Europa del Este, en Asia, Sudáfrica y Hungría. Menos personas dedicadas a la ciencia y la tecnología. Menos inversión privada, licencias técnicas, exportaciones de alta tecnología, patentes e intensidad en empresas innovadoras y en desarrollo.

Con la excepción de Chile, las tarifas de entrada son mucho más altas que en el este de Asia.

1. Baja capacidad de atracción de inversión extranjera en investigación y desarrollo.
2. Bajas expectativas como objetivo principal para atraer inversión extranjera en investigación y desarrollo.

Bajas expectativas como destinos recomendados para promover procesos colaborativos en el campo de la innovación y procesos de investigación con países desarrollados (cf. Hall, 2005; UNCTAD, 2005).

Los determinantes de la frágil competitividad son el atraso tecnológico y su expresión en la productividad total. Ahora bien, la persistencia de esta baja productividad a lo largo del tiempo indica que se trata de un problema estructural, no de un fenómeno aleatorio de la economía. Esa sería una dinámica que se comporta como un círculo vicioso, a saber: La estructura productiva se basa esencialmente en sectores y productos de bajo valor agregado y bajos precios (bienes), los cuales son altamente dependientes del comportamiento del entorno internacional. Pero este factor lo hace vulnerable en un momento en que la estructura productiva del mundo se desplaza hacia un mayor valor agregado.

Las pequeñas y medianas empresas y cadenas productivas enfrentan inestabilidad en el contexto político e institucional (incertidumbre, conflictos, desconfianza, falta de cooperación) y macroeconómico (tipos de cambio, aranceles, impuestos, incentivos y exenciones). Muchos sectores y productos están sujetos a los altibajos de las condiciones y cambios constantes en las reglas del juego. La baja productividad tiene un fuerte impacto en el empleo, la creación, acumulación y redistribución de riqueza, la formación de recursos humanos y el nivel tecnológico de la región. Esto significa un debilitamiento de las oportunidades competitivas, mientras que el moderno crecimiento de la productividad requiere mayor capacidad tecnológica y organizacional, capital social e innovación en todo el sistema de valor (empresas, cadenas productivas, clúster, etc.).

La mayoría de las empresas tienen bajo desarrollo tecnológico y de ingeniería, y la innovación tiene muchas dificultades. Por lo tanto, todavía existen factores que socavan el potencial tecnológico, como la falta de transferencia de tecnología, la dependencia tecnológica de las empresas multinacionales y la falta de pronósticos serios.

2.2 LA PLANIFICACIÓN COMO VALOR ESTRATÉGICO DE ESTADO

Tomando en cuenta la sociedad del conocimiento como marco teórico conceptual para la transición a la sociedad de la información y habiendo enfatizado la importancia de una visión a largo plazo, ahora estamos interesados en hacer grandes esfuerzos para transformar ideas fuertes en

acción, de propuestas globales a programas concretos, macroestrategias para proyectos específicos, para la implementación de políticas públicas.

Para progresar y lograr esta misión, puede ser a través de las características de diseño fundamentales que respaldan la metodología del Marco Lógico para poner en práctica infinidad de proyectos. En general, las tareas de identificación, planificación, implementación y evaluación de la política pública se realizan sin un marco de planificación estratégica, que permita organizar y orientar los recursos para el desarrollo integral del país, región, municipio o institución.

Debido a que las metas estratégicas, no son claras o inequívocas, la asignación de recursos se decide caprichosamente y se dirige en múltiples direcciones que pueden no coincidir con las prioridades o las necesidades básicas. Basado en la experiencia de los gobiernos, el ILPES enfatizó la necesidad de promover e institucionalizar las cuatro funciones principales de la planificación: visión de futuro o de largo plazo, coordinación, evaluación y coordinación estratégica. Estas funciones o tareas, independientemente del marco institucional que las rijan, definirían una visión común para el futuro, facilitarían la formulación común de planes y políticas multidisciplinarias, sectoriales o regionales y apoyarían la gestión por resultados conoce el impacto y cumplimiento de políticas y programas y apoya una mayor participación del sector público y privado en los asuntos públicos de manera descentralizada y eficiente (Wiesner, Garnier, & Medina, 2000; Ortegón & Pacheco, 2005).

Dentro de la planificación estratégica existe una relación coordinación técnico-operativa que es fundamental para que las políticas y programas alcancen las metas para las que están diseñados. En este sentido, hay tres niveles principales que deben ser completados, restaurados y coordinados para lograr una dinámica unificada e integral de actividades y esfuerzos se define, la visión, se identifica el plan a largo plazo o estrategia de macrogestión con las prioridades más importantes, se determinan las metas, se fija la dirección y la velocidad dónde y cómo llegar, especificando los medios para lograr los objetivos metas y los recursos disponibles para lograr los objetivos.

Por estas razones, la planificación estratégica es un proceso que se sigue para determinar las metas de una organización o país y las estrategias necesarias para alcanzarlas, como proceso de gestión y como herramienta a la vez sobre el cambio. El segundo es el nivel de programación, donde el papel de las instituciones es fundamental, para que las políticas multidisciplinarias, multidimensionales y transversales sean compatibles con las direcciones estratégicas centrales y puedan dirigir decisiones importantes a los gobiernos agrícolas o inferiores. En este nivel medio, los programas de mediano plazo y el plan presupuestario plurianual tienen una función central coordinadora y estructural.

Además, este nivel cumple las funciones de enlace entre la parte superior de las instituciones y los niveles inferiores de la administración pública. Es el eslabón entre lo macro y lo micro, entre el fondo y el techo de la política pública. Es un puente entre regiones y sectores entre niveles superiores e inferiores de gobierno.

A través de este nivel se toman decisiones ejecutivas y se incrementan las aspiraciones ciudadanas. Finalmente, está el nivel operativo micro o local, donde nacen y se ejecutan los proyectos de corto plazo y donde el alcalde y el gerente del proyecto juegan un papel central. Este es un escenario donde la proximidad de los ciudadanos y los problemas es mayor, y también el nivel en el que la planificación operativa debe lograr la eficiencia y equidad en el uso de los recursos escasos en el marco de la gestión participativa.

Esta tarea de articulación, sumamente importante para alcanzar las metas del desarrollo integral, requiere el cumplimiento de los más importantes lineamientos nacionales o regionales, financiamiento adecuado y oportuno, apoyo técnico y humano descentralizado, y trabajo sistemático, donde las reglas, principios, medios se aplican e instituciones interactúan sistemáticamente y por lo tanto desde una perspectiva global para ser efectivos. Así, es posible conformar una organización o coordinación tanto vertical como horizontal entre los niveles estratégico, táctico y operativo, y donde se articule el largo plazo de los objetivos estratégicos con el corto plazo de los proyectos (ver las siguientes figuras).

Figura 2.1

Coordinación entre niveles funcionales de planificación

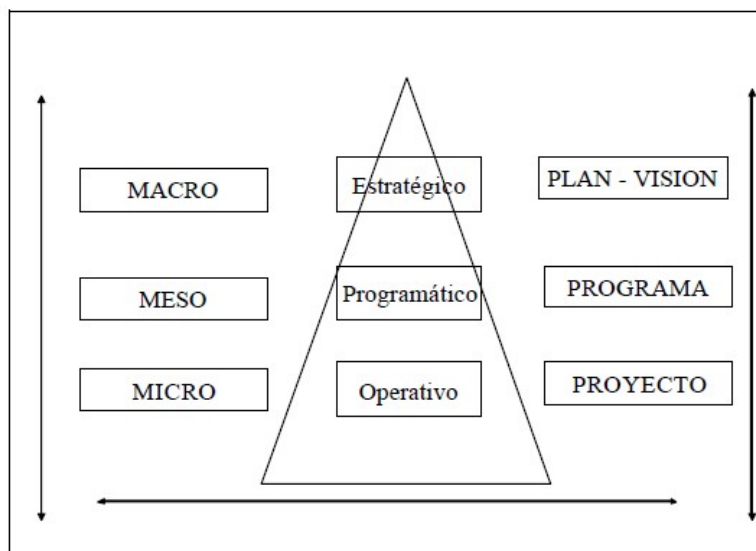
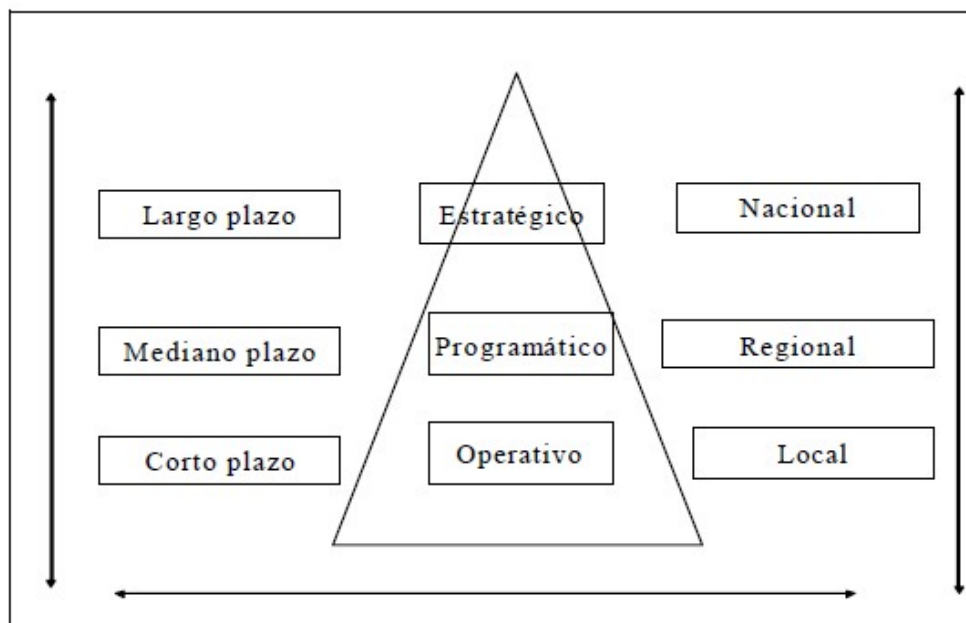


Figura 2.2

Coordinación entre niveles territoriales de planificación



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, la función coordinadora de la política pública “socialmente útil” (Lerda, A Acquatella, Gómez, 2005) incluye las dimensiones de integración, coherencia y control, así como el estudio de tres aspectos principales²:

a) Fortaleza o debilidad institucional existente para implementar la política pública, cambio de exposiciones macro a micro con apoyo o mantenimiento institucional para lograr los objetivos previstos. Institucional se entiende no sólo como un dispositivo público o infraestructura de una organización institucional, sino también como un conjunto de normas, valores, principios, reglamentos y elementos (confianza, tolerancia, asociación, redes y ciudadanos).

b) Apoyo político o compromiso con la planificación e implementación política en términos de cantidad, calidad y tiempo requerido. Para ello, la programación de inversiones y el apoyo presupuestario es una expresión creíble de este compromiso.

c) Fallas de coordinación en el diseño, planificación e implementación de la política pública, cuyos efectos negativos están relacionados con la forma en que se articulan las políticas para evitar Tres tipos de Equilibrio:

i) Políticas sectoriales, regionales o locales en realidad menos. Prioridad frente a la estrategia creada que crea un desequilibrio transversal.

ii) Políticas sectoriales, regionales o locales de gobiernos sectoriales con influencia o poder reducido y desequilibrio vertical.

III) Políticas sectoriales, regionales o locales de largo plazo que divergen en el corto y mediano plazo y crean desequilibrios temporales. Por estas razones, las figuras de planificación entre el nivel operativo y el nivel de planificación regional tienen una dimensión sectorial en la comunicación horizontal, vertical y entre políticas públicas y programas.

² Ver: CEPAL, “Política fiscal y medio ambiente: bases para una agenda común”, Jean Acquatella y Alicia Bárcena, editores, Capítulo II “Coordinación de políticas públicas: desafíos y oportunidades para una agenda fiscal-ambiental, Juan Carlos Lerda, Jean Acquatella y José Javier Gómez, 2005).

La planificación de la anterior estrategia de largo plazo o escenario efectivo debe tener en cuenta aspectos previos a la coordinación de políticas públicas para asegurar su impacto y efectividad. En definitiva, para asegurar una función de calidad en la coordinación de las políticas públicas, se deben corregir los “errores de coordinación” en cómo se seleccionan y utilizan los instrumentos en relación con las metas, cómo se corrigen los desequilibrios transversales, verticales de conducción y la forma en que los actores principales participan e intervienen en su planificación, implementación y evaluación.

Al mismo tiempo, es importante recordar que, al planificar la política pública, es importante evitar tres tipos de fallas o desequilibrios:

a) "Errores de intervención" causados por la administración estatal activa, normas, reglamentos. Regla normas, impuestos, subsidios, aranceles u otros que puedan interferir en el funcionamiento de las fuerzas del mercado al causar distorsiones o discriminaciones que impidan la adecuada asignación de recursos o influyan en el comportamiento de los individuos.

b) Las "perturbaciones del mercado" pueden ser causadas por cuatro razones:

- Primero, falta de competencia, barreras de entrada al mercado, falta de producto sustituto o falta de escala económica factible.

- Segundo, por externalidades, cuando el comportamiento de un actor económico afecta a otros sin afectar a su productor. Con eso, el beneficio social marginal (costo) difiere del beneficio marginal del sector privado. El problema aquí es que las externalidades proporcionan los incentivos equivocados desde una perspectiva social. Para las externalidades positivas, como la ciencia y la tecnología, se consume o se produce menos de la cantidad socialmente óptima. Lo contrario, ocurre con externalidades negativas.

- En tercer lugar, un mercado imperfecto, cuando el mercado no puede proporcionar todos los bienes requeridos, incluso si el costo de suministrarlos es inferior al precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Esto se referiría a la investigación básica y muchos campos de la ciencia y la tecnología o la educación superior para investigadores, algunos

de los cuales están excluidos de los solicitantes, no siempre debido a la falta de ganancias del proveedor del servicio sobre brechas de mercado (información) que distinguen ciertos tipos de demanda.

Cuarto, errores de datos que condujeron a un suministro de bienes socialmente inadecuado. Los participantes no producen ni consumen todo lo socialmente deseable.

c) "Fallas de coordinación" Este tipo de deficiencias se debe principalmente a la falta de integración, coherencia y control de las políticas públicas, lo que conduce a los tres tipos de desequilibrios mencionados anteriormente. Esencialmente, resultan de una falta de coordinación vertical, horizontal o transdireccional entre los niveles de planificación estratégica, programática y operativa en el diseño e implementación de políticas, y cómo los actores intervienen o significan conflicto con los objetivos del plan o política.

Ante estos fracasos y en la búsqueda de una efectiva planificación de políticas, programas y proyectos, procesos de seguimiento y evaluación, la metodología del marco lógico, entre otras herramientas, permite estructurar componentes y conceptos de programas. Planificación, facilita la integración de etapas o fases del ciclo de programación y presupuesto, apoya las conexiones entre planes, programas y proyectos, y permite la participación y coordinación desde el inicio del proceso.

Es decir, responde preguntas como: ¿Cuál es el propósito del programa?; ¿Qué efectos se esperan? ¿Qué efectos se consiguen? ¿Cómo se producen los bienes o servicios?; ¿Cuánto cuesta producir bienes o servicios? ¿Cómo mediremos el cambio?; ¿Qué factores ponen en riesgo los objetivos? Las ideas principales de esta metodología son las siguientes: La Matriz del Marco Lógico (MML) se basa en relaciones causa-efecto. Cuanto más estrechas sean las relaciones causa-efecto entre los objetivos y entre éstos y las actividades, mejor será la planificación del proyecto o programa.

La causa es una variable independiente de MML. La variable dependiente es el efecto. Una variable intermedia es cualquier factor, hecho

o circunstancia que ocurre durante el proceso de ejecución de un proyecto o programa. Esto se muestra en la columna predeterminada. MML es una tabla o matriz con cuatro filas y cuatro columnas. Objetivos llamados (objetivo de desarrollo), objetivo (objetivo principal), componentes o productos (fines específicos) y funciones (operaciones de cada producto).

La primera columna, llamada resumen narrativo, establece las metas y actividades. La segunda columna enumera indicadores que se pueden utilizar para monitorear el progreso del proyecto y evaluar los logros. La tercera columna indica los medios o fuentes de la información.

La cuarta columna indica los supuestos o riesgos para cada nivel objetivo. Estos supuestos son riesgos que ponen en peligro el logro de la meta de nivel superior. Se registran riesgos como prerequisites que se deben cumplir para alcanzar una meta de nivel superior. Véase la siguiente tabla 1.1. En cuanto a la meta de desarrollo (fin), estamos hablando del efecto de la meta nacional o medida de aporte. Algunos autores las denominan resultado o meta finales esperada en la entrega de bienes y servicios.

En el objetivo principal (meta), se destacan indicadores de los efectos del desarrollo o cambios en las condiciones de las personas, las instituciones o el medio ambiente. Con respecto a una meta específica (output), establecemos indicadores de desempeño u objetivos. Los indicadores de proceso del proyecto, los entregables o los costos se registran para las actividades.

En tercer lugar, las herramientas de validación son fuentes de datos. Forman la base del sistema de seguimiento y evaluación. En cuanto a los supuestos, su interpretación de abajo hacia arriba expresa factores, acciones, decisiones o circunstancias externas que influyen en el vínculo Acción-Resultado, Resultado-Meta, vínculo Meta-Fin y en el nivel final estos factores, acciones, decisiones o condiciones que afectan la sostenibilidad a largo plazo del proyecto (ver Tabla 1.2).

Relaciones causa-efecto entre diferentes niveles de objetivos o relaciones entre actividades y resultados, entre objetivos y objetivos para resultados describen las condiciones necesarias para el éxito de un proyecto. Las relaciones de causa-efecto entre las metas y los supuestos indican la probabilidad de éxito del proyecto, o riesgo. Por lo tanto, las suposiciones son condiciones suficientes en la lógica MML. Las relaciones causa-efecto de la lógica descrita definen las hipótesis que se prueban, confirman o rechazan durante la ejecución del proyecto o programa. Estas son hipótesis sobre el desarrollo. Además de las características anteriores, MML requiere que la realización de actividades logre ciertos productos, que su actividad logre una meta, y que el logro de esa meta contribuya a la meta.

Tabla 2.1

Matriz Marco Lógico Ilustrada.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Objetivo de desarrollo. 1. Contribuir a reducir la pobreza en Arequipa	Indicadores de impacto: Variación del porcentaje de la población de Arequipa en situación de pobreza, respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional.	Fuentes de información: 1. Estadísticas 2. Documentos 3. Encuestas 4. Censos. 5. Visitas	Riesgos externos ajenos a la gestión del proyecto. Ej: 1. Reducción de personal 2. Inestabilidad política o social 3. Recortes presupuestarios
Propósito: Objetivo principal. 1. Morbilidad en Arequipa reducida	Indicadores de efectos: 1. Variación en el número promedio de días de ausentismo escolar en Arequipa. 2. Variación en el número promedio de días de ausentismo laboral en Arequipa.	Fuentes de información: 1. Estadísticas 2. Documentos 3. Encuestas 4. Auditorias	Riesgos externos Ej. 1. Desastres naturales 2. Tecnologías inadecuadas
Productos: objetivos específicos. 1. Centro de salud en Arequipa construido 2. Equipamiento instalado 3. Población capacitada	Indicadores de resultados (Metas): 1. Porcentaje de la población objetivo atendida 2. Porcentaje de la población objetivo capacitada 3. Porcentaje del costo total de los tratamientos aportado por la comunidad	Fuentes de información: 1. Estadísticas 2. Documentos 3. Encuestas 4. Auditorias 5. Inspecciones	Riesgos externos: Acontecimientos que tienen que darse para alcanzar el propósito.
Actividades 1.1 Preparación del terreno. 1.2 Construcción del Centro 2.1 Adquisición de equipos 2.2 Realización de cursos	Indicadores de insumos o costos del proyecto 1. Costo del metro cuadrado construido. 2. Costo del equipamiento comprado. 3. Costo por persona capacitada.	Fuentes de información: 1. Registros contables del proyecto. 2. Registros contables de proyectos similares. 3. Estándares de costos oficiales.	Decisiones, acciones o circunstancias que afectan el enlace Actividades-Producto.

Medina, 2006.

a) MML expresa tres tipos de lógica en la estructura: Primero, lógica vertical descendente que muestra las operaciones requeridas para crear cada componente; los componentes son necesarios para lograr el objetivo; una meta es necesaria para lograr una meta o para lograr una meta de desarrollo.


b) En segundo lugar, la lógica horizontal muestra cómo los verificadores son necesarios y suficientes para obtener la información necesaria para calcular los indicadores, y los indicadores permiten controlar y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

c) En tercer lugar, la lógica transversal de abajo hacia arriba podría interpretarse de la siguiente manera: si llevamos a cabo las acciones identificadas y si se cumplen los supuestos correspondientes, entonces producimos los componentes. Si producimos los componentes y si se cumplen los supuestos asociados a ellos, lograremos el objetivo del proyecto. Si logramos el objetivo y se cumplen los requisitos previos relacionados, participaremos en el logro del Objetivo de Desarrollo. Si se hacen esfuerzos para lograr el fin y mantener los supuestos relacionados, la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios del proyecto se asegurará (ver tabla 1.6).

d) Finalmente, cabe aclarar que la implementación de la matriz tiene técnicas y métodos adicionales previos que deben ser llenados para que la matriz funcione correctamente. Dentro tenemos los siguientes pasos: Primero, análisis de las partes interesadas. En segundo lugar, al crear un árbol de problemas y un árbol de objetivos que incluya la identificación del problema; árbol de influencia; árbol de la razón; árbol de problemas; árbol objetivo; definición de actividades; configuración de opciones y finalmente un resumen narrativo del árbol o matriz objetivo. (Ortegón, Pacheco, Prieto, 2005).

Tabla 2.2

Estructura de la matriz de marco lógico ajustada para la coordinación de las políticas, programas y proyectos.



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin (objetivo general de desarrollo) Definición de cómo la política, programa o proyecto contribuirá o impactará a la solución del problema.	Miden en cantidad, calidad, costo, grupo social y lugar, el impacto general que tendrá la política, el programa o el proyecto.*	Muestran fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron (encuestas, muestras, estudios, informes).**	Muestran decisiones, condiciones o acontecimientos necesarios para la sustentabilidad de los beneficios generados por la política o el proyecto.***
Propósito (objetivo principal) Efectos directos a ser logrados como resultado de la utilización de los productos (hipótesis sobre el impacto).	Miden en cantidad, calidad, costo y grupo social, los efectos al final del proyecto. Reflejan metas o situaciones al final del proyecto.	Muestran fuentes de información que se pueden utilizar para comprobar si los objetivos se están logrando.	Muestran decisiones, acontecimientos o condiciones que tienen que ocurrir para que la política o el proyecto contribuya significativamente al objetivo del Fin.
Producto (objetivo específico o resultado) Obras, servicios o capacitación que deben ser realizados.	Miden o describen los productos que tienen que darse durante la ejecución del proyecto (obras o servicios).	Muestran fuentes de información que se pueden utilizar para comprobar que los productos o resultados han sido producidos (inspecciones, auditorías).	Muestran decisiones, acontecimientos o condiciones que tienen que ocurrir para que los productos del proyecto alcancen el Propósito.
Actividades (acciones por cada producto) Tareas o acciones	Muestran el presupuesto para cada producto.	Muestran fuentes de información para comprobar si el presupuesto se gastó	Muestran decisiones, acontecimientos o condiciones fuera del control del Gerente
que se deben cumplir para cada producto y que implican costos.		como estaba planeado (registros contables de la Unidad Ejecutora).	del Proyecto que tienen que ocurrir para cumplir con el Producto del Proyecto.

Fuente: 1) ILPES/CEPAL “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto. Santiago, 2005.

2) David Medianero Burga, Centro de Medición de Productividad. Escuela de Proyectos CEMPRO (Ecuador), 2004.

Notas (1): * Se dice que un Indicador es inteligente (Smart) si cumple con las condiciones de ser específico, medible, confiable, realizable y preciso en el tiempo. Los Indicadores pueden ser sobre insumos, procesos productos y resultado final o impacto. **Los Medios de Verificación facilitan el monitoreo, la supervisión y la evaluación de la política, el programa o el proyecto. ***Los Supuestos de abajo para arriba afectan el enlace Actividad–Resultado, el enlace Resultado–Propósito y el enlace Propósito–Fin, 2004. **Notas (2):** Según Salvatore Schiavo-Campo, el indicador es CREMA de medición, cuando cumple los criterios de claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.

2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN.

De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), una evaluación integral incluyó los sistemas de programas de inversión del programa, los sistemas de control de gestión y presupuesto basada en resultados vinculados al ciclo presupuestario, los sistemas de indicadores de desempeño y un conjunto completo de procedimientos, roles y responsabilidades en la programación, asignación presupuestaria y evaluación, la matriz del marco lógico también ha ganado mayor importancia.

Esto, como herramienta ayuda a enriquecer la información sobre las decisiones presupuestarias, proporciona una base valiosa para mejorar la gestión del programa mediante el seguimiento de los compromisos institucionales, facilita el seguimiento de los costos, la cantidad, la calidad y el tiempo del programa apoya la apertura y disponibilidad de la información como insumo clave para el seguimiento, la eficacia y la eficiencia de los proyectos y programas.

Es tan importante como las contribuciones anteriores a la Matriz de Marco Lógico, pero es un medio para vincular la eficacia y eficiencia del programa con las metas de los planes estratégicos nacionales. Para las fases o etapas del ciclo de vida del proyecto (pre-inversión-inversión- operación), se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo toda una “caja de herramientas” para aplicar los conceptos a cada una de ellas. Así uno puede mencionar en el marco de métodos secuenciales adicionales:

- a) Técnicas de identificación de problemas.
- b) Elaboración de mapas de grupos de interés, donde participen todos los integrantes del proyecto con sus intereses y expectativas, ya sean personas, instituciones, empresas u organizaciones, tanto públicas como privadas.
- c) Juegos de roles o simulaciones de reacciones para conocer mejor cómo reaccionarían los participantes ante la posibilidad de implementar el proyecto.
- d) Tablas de fuerza de expectativas, cuyo propósito es medir la fuerza de las expectativas y el apoyo o rechazo de un proyecto o política.

e) Método del árbol de problemas y del árbol de metas, cuyo propósito es identificar claramente la solución del problema, sus consecuencias, las causas que la provocaron, soluciones, medios para lograr la meta deseada solución y definición de opciones para solucionar el problema identificado.

f) Técnicas de georreferenciación que apoyen la ubicación óptima de proyectos, como Redatam (recuperación de datos de áreas pequeñas asistida por microcomputadora).

g) Evaluaciones tradicionales o métodos de análisis de costo-efectividad para conocer la factibilidad de implementar un proyecto.

h) Métodos de diagramas de Gantt, análisis de redes o técnicas de planificación gráfica tales como Método de ruta crítica (CPM) o Método de ruta crítica, Método de diagrama (PDM) o Método de prioridad y evaluación de programas y Técnica de revisión o Evaluación de programas (PERT) y Técnica de Revisión, que permite visualizar las acciones realizadas según tiempo, duración e interacción u orden de ejecución.

Todos estos métodos se han visto facilitados en gran medida por el uso de software como Microsoft Project; luego del lanzamiento de un proyecto o programa, se propone un monitoreo adicional, una evaluación de seguimiento o una evaluación de impacto para medir o determinar el avance del proyecto o si ha logrado las metas establecidas en las personas, beneficiarios o instituciones y esencialmente compara la situación con "el proyecto o programa " y "sin proyecto o programa" a la situación.

En este caso aparecen también nuevos métodos o técnicas de análisis, donde la relación entre información y costes es inversamente proporcional. Algunas instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) produjeron informes de Seguimiento del Desempeño de Proyectos (ISDP) e Informes de Terminación de Proyectos (PCR). Existe el software para evaluar el impacto de los programas sociales a gran escala, como el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSC) o el análisis de datos estadísticos (STATA), que proporcionan estimaciones econométricas más precisas basadas en la base de datos. También es importante mencionar el software TAREA del ILPES que es una herramienta de análisis de área y su práctica y aplicación con respecto al futuro.

2.3 GRANDES VERTIENTES DE LA PROSPECTIVA CONTEMPORÁNEA: PRIMERA FUNCIÓN BÁSICA DE LA PLANIFICACIÓN

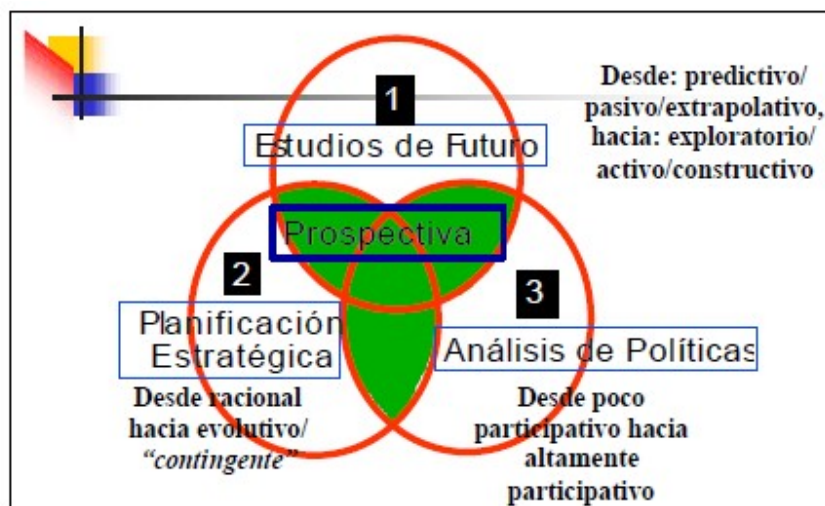
Foresight, conocido como prospectivo en francés, prospectivo en inglés o prospecção en portugués, se define así como el proceso de anticipar y explorar la experiencia de redes de personas y agencias gubernamentales, empresas y universidades en un formato estructurado e interactivo, con participación, de manera coordinada y sinérgica, la construye visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y desarrollo del país, región, sector económico, empresa o institución pública.

La prospectiva es una disciplina de análisis de sistemas sociales que permite una mejor comprensión de la situación actual, identificando tendencias futuras y analizando los efectos de la ciencia y el desarrollo tecnológico en la sociedad. Facilita la adecuación de la oferta científica y tecnológica a las necesidades actuales y futuras del mercado y la sociedad. Al mismo tiempo, los ejercicios movilizan a varios actores de la sociedad para crear visiones de futuro comunes, dirigir políticas a largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, basadas en condiciones locales, nacionales y globales.

La previsión es, por lo tanto, un campo en pleno desarrollo en la intersección de la investigación de futuros, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. Básicamente, trata de explicar las prioridades del país y región, sector o cadena productiva bajo investigación. Pero su propósito más amplio es promover cambios culturales importantes, una mejor comunicación, mayor comprensión mutua entre los actores sociales para pensar sobre su futuro y tomar decisiones sobre su presente (Gavigan, 2002).

Figura 2.3

Prospectiva la intersección de tres campos.



Fuente: Gavigan, 2002.

La prospectiva se desarrolla rápidamente, porque utiliza disciplinas que a su vez están en pleno desarrollo. Por eso cambia enfoques, objetos y prioridades. La siguiente tabla muestra los principales problemas relacionados con este proceso de cambio.

Figura 2.4

Cambios de paradigmas de fundamentos de la Prospectiva.

	De	A
Estudios del futuro	Predictivo	Exploratorio
	Pasivo	Activo
	Extrapolativo	Constructivo
Planificación estratégica	Racional	Evolutivo - Contingente
Análisis de políticas	Poco participativo	Altamente participativo
	Insumos para decisión	Creación de capacidad de gobierno

Fuente: Elaboración propia, con base en Gavigan (2002).

2.4 LOS ESTUDIOS DE FUTURO Y PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO.

El pensamiento a largo plazo aquí se refiere a actividades que se ocupan de formular la visión estratégica de un país, región o institución, es decir, preparar una visión estructurada para el futuro en un horizonte de tiempo a largo plazo (diez) o más años adelante, que propone y determina los principales objetivos económicos, sociales, políticos, culturales, científicos, tecnológicos y ambientales. Complementa el pensamiento estratégico de tal manera que ambos apuntan a crear pautas generales, no pequeños detalles que no se pueden controlar. Por lo tanto, requiere que se detecte el objetivo de la imagen y las rutas que lo alcanzarán.

Por lo tanto, es un proceso dinámico y flexible que permite cambiar la planificación de acuerdo con las condiciones ambientales cambiantes (Medina, 2001b). el término a largo plazo se refiere a un amplio horizonte de tiempo, más de diez años, generalmente, no significa niebla sin cifrar. En el pensamiento a largo plazo, no hay distinción entre el futuro intangible y el presente y las "cosas materiales". El futuro no está delante, está aquí y ahora, es el resultado de la acción presente.

Por ejemplo, uno puede preguntarse cuáles son las posibles consecuencias de la pérdida de recursos naturales en las Islas Galápagos por un derrame de petróleo, o cuáles son las consecuencias futuras de la posible pérdida de vidas por la violencia en América Latina. etc. Pero personas no solo viven con miedo. El futuro también se puede ver de manera positiva en términos de la construcción de proyectos futuros. Por ejemplo, los efectos y beneficios del proceso de innovación empresarial, la reorientación del sector educativo, entre otros. Pero ¿por qué pensar en el futuro?

Básicamente, para analizar y crear alternativas, hay que construir un proyecto y enriquecer el presente con mejores decisiones. Por eso, es una exploración de posibles posibilidades futuras, una exploración de posibilidades. Pero este grupo también tiene como objetivo identificar los más probables y alcanzables, llamados futuros probables, y examinar aquellos favorables en futuros probables, conocidos como futuros deseados.

Futuros posibles son todos aquellos que pueden suceder, probables son los límites del campo de posibilidades y tienen un mayor potencial de realización, de su encuentro con hechos, datos, tomadores de decisiones y percepciones válidas de expertos, etc. Por su parte, los futuros deseables se refieren a los valores, expectativas y aspiraciones de las personas, se refieren al deseo de proyectarse hacia el futuro en un determinado contexto social e histórico.

El pensamiento a largo plazo es útil para ayudar a formar la visión estratégica de un país, región o institución pública, que establece lineamientos generales y ejes estructurales que enmarcan la definición de metas sociales. Un caso típico es Francia, un país donde las regiones deben tener legalmente un acuerdo con la nación. Para transferir recursos, el Estado debe saber hacia dónde va la región, y la región debe definir prioridades de gasto y dar continuidad a proyectos de mediano y largo plazo que se estructuran con un plan de inversión plurianual.

En América Latina, casos contrarios han demostrado que la ambigüedad en la implementación de la descentralización puede conducir al desperdicio o ineficiencia en la asignación de recursos escasos. Una visión estratégica actúa como guía y faro para el liderazgo, facilita y racionaliza los debates políticos sobre presupuestos y es una parte importante de la democracia participativa porque permite a los ciudadanos discutir con los líderes la priorización de metas en términos de desarrollo económico, social, cultural, ambiental, político y científico-tecnológico.

Por otro lado, el pensamiento a largo plazo requiere la aplicación de un proceso dinámico y flexible para identificar objetivos y alcanzarlos a pesar de un entorno cambiante. Por lo tanto, tiene un significado normativo porque apunta a definir los objetivos de la administración, pero al mismo tiempo implica la capacidad de modificar los planes, programas y proyectos en curso para lograr tales objetivos de acuerdo con circunstancias imprevistas fuera de contexto.

Incluye análisis en movimiento, navegando a través del cambio social. En otras palabras, es necesario analizar las metas de desarrollo, lo que significa mover las metas que queremos apuntar y definir las formas de alcanzarlas. Además de proponer lo que debería ser, se requiere adaptabilidad para cambiar los supuestos en tiempo real y la combinación de recursos necesarios para lograr la meta deseada.

CAPÍTULO III

VIGENCIA DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO

3.1 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO Y AMÉRICA LATINA.

La prospectiva ha respondido a una variedad de motivaciones y temas importantes de interés durante sus aproximadamente 70 años de existencia formal como disciplina. Surgió originalmente en el campo de la estrategia militar y tecnológica (Estados Unidos) y de la preocupación por el futuro, la reconstrucción y la paz en Europa, destruida por dos guerras mundiales (especialmente Francia). En la vida empresarial, desde finales de la década de 1960 y especialmente desde la década de 1970, la previsión se ha utilizado como un complemento de la planificación empresarial. Un caso icónico es el de la filial francesa de Shell, que adoptó una metodología de escenarios para predecir las tendencias de los combustibles fósiles y analizar su impacto en el modelo comercial de la empresa.

En un principio, los gobiernos vieron en la aplicación práctica de la prevención un medio para obtener ventajas en la competencia militar, tecnológica y económica. Sin embargo, desde la década de 1990, la mayoría de los países desarrollados también han reunido una aplicación más integral para promover visiones de desarrollo a largo plazo que abarcan varias dimensiones de la realidad. Durante las últimas dos décadas, también se han implementado aplicaciones a nivel regional y global, donde la cooperación de los países para resolver desafíos comunes fomenta generaciones de posibles sistemas, procesos y ejercicios.

Entre estos desafíos destacan el cambio climático, los armamentos globales y las crecientes disparidades en el desarrollo entre regiones y países. La futura cooperación entre países requiere la creación y fortalecimiento de dicho servicio de inteligencia estratégica global, que en última instancia es necesario para hacer frente a los riesgos y amenazas de un futuro cada vez más incierto. En el siglo XXI, las experiencias de los países que se están uniendo o están formando los pilares en el campo de la investigación futura, se han extendido a pasos agigantados.

Por región, Europa, América del Norte y Asia-Pacífico cuentan con el mayor avance en institucionalización y resultados positivos. Además, la evidencia comparativa brinda una serie de lecciones, la más notable de las cuales es la confirmación de que no existe un modelo institucional único que pueda replicarse en todos los países. Cada caso depende de factores históricos, culturales y de capacidad núcleos humanos e institucionales y temáticos que cada país decida priorizar.

Otra lección es que el campo de la ciencia es de naturaleza dinámica, lo que provoca, entre otras cosas, la ampliación de sus instrumentos y genera sinergias entre los métodos de diferentes enfoques. En cuanto al futuro del sector público, los estudios comparativos permiten identificar al menos cuatro niveles de actividad:

- Las visiones de Estado están relacionadas con los planes nacionales de desarrollo.

- Zona industrial. Utilice procesos y ejercicios para predecir y crear escenarios para el desarrollo de sectores como la industria, el transporte, la agricultura, entre otros.

- Tema específico. Esto sucede cuando los ejercicios se centran en un tema específico, como la tecnología, el futuro del trabajo, la digitalización, el cambio demográfico, la democracia, etc.)³.

- Área territorial. Esto incluye procesos futuros limitados a dimensiones territoriales (regiones, provincias y municipios).

3.2 PANORAMA DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO

La prospectiva logró superar sus orígenes de predicción o futuro no determinista, pero aún carecía de herramientas efectivas para estudiarla.

³ La referencia a un tema específico significa que este será el centro analítico del ejercicio prospectivo, pero, en coherencia con el carácter transdisciplinario de la disciplina, los abordajes puntuales deberán siempre hacerse tomando en cuenta la múltiple interrelación con otros temas y sectores.

Actualmente, los sistemas posibles de última generación se enfocan en encontrar soluciones innovadoras en el presente que habiliten el futuro deseado, basados en:

a) Conocimiento (pasado y presente a través de análisis retrospectivo y diagnóstico integral.

b) Planificación (esbozando el futuro) perspectivas elegir la más deseable y factible.

c) Trabajar para diseñar estrategias apropiadas para implementar el escenario

d) Implementar la estrategia de construcción futura seleccionada (Miklos et al., 2008).

En los años 1950-1970, el desarrollo institucional se concentró en un puñado de países -Francia, Estados Unidos, Inglaterra, principalmente Japón-, hoy se pueden ver diversas actividades públicas dedicadas a la prospectiva en países de todos los continentes del planeta. La expansión observada en las últimas dos décadas también muestra grandes asimetrías en el fortalecimiento de la institucionalidad y los resultados alcanzados.

Como se mencionó anteriormente, Europa Occidental, Asia Pacífico y América del Norte son regiones que han alcanzado niveles más altos de participación en investigación futura bajo mandatos gubernamentales y otros gobiernos. En general, la evidencia histórica muestra que, en los países con mayor aplicación de la previsión pública en la antigüedad, las primeras etapas muestran una intención más relacionada con la visualización del cambio tecnológico y paulatinamente a lo largo de las décadas va cambiando.

Casos que involucran políticas públicas en general. Cabe señalar que Brasil, India y Sudáfrica se destacan claramente entre los países con economías emergentes desde la segunda mitad de la década de 1990. El arco de desarrollo institucional en el mundo de la prospectiva varía desde ecosistemas decisivos hasta ejercicios individuales con poca relación con el ciclo político. En cuanto a los modelos organizativos tampoco existe un modelo homogéneo (Global Center for Public Service Excellence, 2014; Center for Strategic Futures, 2021).

Algunos países han optado por un sistema centralizado (Singapur y Francia), mientras que otros tienen una fuerte red horizontal (Finlandia y los Países Bajos), y también encontramos una estructura descentralizada

con poca comunicación entre unidades o casos potenciales. (Estados Unidos y Alemania). Por otro lado, mientras que el arraigo de las instituciones públicas dedicadas a la prospectiva se concentra en el ejecutivo, hubo casos no resueltos de cooperación entre otros órganos estatales, como el parlamento y el poder judicial y agencias de inspección en los Estados Unidos.

En Finlandia, el Parlamento finlandés tiene comité compuesto por 17 diputados cuya tarea es crear un diálogo con el gobierno sobre los problemas y oportunidades más importantes del futuro. Además, la comisión revisa críticamente y debe responder formalmente al futuro informe elaborado por el servicio civil para cada período de gobierno. En los Países Bajos, el sistema legal juega un papel activo para garantizar que el gobierno cumpla los acuerdos a largo plazo.

Por eso se ha vuelto icónica la demanda interpuesta por grupos de jóvenes ambientalistas exigiendo que el gobierno cumpla con sus obligaciones internacionales de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Tras pasar por varias instancias judiciales, el juzgado finalmente falló en 2020 a favor de la demanda interpuesta el grupo ambientalista. Mientras tanto, en 2018, la Contraloría General de los Estados Unidos estableció el Centro para la Prevención Estratégica, para apoyar la identificación, el seguimiento y el análisis de temas y problemas emergentes que pueden desafiar la toma de decisiones del gobierno.

3.3 LOS CASOS DE FINLANDIA Y SINGAPUR

Ambos países fueron en el siglo XXI referente ineludibles para la institucionalización de la investigación del futuro en la administración pública. Son dos de los doce países con los niveles más altos de desarrollo humano del mundo, a pesar de los grandes contrastes en sus modelos de gestión pública y perfiles de producción. Además de los casos reconocidos, ayudan a disipar la creencia de que solo se debe priorizar en los países más poderosos para futuras investigaciones. Finlandia y Singapur son, de hecho, países escasamente poblados, ninguno de los cuales tendrá más de 6 millones de habitantes en 2021, y su dinamismo económico con un ingreso per cápita satisfactorio, especialmente en Singapur, no se encuentran entre las 30 economías más grandes del mundo (según el tamaño del PIB).

Sin embargo, por diversas razones, ambos países entendieron la necesidad de estudiar sistemáticamente el futuro para encaminar sus

procesos de desarrollo y así estar mejor preparados para los riesgos y oportunidades ambientales. En Finlandia⁴ las perspectivas comenzaron a tomar forma a raíz de la repentina crisis económica que sufrió el país a principios de los años 90 tras el colapso de la Unión Soviética, que era el socio comercial más importante de esos años.

Las consecuencias de la recesión y su carácter repentino hicieron que el grupo de parlamentarios tomara conciencia de la necesidad de establecer sistemas de alerta temprana para anticiparse y prepararse para cambios imprevistos en el poder ejecutivo, poder legislativo, universidades y otros organismos públicos no relacionados con los ministerios.

Como suele observarse en la mayoría de los países desarrollados, el futuro sistema será bastante multidireccional y poco centralizado. Tiene múltiples redes y funciones superpuestas. Estas características contribuyen a un funcionamiento flexible con múltiples conexiones entre diferentes tipos de actores estatales y no estatales.

Se identifican las seis partes icónicas más importantes del sistema:

- Informe de Gobierno Futuro. Su objetivo principal es actuar como el documento de visión a largo plazo del gobierno. Lo prepara la Unidad de Análisis de Políticas de la Oficina del primer ministro. Cabe señalar que, si bien este no es el único informe prospectivo elaborado por la Oficina del primer ministro, sí juega un papel formal como enlace con la administración pública, que incluye el presupuesto. Cada edición del informe trata un tema específico, mirando una perspectiva de 20-30 años, que también está relacionado con el programa de gobierno (cuatro años). Además de expertos de ministerios e instituciones nacionales de investigación y análisis, se invitó a investigadores ajenos a la administración pública a preparar el informe.

⁴ La síntesis de este caso se ha elaborado principalmente a partir de Kuosa (2011), con actualizaciones y complementos tomadas de School of International Futures (2021).

En el proceso de validación, el informe se somete a discusión regional y consulta ciudadana y luego se envía al Parlamento para evaluación y recomendaciones.

- Futura Red de Gobierno. También está coordinado por el primer ministro. La red consiste básicamente en dos miembros de cada ministerio finlandés, el jefe de la red es el jefe de cada ministerio rotando (dos años). La red se enfoca en compartir información producida en el futuro, discutir temas relacionados y discutir métodos.

Las mejores perspectivas para los próximos años en el país. Entre las tareas asignadas a la red destacan las siguientes:

- a) Tratar los factores de cambio más influyentes, analizar las tendencias y los cambios emergentes.
- b) Revisar la información emergente sobre el futuro y advertir contra la duplicación de la anticipación del trabajo del ministerio.
- c) Implementar iniciativas para promover la cooperación de diferentes sectores de la administración pública.
- d) Mejorar el futuro sistema de información en la toma de decisiones políticas.
- e) Actuar como un foro, persona de contacto interministerial para preparar el futuro informe del gobierno.

Futuro Comité del Parlamento. Este comité es uno de los comités parlamentarios. A partir de 2000, tiene carácter permanente, se compone principalmente de 17 parlamentarios y apoyo adicional de participantes para la producción de información y el proceso de investigación en general. Inicialmente encargado de preparar la respuesta del Parlamento a la Declaración Futura del Gobierno (producida cada cuatro años), luego recibió nuevas tareas, incluyendo poderes para coordinar la investigación de temas futuros que podrían ser de interés para el Parlamento y discusión. A diferencia de otras comisiones legislativas, en realidad no realiza tareas legislativas, y sus actividades no son obligatorias para la administración pública.

El comité se estableció en 1992-1993 debido a los efectos de la repentina recesión económica que experimentó el país a principios de los años noventa provocó un debate sobre el alcance de la comisión

parlamentaria que se ocupa del futuro. En el caso de Alemania, se estableció que las comisiones parlamentarias no realizan estudios y evaluaciones futuras, sino que encargan informes futuros a partes externas, y luego la comisión correspondiente lee, discute y comenta los resultados.

El principal argumento es que la investigación no es tarea de los parlamentarios y, además, se corre el peligro de que exista cierta neutralidad política en la definición y gestión de los asuntos. Por otra parte, según la tradición finlandesa, se considera muy conveniente que un grupo de parlamentarios pueda ahondar directamente en argumentos científicos y técnicos para aprobar y enriquecer el debate parlamentario. Y precisamente para evitar sesgos políticos, a la futura Comisión no se le asignaron tareas legislativas directas.

- Consorcio Futuro para Pronosticar Fuerza Laboral, Competencia y Necesidades Educativas. La agencia fue fundada en 2008 por el grupo de los ministros de Trabajo, Emprendimiento y Mercado de Trabajo.

El consorcio recibe recursos financieros del Instituto Económico Nacional. Las conclusiones e iniciativas del consorcio son una referencia a nivel regional, en diferentes sectores administrativos, y también son utilizadas por la futura red del gobierno y en la elaboración del futuro informe del gobierno.

- Futura red nacional de SITRA. Al mismo tiempo que se estableció el Banco de Finlandia en 1967, también se estableció la Fundación del Día de la Independencia de Finlandia (SITRA) en el 50 aniversario de la independencia del país. Hoy, SITRA es una fundación independiente que, bajo la supervisión del Parlamento, promueve el bienestar de la sociedad finlandesa, enfocándose en fortalecer el sistema competitivo e innovador para enfrentar los desafíos del futuro.

El objetivo general de SITRA es fortalecer la cooperación entre diferentes actores públicos y privados, el sector universitario y organizaciones no gubernamentales para promover una perspectiva de largo plazo y mejorar la capacidad de reestructuración gestionada. La red prospectiva nacional promovida por SITRA es uno de los mecanismos más importantes por los cuales esta entidad puede ser incluida en futuras investigaciones.

A diferencia de la futura red del Gobierno, la red coordinada por SITRA es más débil con el proceso de toma de decisiones del sector público; se ve más como un espacio de discusión e intercambio de

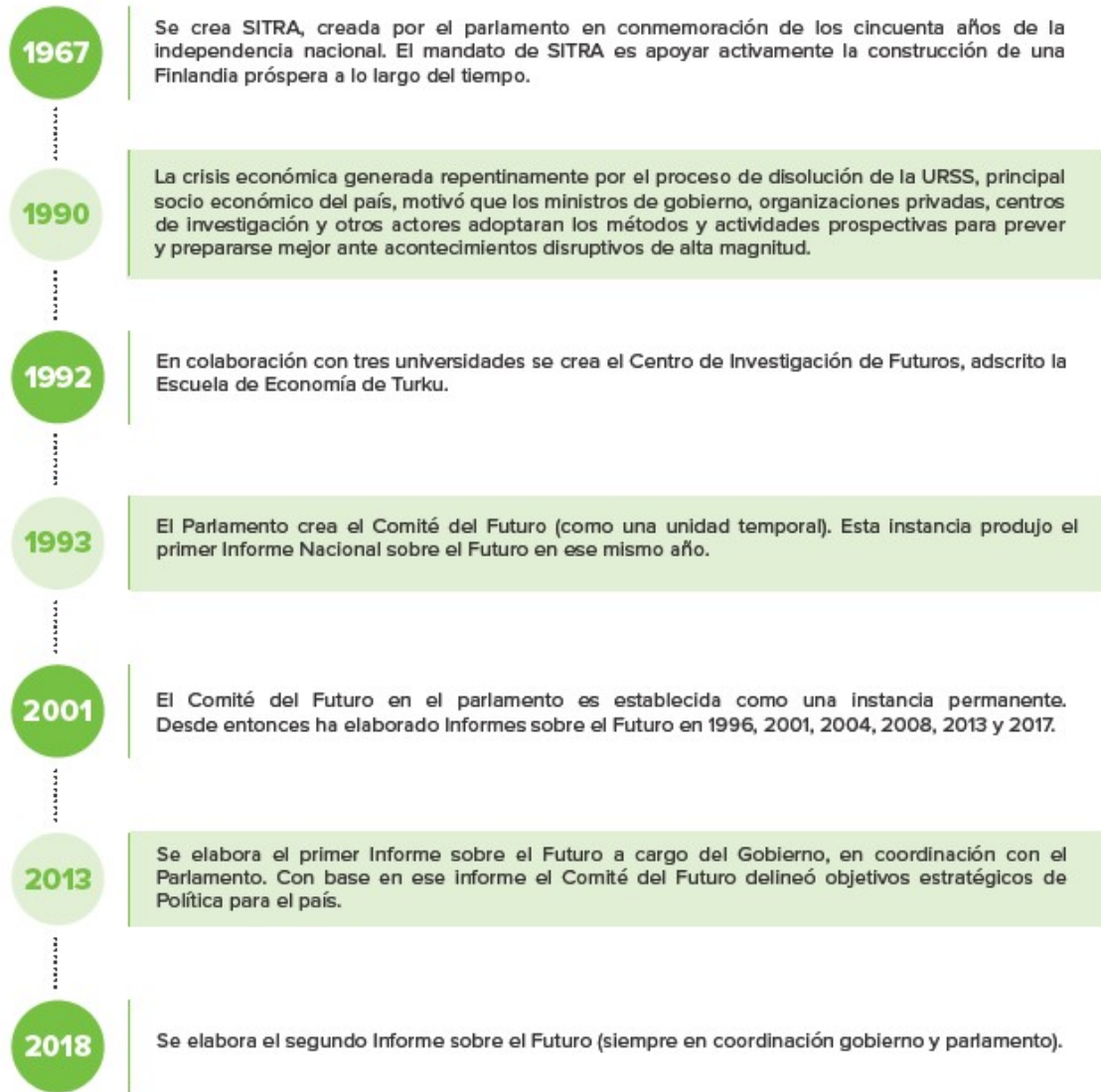
experiencias. Sin embargo, se reconoce que esto tiene al menos un impacto directo en el desarrollo del programa del Fondo de Innovación de Finlandia.

- Unión Futurista Finlandesa.

Incluye varias redes de personas y organizaciones sociales interesadas en futuras investigaciones. El principal punto de referencia de la comunidad es la Sociedad Finlandesa de estudios de futuro, fundado en 1980, que es financiado principalmente por universidades finlandesas. También vale la pena mencionar la Academia del Futuro, que está coordinada por el Centro de Estudios del Futuro de la Universidad de Economía y Negocios de Turku. Este centro de investigación ha creado programas de maestría y otros programas académicos en el campo de los estudios del futuro.

Figura 3.1

Finlandia: Principales hitos en la evolución institucional de la prospectiva



Fuente: Con base en School of International Futures, 2021; (p.51).

3.4 LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.

Históricamente, América Latina va a la zaga de la mayoría de los países y regiones desarrollados en el desarrollo de estudios prospectivos. Sin embargo, ha habido interés y se han multiplicado los esfuerzos e iniciativas en el siglo XXI, especialmente por los efectos inmediatos de la Gran Recesión de 2008-2009 (Oliveira, 2016). Estos esfuerzos todavía están sin formarse y no fueron consistentes entre los países de la región; de hecho, aquellos con mayor capacidad institucional tuvieron logros relativamente mayores. Cabe agregar que, en general, la segunda década de este siglo ha demostrado que los riesgos globales -económicos, ambientales, sociopolíticos- han aumentado, y el impacto en regiones con retrasos significativos puede ser devastador. Por lo tanto, explorar el futuro y definir metas y estrategias adaptativas y preventivas para un cambio estructural inclusivo y sostenible es una necesidad ineludible hoy.

3.4.1 LA PLANEACIÓN PÚBLICA EN LA REGIÓN.

No es posible referirse al desarrollo de la prospectiva estratégica sin analizar la actividad histórica de la planificación en los países latinoamericanos. Como se mencionó en los capítulos anteriores, la prospectiva es la primera función básica de la planificación, por lo que sin sistemas de planificación bien estructurados, la prospectiva no puede institucionalizarse de manera adecuada, para influir en la decisión de la administración pública. La trayectoria de la planificación pública ha sido inestable en la mayoría de los países debido a los cambios de gobierno y cambios ideológicos en el modelo de desarrollo y el rol del Estado en cada modelo o enfoque.

La primera fase importante de planificación en América Latina tuvo lugar entre 1950 y 1970, cuando se introdujo el modelo de industrialización por sustitución de importaciones (Oliveira, 2016; Máttar, 2020), requería un estado activo en la promoción, gestión e implementación de los objetivos de desarrollo económico y social. Entre las funciones importantes del Estado, la planificación es determinante en la definición de metas, estrategias, programas y proyectos. Por lo tanto, en este período, destacando el inicio de la década de 1960, que podría llamarse la primera ola o período de auge de la planificación pública, la creación de oficinas de planificación o consejos se hizo común en la zona (Di Filippo, 2014). Países en el nivel más alto de la jerarquía del organigrama organizacional. Sin limitar los

diversos niveles de calidad, logros y continuidad de los procesos de diseño de este período, es oportuno nombrar tres límites o deficiencias estructurales existentes como son:

- **Diseño rígido.** Faltaba una alta sensibilidad a los cambios ambientales, lo que creaba una rigidez que, si bien es cierto que vivíamos tiempos menos complejos, impedía que el ciclo de los políticos se adaptara a los imprevistos. Esto también está relacionado con el hecho de que la función futura de las oficinas de planificación del gobierno latinoamericano era casi desconocida o inexistente en ese momento.
- **Énfasis financiero.** Dado que el modelo de desarrollo se centró en el desarrollo de las fuerzas productivas (reconfigurar las relaciones entre el centro y la periferia), los aspectos sociales parecían muy secundarios, mientras que la dimensión ambiental era prácticamente ignorada. Consideremos que, durante estas décadas, tanto narrativa como prácticamente, en los discursos hegemónicos de una u otra marca ideológica, el crecimiento económico fue un indicador indiscutible de desarrollo. La diferencia en los flujos era cómo se podía lograr este crecimiento y el tipo de redistribución de las ganancias. Pasaron varias décadas para que esa visión unidimensional fuera desafiada por alguna fuerza discursiva.
- **Baja importancia de la dimensión regional nacional.** En general, los procesos se concentraron en la elaboración de planes nacionales de desarrollo con sus correlaciones sectoriales, mientras que el enfoque regional no era prioritario, o parecía más formal que sustantivo, o en el mejor de los casos la regionalización resultó de una lógica de arriba hacia abajo que no necesariamente podía conciliar con los intereses y expectativas del espacio regional. Esto provocó severos desequilibrios regionales, creando oportunidades de desarrollo económico y social porque algunas regiones y ciudades fueron privilegiadas en detrimento de otras. Por otro lado, tampoco existían los dispositivos técnicos de georreferenciación, que se han vuelto muy favorables en el siglo XXI.

Las restricciones antes mencionadas limitaron las direcciones de los cambios estructurales planeados en ese momento. Sin embargo, no podía pasarse por alto que creó una capacidad institucional sin precedentes para los países que les permitió seguir una cierta dirección de largo plazo y

alcanzar metas de desarrollo socioeconómico que favorecieron particularmente a los trabajadores emergentes y la clase media de áreas urbanas (Cáliz, 2018).

La crisis económica de la década de 1980 sirvió para repensar el modelo de desarrollo y las funciones de estados. El enfoque neoliberal vio la planificación pública como una influencia negativa, que vieron como la presencia excesiva del Estado en el control de la sociedad y el mercado. En la década de 1990, las oficinas de planificación y los ministerios fueron desmantelados drásticamente: ya sea mediante la eliminación, reducción o modificación drástica de funciones (Di Filippo, 2014). La suposición prevaleciente es que las fuerzas del mercado deben establecer sus propias prioridades de acuerdo con el juego de la oferta y la demanda.

Más importante que la previsión fue la intuición para crear y aprovechar las oportunidades de crecimiento económico internacional. Lo mejor que podía hacer la región era fortalecer la estabilidad macroeconómica, una regulación inteligente y un manejo tecnocrático de los presupuestos. Sin duda, las distorsiones e inconsistencias derivadas del modelo de desarrollo endógeno ameritaron fuertes correcciones y ajustes, pero el orden neoliberal destruyó las capacidades productivas e institucionales que los países debían mejorar en lugar de destruir.

El abandono o reducción significativa de la planificación nacional coincidió, por diversas razones, con el surgimiento de la planificación a nivel nacional como parte de los procesos de descentralización que se extendieron a lo largo y ancho de la región. Esto no fue una coincidencia, sino que correspondía a la lógica de la reducción de funciones y poderes del Estado, que se logró dando varios roles al mercado y también transfiriendo poderes a los gobiernos regionales y locales.

Desde este punto de vista, la descentralización no se completó con los parámetros de la igualdad y la búsqueda de la cohesión regional nacional, sino que incidió en la irresponsabilidad del gobierno central y así trató de frenar el crecimiento del gasto público.

Sin embargo, los procesos de descentralización pronto encontraron una dinámica donde vecinos y en algunos casos cierta parte del sector público fue utilizado para promover la democratización y el desarrollo local, que no eran muy rentables con el centralismo excluyente⁵.

La propia cooperación internacional financió el empoderamiento y desarrollo de capacidades de regiones y municipios, como parte de una nueva estrategia de asignación de recursos para ayudar a los países más pobres de América Latina. Los resultados de este esfuerzo de descentralización varían ampliamente, dependiendo de una serie de factores que conducen los procesos a logros significativos o, por el contrario, a serias decepciones.

Una de las principales limitaciones de estas políticas estaba relacionada con la transferencia de competencias a gobiernos locales con poca o nula capacidad de gestión. De no llevarse a cabo un adecuado proceso de fortalecimiento, se presentaría un doble fenómeno: la falta de responsabilidad del Estado y la evidente incapacidad de los gobiernos locales para afrontar las tareas críticas del desarrollo.

No es propósito de este capítulo ahondar en un tema tan complejo como es la descentralización, sólo es necesario señalar que este proceso creó una fuente versátil para ejercicios de planificación a escala regional, lo que generó nuevas habilidades en el sector público. Posteriormente los planes nacionales de desarrollo regionales y municipales.

A comienzos del siglo, la mayoría de las condiciones y promesas que eran el único atractivo de la contracción del Estado, la liberalización y la

⁵ Coraggio (1991) sostiene que, durante los años 80 y especialmente a partir de los años 90, es posible identificar en buena parte de la región dos corrientes o fuerzas impulsoras de la descentralización: una propuesta oficial desde el enfoque neoliberal y otra desde las demandas democratizadoras de los territorios subnacionales

apertura del Estado mostraban sus límites y prejuicios. Esto provocó una grave pérdida de legitimidad de los partidos y gobiernos que exigían esta política. Por otro lado, el nuevo siglo provocó un aumento de los riesgos globales principalmente por la aceleración de la globalización económica y una mayor interconexión a escala planetaria. Los nuevos contextos contenían algunos riesgos, pero también oportunidades, que, según las experiencias nacionales, no podían quedar únicamente en manos de la racionalidad del mercado.

El primer factor desencadenó el descontento social en América Latina, lo que condujo a cambios políticos encabezados por gobiernos que exigían la restauración de un mayor protagonismo del Estado en la gestión económica y las políticas de desarrollo (Cálix, 2017; Máttar y Perrotti, 2014). Otro factor que ha causado mayor preocupación en la comunidad internacional sobre la celebración de acuerdos globales que reviertan la destrucción del medio ambiente y aceleren la creación de oportunidades para una vida digna en un mundo cada vez más desigual.

La insostenibilidad del modelo de desarrollo imperante era evidente, agravada por el hecho de que los frutos de una mayor capacidad científica, tecnológica y productiva no podían distribuirse equitativamente. Así, ambos factores alientan a los países de la región a repensar el papel de la planificación nacional. El desafío de la enorme debilidad estructural de la maquinaria pública de los países latinoamericanos. Sin embargo, había que tener cuidado al planificar la restauración y el refuerzo para evitar dos errores de hecho:

No se trataba de volver al enfoque y las herramientas de planificación de las décadas de 1950 y 1970. Si era necesario recuperar el papel del Estado en la predicción del desarrollo y la dirección estratégica, también era cierto que el contexto y el conocimiento en esta área ha avanzado demasiado. Era apropiado introducir una visión integral de planificación, que como punto de partida haría que las actividades futuras fueran más eficientes y flexibles en comparación con los cambios ambientales.

A su vez, se esperaba que los procesos de planificación fueran más inclusivos y reconocieran mejor el pluralismo social y regional. No se debe descartar la experiencia de planificación regional y urbana acumulada en la ruptura con el enfoque neoliberal. La capacidad creada allí podría ser una gran contribución para construir la visión y el plan nacional de desarrollo (sensibilidad regional). Muchos gobiernos latinoamericanos están reestructurando sus planes organizacionales para promover la planificación.

En algunos casos se aceptaron casos, que en décadas anteriores se habían reducido a una cláusula mínima. En otros países, donde se eliminaron por completo, se crearon ministerios de planificación y coordinación. La experiencia y el asesoramiento del ILPES-CEPAL fueron cruciales para relanzar la planificación pública teniendo en cuenta el nuevo contexto (Di Filippo, 2014).

En esta segunda ola, la actividad entrante tuvo, al menos formalmente, cierto reconocimiento en el ecosistema institucional. En contraste, el antecesor del plan regional a nivel nacional les dio a los nuevos planes una perspectiva más holística. Incluso en algunos países, como Chile y Colombia, se incluyeron posibles ejercicios a nivel local y regional. Las visiones y planes nacidos en este campo durante la nueva bonanza urbanística contienen elementos muy diferentes, pero aún es posible identificar ciertos énfasis que tienden a repetirse (Armijo, 2012, citado por Oliveira, 2016):

- Evaluación la construcción de la visión del Estado en el tiempo.
- Fuerte énfasis, al menos declarativo, en la igualdad, la cohesión social y la superación de la pobreza.
- Establecer metas para la recaudación de impuestos y la inversión y el gasto público para alinearlos con las metas de los planes de desempeño y visión a largo plazo.

- Revalorización del papel del Estado y la administración pública.

- Definir objetivos de crecimiento y competitividad. Establecer metas y objetivos más integrales en los instrumentos de planificación es un importante paso adelante, ya que ya no se enfocan casi exclusivamente en el crecimiento del PIB.

Sin embargo, el desafío de crear las condiciones para traducir los lineamientos generales contenidos en las visiones y planes en programas, proyectos y presupuestos sigue sin resolverse. Este es el déficit estructural de los países latinoamericanos, con algunas excepciones. Como sucedió antes con el desarrollo endógeno y el enfoque neoliberal, el llamado ciclo progresista pronto mostró sus límites. Incluso su apogeo político duró muy poco por varias razones:

Comenzó alrededor en 2005-2006 y cayó una década después. Esta pérdida de fuerza del ciclo mostró, entre otras señales, que los esfuerzos por restaurar el papel activo del Estado en el modelo de desarrollo no eran sostenibles y no correspondían al contrato social implícito de los partidos políticos o de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, lo que sucedió entre 2014-2015 es muy diferente a los ciclos anteriores. De hecho, el colapso del modelo de desarrollo endógeno continuó la hegemonía de los gobiernos neoliberales en casi todos los países de la región y en un momento en que el progreso neoliberal, si no absoluto, al menos dominaba los gobiernos de izquierda, progresistas o países populistas.

Hoy prevalece un panorama político contestado sin una hegemonía clara, sin ideas nuevas ni proyectos políticos frescos y atractivos (Cáliz, 2017). En cuanto al cambio institucional en el rol de países en la planificación, no hay una tendencia indiscutible como en ciclos anteriores. Esto no impide el argumento de que los cambios gubernamentales recientes en varios países implicaron el desmantelamiento o la reconfiguración de los sistemas de planificación.

Que obliga a romper con una racionalidad insensible a los contratos a largo plazo. Esto refuerza la inestabilidad crónica de administraciones públicas, situándose por detrás de países con sistemas públicos más estables y menos propensos a cambios bruscos de gobierno o de marca ideológica.

Equilibrar los éxitos y fracasos de la segunda ola de planificación pública es una tarea necesaria para distinguir entre lo que se debe preservar y lo que se debe mejorar. Probablemente sería contraproducente anular o tergiversar el papel de la planificación estatal, como si fuera un grave error asumir que la planificación del desarrollo es una función que corresponde únicamente al gobierno de turno y la burocracia estatal.

Las visiones a largo plazo y las políticas resultantes se aplican a lo largo del tiempo a todos los sectores sociales y diferentes gobiernos. La tarea del estado moderno es dar forma al diálogo social para identificar el futuro deseado y las estrategias generales. Luego tiene la tarea de optimizar la capacidad del sector público para coordinar los procesos de planificación, implementación, monitoreo, evaluación, informes y retroalimentación de procesos de cambio.

Sin sistemas de planificación coherentes en los que las perspectivas de futuro sean importantes, se preferiría la improvisación y el dominio de intereses especiales, por lo que los estados mantendrían un rol pasivo y/o reactivo en relación con lo que sucede en el entorno.

3.5 TRAYECTORIA DE LA PROSPECTIVA EN AMÉRICA LATINA.

El desglose de los sistemas nacionales de planificación determina la consolidación de la prospectiva estratégica en el sector público. Si ya fue difícil para los actuales gobernantes aceptar el desafío de programar sus acciones para reducir la miopía, más difícil fue convencerlos de que no basta con hacer planes, porque estos deben ir precedidos de un estudio sistemático del futuro. Gracias a esto, se aseguró en la región que de las iniciativas más importantes que aprovecharon el potencial provinieron de fundaciones, y universidades.

Los recursos apoyados directamente por los gobiernos se reconocen en menor medida. Pocos países latinoamericanos han abordado la creación de casos y procesos potenciales en su diseño institucional. Se señaló que la mayoría de los gobiernos recomendaron alguna forma de ejercicios específicos, especialmente en términos de visión nacional y, en algunos casos, ejercicios futuros regionales y específicos del sector. Pero al final, implementar posibles ecosistemas en el sector público es deuda. En total, en las primeras décadas del siglo XXI, las iniciativas gubernamentales apoyaron el desarrollo de capacidades humanas, fuerzas laborales y productos específicos.

Estos logros son, sin duda, pilares que deben ser explotados, por lo que pensar en el futuro de se convierte en un requisito previo absoluto para la reorganización de la región en los próximos años. No hay consenso sobre cuándo surgirán futuras investigaciones en esta área. Para varios autores, este nacimiento se produjo en la década de 60; otros ubican este evento en los años 70. Lo cierto es que el desarrollo de la disciplina es muy discontinuo debido a cambios políticos y ciclos económicos (Aceituno, 2015).

En la década de 1960, la mayoría de los ejercicios de modelación matemática para analizar la viabilidad de los planes futuros propuestos estaban relacionados con iniciativas de planificación del desarrollo en las que la CEPAL fue el principal iniciador regional (CEPAL, 2016). La década de 1970 vio al menos dos eventos clave que marcaron el surgimiento formal de la prevención:

- a) El establecimiento de la primera unidad enfocada sistemáticamente en la prevención en México (1975): la Fundación Javier Barros Sierra.
- b) ¿El estudio en (1977) Desastre o Nueva Realidad? Modelo Mundial Latinoamericano, Argentina Fundación Bariloche (el estudio fue una expresión regional del informe del Club de Roma (1972) Los límites del crecimiento).

- c) En la década de 1980, la crisis económica general en América Latina fomentó el interés de organismos internacionales que operaban en la región, como el PNUD y la UNESCO, así como de ciertos gobiernos -México, Argentina, Chile, Colombia, Perú. y Ecuador- para pensar el futuro, frente a lo que puede representar el cambio de siglo (CEPAL, 2016).

Estas iniciativas fueron de corta duración. En la década siguiente, el número de futuros ejercicios disminuyó significativamente, principalmente debido a la evolución en la priorización del análisis de los estabilizadores macroeconómicos, de la mano con el paquete estándar de reformas de desregulación y liberalización (consideradas como estabilizadores macroeconómicos). En el siglo XXI, el interés por la investigación futura está resurgiendo en universidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (Alonso, 2007).

Sin embargo, desde 2017 hasta hoy, se puede notar que, al menos según las iniciativas del gobierno, estos se han vuelto a frenar. Esto se debe a varios factores, como los cambios en el ciclo político antes mencionados, así como la incapacidad de los gobiernos para tender puentes entre la prospectiva, el ciclo de planificación y la gestión de políticas públicas.

Es claro que después de la “boom” que hizo posible la reorganización de los sistemas nacionales de planificación, la creación de una visión y estrategias nacionales de desarrollo en los años anteriores, el progreso se desaceleró un poco (Tabla 3.1)⁶. En cuanto a las iniciativas académicas y los think tanks de la sociedad civil, los referentes siguen creciendo, las redes regionales vinculadas a iniciativas globales⁷, la constancia en la

⁶ En estos ejercicios la asesoría e intercambio de experiencias que promueve ILPES-CEPAL ha sido relevante para dar un soporte las iniciativas. No obstante, el seguimiento de los gobiernos a estos instrumentos, salvando excepciones, es incipiente. Con el tiempo los ejercicios van perdiendo relevancia y foco dentro del ciclo de las políticas públicas.

⁷ Una de las redes globales con mayor presencia regional es el Millenium Project, creado en 1996, originalmente constituido desde la Universidad de las Naciones Unidas y financiado por varias de las agencias de la ONU. Desde 2009 funciona como una organización independiente sin fines de lucro con 67 nodos alrededor del mundo. De la región latinoamericana participan en esa red argentina, Bolivia, Brasil, Chile,

publicación de futuras investigaciones y no menos importante la ampliación y consolidación de programas educativos (CEPAL, 2016).

Tabla 3.1

América Latina y el Caribe: Planes y visiones de desarrollo contemporáneos

País	Plan	Perfil temporal	Tipo	Autoridad
Bolivia	Agenda Patriótica 2025-Plan de desarrollo general económico y social para el vivir bien	LP	Visión	Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) de Bolivia
Brasil	Plano Plurianual 2020-2023 do Brasil	MP	PND	Ministério da Economia do Brasil
Chile	Programa de Gobierno de Chile (2018-2022)	MP	Plan de Gobierno	Presidencia de la República
Colombia	Plan Nacional de Desarrollo "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" 2018 - 2022	MP	PND	Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia
Costa Rica	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019 - 2022 de Costa Rica	MP	PND	Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica
Cuba	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba	LP	PND	Ministerio de Economía y Planificación de Cuba
Ecuador	Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 "Toda una Vida" de Ecuador	MP	PND	Secretaría Técnica Planifica Ecuador
El Salvador	Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 "El Salvador Productivo, Educado y Seguro"	MP	PND	Secretaría Técnica de Planificación (SETEPLAN)
Guatemala	Plan Nacional de Desarrollo: K'atún Nuestra Guatemala 2032	LP	PND	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
Haití	Plan Stratégique de Développement d'Haiti	LP	PND	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
Honduras	Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022 de Honduras LP Visión	LP	Visión	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
México	Plan Nacional de Desarrollo de México (2019-2024)	MP	PND	Presidencia de los Estados Unidos Mexicanos
Nicaragua	Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021	MP	PND	Consejo Nacional de Planificación Económica y Social
Panamá	Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado (PEN) Panamá 2030	LP	Visión	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
Paraguay	Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030	LP	PND	Secretaría Técnica Planificación Desarrollo Económico y Social

Colombia, República Dominicana, México, Panamá, Perú y Uruguay. Véase página institucional del este proyecto en: <https://www.millennium-project.org/>

Perú	Visión del Perú al 2050	LP	Visión	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
	Plan Bicentenario: El Perú hacia el año 2021	LP	PND	
República Dominicana	Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030	LP	Visión	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
Uruguay	Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050	LP	PND	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Venezuela	Plan de la Patria 2019-2025	MP	PND	Ministerio del Poder Popular para la Planificación de Venezuela

Fuente: Cepal, 2016.

Analizando la evolución de las perspectivas del Estado latinoamericano, conviene observar el comportamiento de algunas variables clave, como el modelo de desarrollo, el papel del Estado, el tipo de planificación, las instituciones planificadoras y la finalidad próxima publicación (Medina, 2014 (a)). La Tabla proporciona un resumen completo del comportamiento de estas variables. En general, las señales de progreso deben compararse con algunas características preocupantes que aún existen en la región en comparación con otros países y regiones más desarrollados en esta área.

En base a Alonso (2007), cabe destacar algunos de estos retrasos:

- Bajo número de prospectivistas en relación a la población.
- Concentración de capacidad e iniciativas en centros y países únicos
- Desconexión continua entre la comunidad de pronósticos y los tomadores de decisiones en los países y en toda la región
 - Presupuestos escasos con los que los proyectos suelen emprender investigaciones futuras.
 - Poco conocimiento e interés de la ciudadanía sobre la importancia y posibilidades de la previsión estratégica en general y entre autoridades y actores políticos.

Tabla 3.1.

América Latina y el Caribe: Planes y visiones de desarrollo contemporáneos

Perú	Visión del Perú al 2050	LP	Visión	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
	Plan Bicentenario: El Perú hacia el año 2021	LP	PND	
República Dominicana	Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030	LP	Visión	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
Uruguay	Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050	LP	PND	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Venezuela	Plan de la Patria 2019-2025	MP	PND	Ministerio del Poder Popular para la Planificación de Venezuela
Tipo de Planificación	Normativa, Indicativa.	Combinación entre la planificación normativa-indicativa y la estratégica.	Combinación entre la planificación normativa-indicativa, la estratégica y la prospectiva.	Combinación entre la planificación normativa-indicativa, la estratégica y la prospectiva. Dinámica y compleja
Instituciones de planificación	Surgimiento de las Oficinas Nacionales de Planificación (ONP).	Coexistencia entre la restricción de funciones de los ONP en algunos países y su desmantelamiento o declive en otros.	Revalorización y reinstitucionalización de los ONP (algunas de ellas renombradas como Secretarías de Planificación).	Desarrollo de sistemas de planificación.
Finalidad de la prospectiva	Énfasis en la reflexión sobre el futuro y en el desarrollo a largo plazo.	Énfasis en el corto plazo y en la solución de la crisis de la deuda. Disminución del énfasis en el desarrollo a largo plazo.	Crece el interés en la prospectiva en el nivel nacional, territorial y sectorial. Desarrollo de visiones nacionales a largo plazo.	Prospectiva enfocada en la innovación, el cambio institucional y el manejo de transformaciones aceleradas de la sociedad.

Fuente: Con base en Medina, 2014(a) (p.182).

CAPÍTULO IV

PROSPECTIVA AL 2030 DEL SECTOR ECONOMIA Y FINANZAS EN PERÚ.

4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR.

Las necesidades y desafíos del siglo XXI exigen que la sociedad peruana enfrente un nuevo paradigma en cuanto a formas de entender, comprender, reflexionar, pensar, decidir y actuar en el corto, mediano y largo plazo de manera colectiva. La difusión y enseñanza del futuro y la planificación estratégica se convierte en este sentido en una necesidad trascendental de importancia para lograr una sociedad con una cultura proactiva.

La prospectiva como disciplina relacionada con los estudios futuros, es decir, con la probabilidad de formular varios escenarios alternativos del desarrollo de los hechos, con el fin de visualizar estos escenarios e intervenir estratégicamente en ellos desde el punto de vista de nuestro trabajo, seamos personas u organizaciones. La planificación estratégica como ya lo vimos es una disciplina cuyo propósito, como su nombre lo indica, es indagar la razón de ser de las organizaciones, para señalar el camino y avanzar en esa dirección, alcanzando metas claramente definidas que conduzcan en todas partes en el espacio y el tiempo.

Tanto la planificación futura como la estratégica deben ser vistas como procesos interminables, son referentes metodológicos que mediante su aplicación reiterada deben poder crear, planificar nuevos futuros para la organización y su entorno en el mundo real. Los problemas del mundo actual son multifacéticos, estratégicos y complejos, porque contienen componentes transdisciplinarios que forman bucles recursivos, cuyo comportamiento colectivo es impredecible y por lo tanto no pueden ser abordados de manera especializada y unidisciplinaria.

También existe la necesidad de un enfoque sistemático en los estudios de planificación futura y estratégica. Debemos formar personas y crear organizaciones proactivas en la sociedad peruana para enfrentar con éxito los desafíos que nos traerá el siglo XXI.

Proactividad significa previsión, lo que requiere la capacidad de ver el futuro a largo plazo y prepararse para posibles eventos futuros. La acción anticipatoria va más allá, porque requiere no solo prepararse para los posibles eventos futuros después de verlos, sino que también significa participar en la planificación del futuro, intervenir en el entorno para moldearlo favorablemente, buscar actividades, planificar el proceso, que es un desafío para el desarrollo del pensamiento estratégico en el siglo XXI, que tiene como objetivo formar sociedades desarrolladas, democráticas, sostenibles, inclusivas y educadas.

En este sentido, se presentan los componentes básicos y el punto de vista de la planificación futura y estratégica del desarrollo, para lo cual es necesario explicar con anticipación las diferencias entre crecimiento y desarrollo. Estos términos a menudo se confunden en su uso, incluso se intercambian como sinónimos. En la sección de pronóstico, hablaremos sobre las comunidades de pronóstico existentes, sus principales componentes y el nivel de tecnología. De manera similar, hacemos planificación estratégica destacando sus componentes clave, el estado del arte en esta disciplina y las escuelas de pensamiento estratégico existentes. La razón principal es elevar la importancia de los estudios de futuro, como eje transversal en los estudios universitarios en Perú.

4.2 ECONOMIA NACIONAL

Si bien es cierto que el Perú se está recuperando en términos de su crecimiento económico, a nivel mundial, considerando su difícil situación en la crítica década de los 80, la situación actual del ingreso per cápita no es muy buena. Bastante similar a lo que fue en los años 60 y 70, antes de la crisis de los 80, lo que se puede interpretar como que hemos perdido décadas de crecimiento económico porque avanzando en la segunda década

del siglo XXI, las condiciones son muy similares a las que teníamos en las décadas antes mencionadas.

Tabla 4.1

PIB Pércapita de principales países.

	1700	1820	1870	1913	1950	1973	2003
España	853	1008	1207	2056	2189	7661	17021
Portugal	819	923	975	1250	2086	7063	13807
Reino Unido	1250	1706	3190	4921	6939	12025	21310
Holanda	2130	1838	2757	4049	5996	13082	21480
Japón	570	669	737	1387	1921	11434	21218
China	600	600	530	552	448	838	4803
India	550	533	533	673	619	853	2160
África	421	420	500	637	890	1410	1549
Argentina			1311	3797	4987	7962	7666
Brasil		646	713	811	1672	3882	5563
Chile		694	1290	2988	3670	5034	10951
Colombia			1236	2153	3499	5228	
México	568	759	674	1732	2365	4853	7137
Perú	525	524	1051	1164	2302	4124	4117
Venezuela		460	569	1104	7462	10625	6988
Bolivia					1919	2357	2617
Ecuador					1863	3290	3419
Promedio de América Latina	527	691	676	1494	2503	4513	5786
Estados Unidos	527	1257	2445	5301	9561	16689	29037
Mundo	616	667	873	15262113		4091	6516

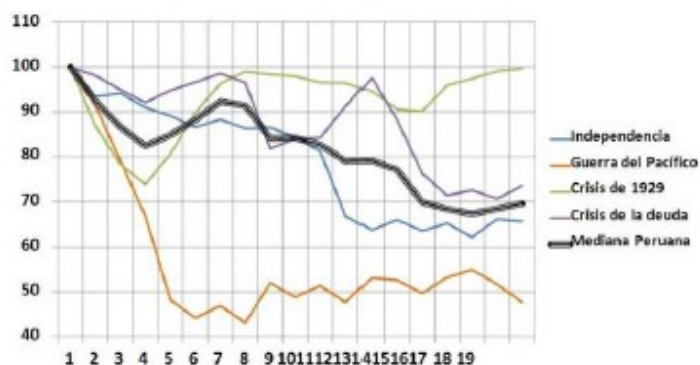
Fuente: PIB Per cápita de los Países 1700-2003 Fuente: Exposición “Comportamiento de la Economía Peruana 1,700-2,010”

CEPLAN, 12.11.2011, Prof. Bruno Seminario, Univ. Del Pacífico, Perú

Se puede observar que la evolución del PIB per cápita, en el 2003 solo se tiene el ingreso per cápita de 1973. Es decir, todo el gran esfuerzo de los últimos años solo llevará al ingreso per cápita que tenía el Perú en los años 60 y años 70 Por otro lado, la Figura 4.2 muestra la evolución del PBI del Perú en comparación con cómo estaba el país antes de estas crisis. El autor, Bruno, (2011) expone que cuando se toma el 100 como punto de partida de una crisis se puede ver que el Perú aún no se ha recuperado de ninguna crisis que haya vivido.

Figura 4.1

Evolución Comparada de la Economía Peruana.
Comparativa de las principales crisis de la economía del país.



Fuente: Comparación de las principales crisis del Perú Fuente: Exposición
“Comportamiento de la Economía Peruana 1,700-2,010” CEPLAN, 12.11.2011, Prof.
Bruno Seminario, Univ. del Pacífico, Perú

Como muestra la figura 4.1 todavía el país se está recuperando de la crisis de la independencia. En promedio, la crisis peruana generó una situación de debilitamiento permanente de la economía peruana, que impidió mejorar el nivel de vida de la población. La figura 4.2, por su parte, compara las crisis mundiales y la recuperación de distintos países en crisis.

Figura 4.2

Comparativa de las principales crisis del mundo y del Perú.

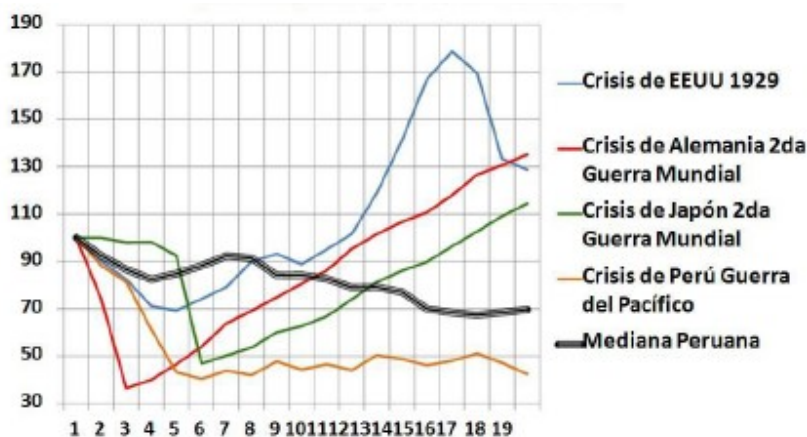


Figura 4.3: Comparación de las principales crisis del Mundo
Fuente: Exposición “Comportamiento de la Economía Peruana 1,700-2,010”
CEPLAN, 12.11.2011, Prof. Bruno Seminario, Univ. del Pacífico, Perú

Si se comparan las capacidades de recuperación de las crisis de Estados Unidos, Alemania, Japón y Perú, no solo Perú pudo recuperarse de la situación en la que se encontraba después de la Guerra del Pacífico. Los demás países mencionados fueron capaces de superar las crisis que sufrieron, incluyendo los efectos de la Segunda Guerra Mundial. Por otra parte, existen puntos débiles en la política de crecimiento económico del Perú, de los cuales se pueden señalar los siguientes:

1. Dependencia de los ingresos del Perú de las exportaciones de la industria primaria, principalmente la minería, En la Tabla 4.2. Se muestra la distribución de Exportaciones de Perú. Lo que evidencia la alta dependencia de la economía peruana de la industria minera, la cual produce bajo valor agregado para la exportación en este sector, y no es posible el desarrollo de industrias de clase superior, valor agregado en las actividades mineras de este sector.

Tabla 4.2.

Incidencia de la Industria Primaria en las Exportaciones del Perú con énfasis en la minería: Período 1961-2010

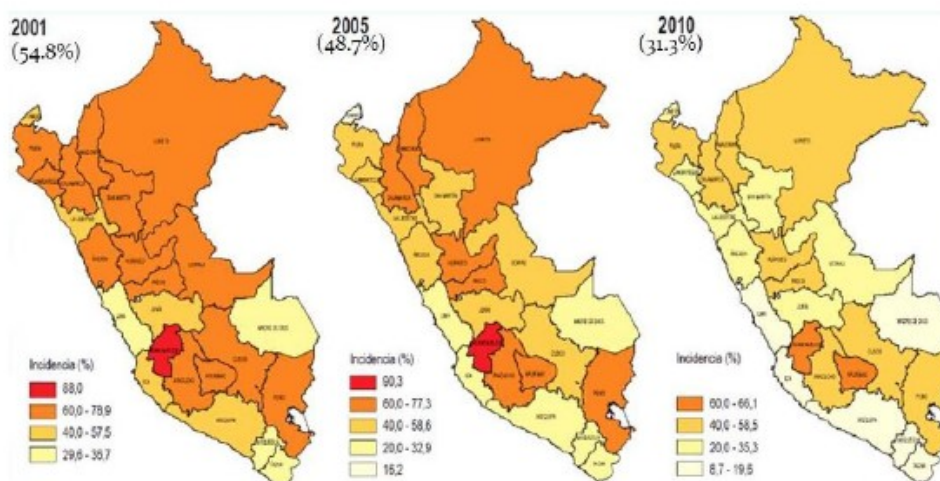
	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010
Tradicional	93,1	86,6	74,1	69,6	73,7
- Minería	43,2	48,0	45,4	46,0	56,3
No tradicionales	6,9	13,7	25,9	30,5	26,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: BCRP

2. Problemas de inclusión social de una buena cantidad de la población del país.

Figura 4.3

Composición de la pobreza en el Perú años 2001, 2003 y 2010.



Fuente: INEI, (2020).

Son notables los esfuerzos significativos para combatir la pobreza en varias regiones del país. Sin embargo, el 31,3 por ciento de los pobres en Perú en el año 2010 significa grandes trabajos por hacer y está relacionado con varios temas como nutrición, educación, infraestructura, agua, saneamiento, electricidad, energía, salud, justicia, desarrollo sostenible, inclusión social. La Tabla 4.3 contrasta esta situación con el crecimiento promedio del PIB per cápita del Perú en comparación con otros países de la región entre los años 1991 y 2010.

Tabla 4.4

Tasa de Crecimiento Anual del PBI (A precios constantes del 2.000) en la Región

	1991-2000	2001-2010
Argentina	4,5	4,3
Brasil	2,5	3,6
Chile	6,4	3,7
Colombia	2,7	4,1
México	3,5	1,8
Perú	4,0	5,7
América Latina y el Caribe	3,2	3,3

Fuente: Banco Mundial

Como puede verse, por el contrario, si bien Perú creció significativamente entre 1991 y 2010, por encima del promedio regional, la situación vulnerable de la mayoría de la población no mejoró.

2. El abandono de las zonas rurales, que consiste en una parte importante de la población que no participa en la economía nacional y disfruta de los beneficios de la globalización.
3. Falta de infraestructura necesaria (vías de acceso al transporte, infraestructura, hotelera, energética, de agua, servicios en general alcantarillado, internet, TIC, investigación en universidades) que permitan integrar a los lugares más remotos del país y cambiar la

estructura de la industria primaria extractiva que es la base de la economía del Perú, lo que debilita la competitividad del país. En el Informe de Competitividad del IMD 2010, Perú ocupa el puesto 2, mientras que en 2009 ocupó el puesto 39 entre 58 países del mundo. (Figura 4.4)

Figura 4.4.

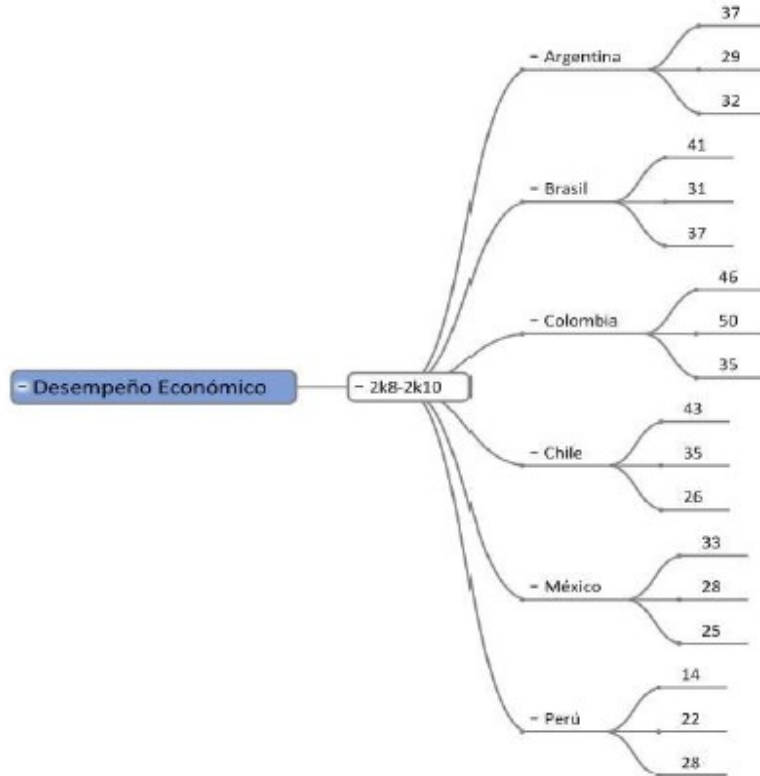
Elementos de medición de Competitividad del IMD



(Fuente: International Competitiveness Yearbook, 2010)

Figura 4.5

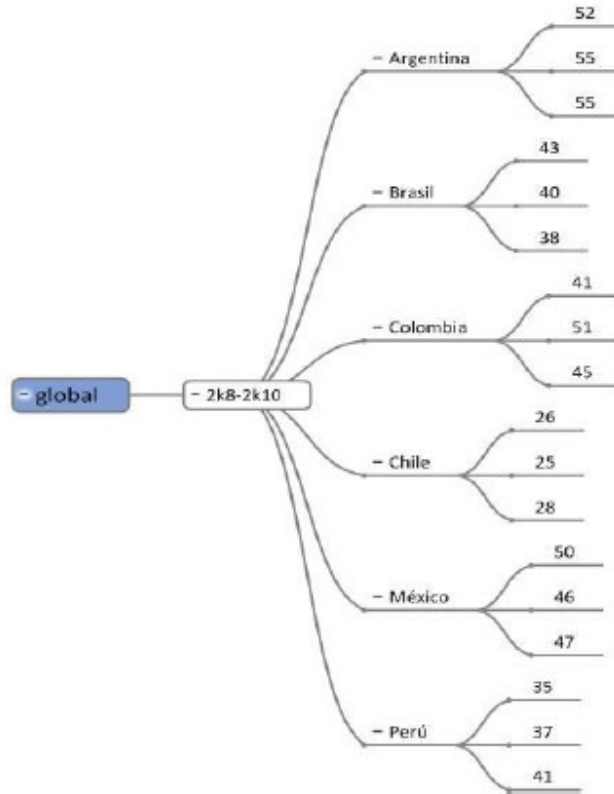
Ranking Comparativo de Competitividad en Eficiencia Empresarial entre Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú: Período 2.008-2.010 (De arriba hacia abajo)



Fuente: International Competitiveness Yearbook, 2,010; IMD, Suiza

Figura 4.6

Ranking Comparativo de Competitividad Global entre Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú: Período 2.008 – 2.010 (De arriba hacia abajo)



Fuente: International Competitiveness Yearbook, 2,010; IMD, Suiza

4. La falta de implementación de una planificación estratégica nacional coordinada y con grandes objetivos nacionales, que, aunando los anhelos de las grandes mayorías y minorías, posibilite la coherencia de la misión y visión del Estado, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas de las principales tendencias, que sucederán en el mundo en las próximas décadas, y considerando los puntos débiles y fuertes del momento del Perú. Se han dado pasos importantes en este sentido desde la creación del Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN).

5. El conjunto vinculó el plan estratégico nacional con los planes sectoriales, regionales y locales. La existencia del Sistema Nacional de Planeación (SINAPLAN) bajo el liderazgo del CEPLAN, encargado de definir la visión común del Perú, los objetivos y planes nacionales de desarrollo, formulando e integrando diversos conceptos, propuestas y opiniones de futuro en el país, hay un aspecto importante en la búsqueda de una planificación conjunta por parte de los actores a nivel nacional.

Sin embargo, la tarea fue enorme y la agenda valiéndose de las ciencias positivistas y los referentes metodológicos hermenéuticos en los estudios del futuro positivista, la planificación estratégica y su aplicación en las diversas actividades nacionales. Para entonces, la guía era plan estratégico nacional para el 2021, al igual que los documentos de referencia de la Declaración Universal de Derechos Humanos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Constitución de la República, el Foro Nacional de Tratados (32 políticas nacionales). Incluyó seis ejes estratégicos, 31 objetivos específicos, 91 indicadores y metas, 282 medidas estratégicas y 88 programas estratégicos.

6. La falta de política y recursos para las actividades de investigación de las universidades públicas, los centros de investigación públicos y privados y su vinculación con la empresa y el Estado, de modo que se convierta en un factor eficaz del desarrollo de la industria y del sector de servicios, que necesita la administración estatal.

4.3 LA NECESIDAD DE REFORMULACIÓN DEL ESTADO PERUANO.

La necesidad de reformar el Estado peruano para aumentar la institucionalidad y representatividad del Estado en todo el país, especialmente en las regiones más pobres y fronterizas, para aumentar su competitividad y eficiencia de los organismos componentes. Todo esto crea, entre otras cosas, una situación sinérgica, un modelo económico orientado a la exportación de la industria primaria. Ante la ausencia de innovación y

tecnología, la gran mayoría de los productos peruanos son productos tradicionales de bajo valor agregado.

Como otro factor importante en la realidad nacional son los conflictos sociales que se presentan en todo el país, los cuales crean un ambiente desfavorable para el crecimiento económico y el desarrollo social. En su informe sobre conflictos sociales publicado en octubre 2010 (No. 92), la Defensoría del Pueblo señala que el número de conflictos existentes en el Perú se divide de la siguiente manera (Tabla 4.3)

Tabla 4.3

Composición de los Conflictos Sociales por Tema Según

Tipo	Nº de casos
Socioambientales	124
Asuntos de gobierno local	19
Asuntos de gobierno nacional	18
Laborales	15
Demarcación territorial	11
Asuntos de gobierno regional	10
Comunales	9
Otros	9
Electorales	1
Cultivo ilegal de coca	1
Total	217

Fuente: Reporte de Conflictos Sociales (octubre, 2011), Defensoría del Pueblo

Otro elemento para reformular eran los niveles de pobreza en el Perú, como uno de los problemas centrales que se debe tener en cuenta en todas las tareas de diagnóstico. Las líneas anteriores ya han presentado cifras sobre los avances logrados en la lucha contra la pobreza en los últimos años. En este sentido, se lograron avances, pero todavía para el 2010, se contaba con un 32 por ciento de la población peruana en situación de pobreza, lo que significaba que todavía había estrategias por cambiar.

En este sentido, la Visión de Perú 2050, como aspiración ideal de consenso, requiere ahora la implementación de metas específicas que promuevan el bienestar de las personas en su vida cotidiana en un contexto complejo. Los ideales a largo plazo recomiendan mirar la realidad y decidirse por acciones inmediatas, alcanzables. Para el desarrollo de la visión de Perú para el 2050 en el Foro del Acuerdo Nacional, que reunió a representantes de la sociedad, en tres niveles de gobierno y partidos políticos como actores para la consolidación.

El valor de este acuerdo aumenta, porque se da en medio de una difícil coyuntura nacional, donde se buscan reformas de la administración pública, legales y políticas. En una reunión de aprobación presidida por el jefe de Estado, varios miembros exigieron ejecutar de inmediato la visión.

Su desafío ahora es establecer objetivos iniciales que describan la visión de una manera que pueda ser entendida para su difusión, durante el diálogo y la recopilación de información en la región para crear un plan nacional de desarrollo para 2050. El precepto es claro: la gente y sus valores es el valor supremo de la sociedad y el Estado; para eso, es necesario prestar atención a la vida cotidiana de la población a nivel local en un contexto muy complejo.

El conocimiento de estas realidades debe estar constantemente presente en la mejora continua de las políticas, planes y actividades de las regiones. Podemos empezar a preguntarnos en cada región (cuenca y 196 provincias), ¿cómo se compara la situación actual con el ideal propuesto de

cómo alcanzar la aspiración al bienestar de todos expresada en la visión aprobada? Para orientar el ideal, se propone utilizar tres aspectos interrelacionados: conciencia de la realidad, pleno empleo y prevención en todos los campos, incluida la adaptación al cambio climático.

- El conocimiento integral de la realidad es una prioridad para la mejora continua de las políticas y planes. El conocimiento creciente de la realidad compleja en cuencas, ecosistemas y ejes de desarrollo requiere de la intervención de todos: sociedad (organizaciones sociales, personas, universidades, empresas, organizaciones profesionales, sindicatos), sociedad-estado (convenio, mesas de consulta). y todo el país (instituciones, niveles). La Acción Conjunta debe ser capaz de identificar mejoras inmediatas, oportunidades y amenazas desde diferentes perspectivas, todas ellas interrelacionadas, empezando por la gestión de riesgos laborales y de prevención de lesiones, como se menciona a continuación.
- Trabajo digno para todos. Una mejor comprensión de las diferentes realidades, con énfasis en la investigación, la ciencia y la tecnología, reflejada en la productividad y la calidad de la inversión necesaria para crear empleos suficientes, requiere varias condiciones. Depende de activos, infraestructura, mercados, confianza en las instituciones, administración de justicia, seguridad, capacidad humana, logística, entre otros, también en este sentido reitera el cumplimiento de los deberes y derechos en una sociedad democrática y en el estado de derecho. Donde la libertad y la justicia son perfectas.
- Protección contra riesgos y daños. La sociedad y el estado pueden reducir significativamente los daños evitables. La anemia, la violencia contra la mujer, los accidentes, la contaminación provocan daños potenciales que deben gestionarse junto con otros riesgos, incluidos los desastres.

En el Plan prospectivo Perú 2050, se pretende alcanzar un desarrollo inclusivo, y equidad en las oportunidades para toda la población peruana. En este sentido expone cinco ejes de acción fundamentales. El desarrollo humano del Estado en todo el país continúa enfocado en la superación de la pobreza, la eliminación de la discriminación y la garantía de la igualdad de oportunidades.

1. Elevar el potencial con igualdad de oportunidades, sin discriminación para disfrutar de una vida plena.

- Nadie pierde su potencial por causas evitables.
- Educación Garantizada.
- Salud Universal.
- La familia es el espacio básico para el desarrollo integral de las personas

2. Gestión sostenible de la naturaleza y acciones frente al cambio climático.

- La sociedad y sistema social aseguran la gestión y uso sostenible de todos los territorios para un desarrollo económico, libre de contaminación del aire para todas las personas en el contexto del cambio climático.
- Protegemos la diversidad geográfica del mar, la costa, los Andes - incluidos los glaciares y la Amazonía.
- Gestionamos el territorio y sus servicios ecosistémicos de forma sostenible.
- Implementación de mecanismos de adaptación al cambio climático.

3. Desarrollo sostenible con buen empleo y armonía con la naturaleza

El crecimiento económico continuo con competitividad, empleo digno y sostenibilidad ambiental se basa en el esfuerzo conjunto del Estado, las empresas, los trabajadores y las universidades dentro de la economía social de mercado. Juntos hemos logrado fortalecer la educación que produce

talento humano calificado; reducción significativa del déficit de infraestructura; clima político y legal favorable y estable para atraer inversión privada; y promover la innovación, la investigación, la creación, la adaptación y la transferencia tecnológica y científica. Hemos integrado exitosamente al Perú a la economía mundial.

- Perú diversifica su producción.
- Fortalece la asociatividad.
- Incentiva la innovación tecnológica.

4. Una sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos sin miedo y sin violencia

- La democracia peruana es garante de los derechos humanos fundamentales.
- La supremacía de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.

5. Un estado moderno, eficaz, transparente, descentralizado y de implementación.

Un Estado unificado y descentralizado opera con eficiencia y transparencia en todo el país de acuerdo con los principios de la economía social de mercado, la libre competencia, la subsidiariedad y la solidaridad; y asegura la igualdad de oportunidades fomentando la asociatividad.

Recuadro 4.1


Actores del consenso

MIEMBROS DEL ACUERDO NACIONAL	
<p>GOBIERNO: Presidencia de la República Presidencia del Consejo de Ministros Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales Asociación de Municipalidades del Perú</p> <p>PARTIDOS POLÍTICOS: Acción Popular Alianza para el Progreso APRA Contigo Frente Amplio por Justicia, Vida y Libertad Fuerza Popular.</p>	<p>SOLEDAD CIVIL: Concilio Nacional Evangélico del Perú Confederación General de Trabajadores del Perú Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas Conferencia Episcopal Peruana Consejo Nacional de Decanos de los Colegios Profesionales del Perú Coordinadora Nacional de Frentes Regionales Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza Plataforma Agraria de Consenso (Convención Nacional del Agro Peruano y Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego del Perú) Sociedad Nacional de Industrias.</p> <p>Invitado permanente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN</p>

Fuente: Ceplan, 2019.

Recuadro 4.2

Decreto Supremo Nro. 056



Política General de Gobierno al 2021

Decreto Supremo N° 056 - 2018 - PCM aprueba la Política General de Gobierno al 2021.

Por primera vez, desde mayo de 2018, el Perú cuenta con una declaración formal de la **Política General de Gobierno (PGG)** al 2021. Toda entidad pública debe cuidar la consistencia de sus políticas y planes con las orientaciones y prioridades de la PGG. El conjunto de políticas nacionales sectoriales y multisectoriales guían en el territorio la actualización de políticas y planes de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

A partir del 29 de abril de 2019, el Perú cuenta con una visión al 2050, consensuada en el Foro del Acuerdo Nacional, que integra a representantes de la sociedad, los tres niveles gobierno y a los partidos políticos.

El valor de este consenso se acrecienta por que ocurre en medio de una crisis política y aun así se ha iniciado la construcción del Plan de largo plazo con hitos al 2030, 2040 y 2050 que permitirá fijar objetivos nacionales más allá del 2021.

En el gráfico siguiente se esquematiza la PGG y en el reverso se presenta el documento para discusión de la imagen al 2030 que se utilizó durante dos años para buscar los acuerdos acerca de la Visión en el Foro y las Mesas de Concertación para la lucha contra la pobreza

Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.6

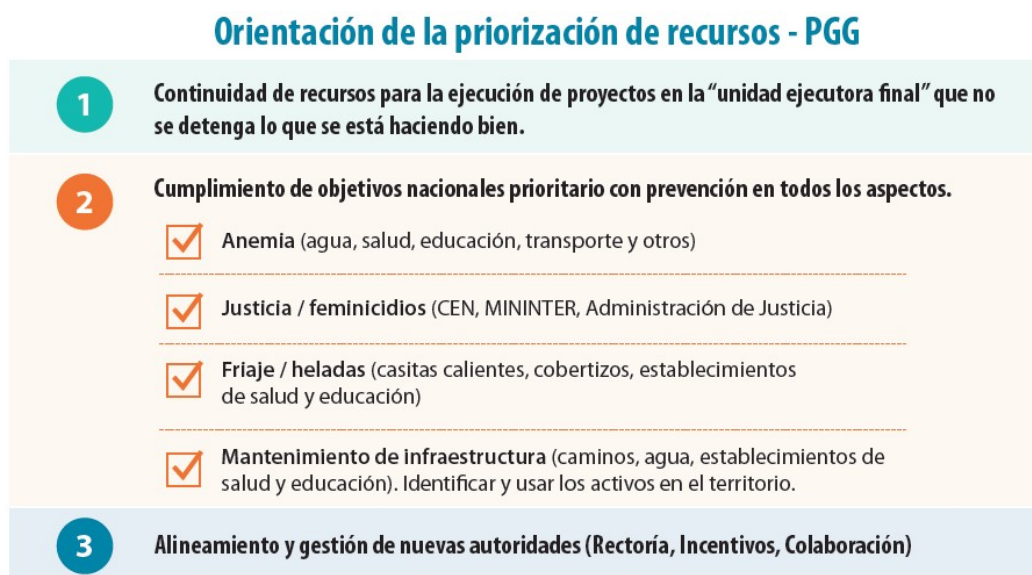
Ejes centrales de la política de gobierno peruana.



Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.7

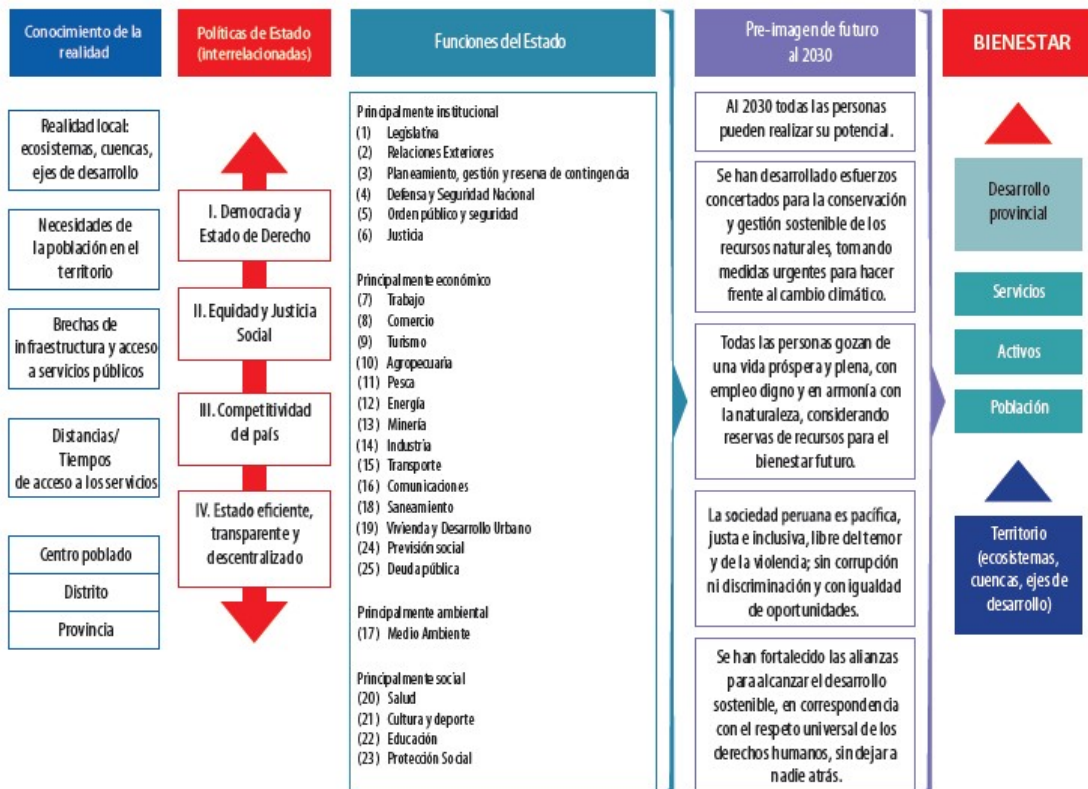
Destino de los Recursos



Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.8

Concertación de la Visión de Futuro Perú 2050.



Fuente: Aprobado en la sesión 116 del Consejo Directivo de CEPLAN del 24.01.2017 y presentada en la sesión 119 del Foro del Acuerdo Nacional del 14.02.2017

Tabla 4.4

Información de población que requiere atención adicional y devengado per cápita Nivel departamental en Perú.

Ubigeo	Departamento/ Provincia / Distrito	Población (CENSO 2017) 1/	Superficie (km ²) 2/	Densidad	CNV: Número anual de nacidos vivos según distrito de residencia habitual de la madre (2018) 4/	CNV: Número anual de nacidos vivos con bajo peso según distrito de residencia habitual de la madre (2018) 4/	CNV: Porcentaje de nacidos vivos con bajo peso al nacer (2018) 4/ 5/	Porcentaje de la población en pobreza total 9/	Devengado per cápita en soles (2018) - Actividad 11/	Devengado per cápita en soles (2018) - Inversión 11/	Devengado per cápita en soles (2018) - Total 11/
NACIONAL		31,237,385	1,280,172	24	492,846	29,852	6.1	20.5	4,091.4	1,056.0	5,147
NACIONAL SIN LA PROV. DE LIMA		22,075,063	1,277,557	17	353,122	22,255	6.3	23.1	2,839.1	1,222.2	4,061
150000	LIMA	10,135,009	34,824	291	155,114	8,325	5.4	12.6	6,618.0	685.4	7,303
ZONA NORTE		8,987,709	572,940	16	137,685	9,537	6.9	26.1	2,719.3	970.4	3,690
010000	AMAZONAS	417,365	39,249	11	5,671	371	6.5	34.6	4,437.9	2,273.2	6,711
060000	CAJAMARCA	1,427,527	33,304	43	20,556	1,795	8.7	41.9	2,462.8	997.1	3,460
130000	LA LIBERTAD	1,888,972	25,495	74	26,035	1,680	6.5	23.1	2,678.3	598.2	3,276
140000	LAMBAYEQUE	1,244,821	14,462	86	18,630	1,142	6.1	12.6	2,351.5	631.1	2,983
160000	LORETO	981,897	368,799	3	20,183	1,562	7.7	34.6	2,957.0	1,008.5	3,966
200000	PIURA	1,929,970	35,656	54	27,938	1,831	6.6	23.1	2,612.0	1,041.7	3,654
220000	SAN MARTÍN	862,459	51,306	17	14,614	898	6.1	23.1	2,469.3	1,293.8	3,763
240000	TUMBES	234,698	4,669	50	4,058	258	6.4	12.6	4,309.4	1,354.6	5,664
ZONA CENTRO SIN LA PROV. D		6,056,745	277,053	22	102,471	6,441	6.3	20.6	2,782.3	1,064.5	3,847
ZONA CENTRO		15,219,067	279,668	54	242,195	14,038	5.8	15.7	5,386.9	818.2	6,205
020000	ÁNCASH	1,139,115	35,881	32	18,207	1,089	6.0	23.1	2,869.1	1,326.0	4,195
070000	CALLAO	1,046,953	146	7175	17,582	1,023	5.8	12.6	3,853.9	566.3	4,420
100000	HUÁNUCO	759,962	37,263	20	15,600	1,040	6.7	34.6	2,711.2	1,454.8	4,166
120000	JUNÍN	1,316,894	44,329	30	19,985	1,362	6.8	23.1	2,425.4	934.0	3,359
150100	PROVINCIA DE LIMA	9,162,322	2,615	3504	139,724	7,597	5.4	12.6	7,108.7	655.5	7,764
159999	LIMA REGIÓN (*)	972,687	32,208	30	15,390	728	4.7	12.6	1,995.6	967.9	2,963
190000	PASCO	272,136	25,026	11	4,752	429	9.0	34.6	3,396.9	1,887.5	5,284
250000	UCAYALI	548,998	102,199	5	10,955	770	7.0	12.6	2,601.9	1,008.0	3,610
ZONA SUR		7,030,609	427,564	16	112,966	6,277	5.6	21.5	2,930.5	1,679.5	4,610
030000	APURÍMAC	424,259	20,896	20	7,723	467	6.0	34.6	3,784.0	2,744.5	6,529
040000	AREQUIPA	1,460,433	63,344	23	21,222	951	4.5	12.6	2,484.4	1,258.9	3,743
050000	AYACUCHO	650,940	43,803	15	11,848	729	6.2	34.6	3,359.7	2,012.6	5,372
080000	CUSCO	1,315,220	71,987	18	22,601	1,371	6.1	23.1	3,020.8	2,305.2	5,326
090000	HUANCAVELICA	367,252	22,125	17	7,647	574	7.5	34.6	4,006.8	1,974.7	5,981
110000	ICA	893,292	21,306	42	15,026	741	4.9	3.1	2,314.0	659.1	2,973
170000	MADRE DE DIOS	161,204	85,301	2	3,143	141	4.5	3.1	3,549.9	2,741.4	6,291
180000	MOQUEGUA	182,017	15,734	12	2,396	97	4.0	12.6	4,225.3	2,500.8	6,726
210000	PUNO	1,226,936	66,994	18	16,695	1,015	6.1	34.6	2,600.0	1,455.0	4,055
230000	TACNA	349,056	16,076	22	4,665	191	4.1	12.6	3,264.3	1,338.3	4,603

(*) Se considera como Lima región al departamento de Lima menos los 43 distritos de la provincia de Lima. El código 159999 ha sido asignado temporalmente por el CEPLAN para facilitar la identificación de este territorio.

1/ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Nota: Corresponde a la población total (población censada y población omitida, estimada por el INEI) del Censo Nacional de Población y Vivienda 2017.

2/ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Nota: Se incluyen 4,996.28 km² de superficie lacustre, 102.86 km² de superficie insular y 6.0 km² de superficie insular departamental. De acuerdo a la Quinta Disposición Transitoria y Final de la Ley N° 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, "en tanto se determina el

3/ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados, 2015.

4/ Fuente: Ministerio de Salud (MINSA) - Oficina General de Tecnologías de la Información - Sistema de Registro del Certificado de Nacimiento Vivo en línea (CNV), de enero a diciembre de 2018. Estos datos corresponden a los niños registrados en el sistema de información en línea y no contemplan los formatos manuales de CNV, por lo tanto,

5/ Porcentaje de niños de bajo peso respecto del total de niños nacidos vivos, según distrito de residencia habitual de la madre, registrados en línea en el Sistema de

6/ Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) - Indicadores Padrón Nominal. Se considera a los niños y niñas menores de un año que cuentan con

7/ Fuente: Sistema de Información del Estado Nutricional (SIEN) - Instituto Nacional de Salud (INS) - Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) - Ministerio de Salud (MINSA). Se considera el número de casos con diagnóstico de desnutrición crónica respecto al total de niños evaluados en establecimientos de salud, entre enero y

8/ Fuente: Sistema de Información del Estado Nutricional (SIEN) - Instituto Nacional de Salud (INS) - Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN). Se considera el número de casos con diagnóstico de anemia total respecto al total de niños evaluados en establecimientos de salud, entre enero y diciembre de 2018. (***) Corresponde a

9/ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Nota: Los porcentajes de pobreza departamental (incluyendo el Callao) provienen de la publicación Evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018 (INEI) (Consultado en <https://bit.ly/2P4C4dZ>) y se calculan como el promedio simple de los límites del intervalo al que fue asignado

10/ Fuente: Elaborado por el CEPLAN, a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2018 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Nota: Se calcula considerando a las personas que, durante un periodo de referencia, i) Son mayores de 14 años (edad mínima establecida para trabajar); ii) se encuentran realizando alguna

11/ Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Consulta Amigable (SAF), al 31 de diciembre de 2018. Se considera el devengado acumulado entre enero y diciembre de 2018, dividido entre la población.

Fuente: Ceplan, 2019.

Tabla 4.5

Población Económicamente Activa Ocupada, Valor Agregado Bruto y Productividad por Ramas de Actividad, según grandes regiones (2017)

Ramas de actividad / Grandes regiones	Población económicamente activa ocupada (miles de personas de 14 años a más) (1)			Valor Agregado Bruto (miles de soles a precios del 2007) (2)			Productividad laboral (miles de soles por trabajador por año) (3)			Productividad laboral (soles por trabajador por mes)		
	Norte	Centro	Sur	Norte	Centro	Sur	Norte	Centro	Sur	Norte	Centro	Sur
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,595	1,045	1,334	10,113,580	8,132,622	8,249,798	6	8	6	528	649	515
Pesca y acuicultura	57	19	19	766,410	579,111	337,479	13	30	18	1,124	2,540	1,477
Extracción de petróleo, gas, minerales y serv. conexos	35	69	93	7,826,616	21,558,317	37,944,044	221	314	406	18,383	26,140	33,862
Manufactura	364	907	280	9,426,866	44,375,161	13,078,734	26	49	47	2,159	4,075	3,889
Construcción	242	474	241	5,994,397	14,717,086	9,326,517	25	31	39	2,063	2,588	3,225
Electricidad, gas y agua	18	33	14	1,025,886	5,908,446	2,496,668	56	177	184	4,654	14,783	15,302
Comercio	837	1,622	650	11,058,430	34,036,203	9,137,367	13	21	14	1,101	1,748	1,171
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	345	666	250	4,979,296	18,242,428	5,270,276	14	27	21	1,201	2,283	1,758
Alojamiento y restaurantes	320	615	251	2,061,396	11,748,759	2,401,845	6	19	10	537	1,593	797
Telecomuni. y otros serv. inf.	19	111	21	3,577,053	15,926,094	3,061,853	187	143	143	15,574	11,914	11,931
Adm. pública y defensa	171	365	175	5,592,849	15,598,852	4,779,299	33	43	27	2,719	3,564	2,277
Otros servicios	723	1,994	534	18,658,145	83,612,772	16,025,190	26	42	30	2,150	3,494	2,501
TOTAL	4,728	7,921	3,863	81,080,924	274,435,851	112,109,070	17	35	29	1,429	2,887	2,418

Notas:

(1) Las cifras de la PEA ocupada fueron estimadas por CEPLAN a partir del análisis de la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO 2017.

(2) Los datos del Valor Agregado Bruto se obtuvieron directamente de las cifras oficiales del INEI - Cuentas Nacionales. Enlace: www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

(3) Los valores de productividad fueron estimados por CEPLAN sobre la base de (1) y (2) por año y por mes.

Departamentos del Grupo Norte: Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín y Tumbes.

Departamentos del Grupo Centro: Áncash, Callao, Huánuco, Junín, Lima, Pasco y Ucayali.

Departamentos del Grupo Sur: Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Puno, y Tacna.

Fuente: Cepal, 2019.

Las acciones derivadas de las metas nacionales deben llevar a que, idealmente, en todas las comunidades del país se note una mejora significativa en las condiciones de vida en todos los aspectos. El PGG propone prioridades de corto plazo que, implementadas en conjunto, deben expresarse como logros inmediatos (nacionales, regionales, provinciales, distritales y municipales).

Tabla 4.6

Porcentaje de Anemia en Niños de 6 a 35 meses y Productividad Laboral Mensual, según Departamentos

Departamento	Niñas y Niños de 6 a 35 meses con Anemia		Productividad Laboral (soles constantes a precios del 2007 por trabajador por mes) (4)
	Porcentaje (1)	Número (3)	
Amazonas	44.5	9,399	1,031
Áncash	45.7	21,808	2,614
Apurímac	53.2	9,741	2,486
Arequipa	38.4	21,563	3,773
Ayacucho	49.3	13,872	1,262
Cajamarca	31.9	20,276	1,042
Callao	37.0	15,005	3,352
Cusco	54.2	29,179	2,381
Huancavelica	55.8	8,957	1,059
Huánuco	43.8	15,448	1,075
Ica	43.1	17,397	3,320
Junín	57.0	33,586	1,778
La Libertad	37.9	32,178	1,774
Lambayeque	41.0	22,368	1,504
Lima	36.3-40.5 (2)	133,918	3,265
Loreto	57.4	31,410	1,323
Madre de Dios	54.8	4,411	2,437
Moquegua	33.9	2,199	7,046
Pasco	58.7	6,937	2,774
Piura	44.2	39,729	1,712
Puno	67.7	30,696	1,014
San Martín	50.1	21,017	1,049
Tacna	34.9	4,347	3,050
Tumbes	47.2	5,199	1,619
Ucayali	56.4	17,352	1,309
Nacional	43.5	567,791	2,360

(1) Fuente: INE-ENDES 2018. Datos de Lima incluye Lima Metropolitana.

(2) Lima Metropolitana: 40.5% Niños con anemia. Lima Provincias: 36.3 % Niños con anemia. Fuente: INE-ENDES 2018.

(3) Estimado por CEPLAN. El número de niños y niñas 6 a 35 meses con anemia se estima a partir del número de niños y niñas de 0 a 2 años del Censo 2017-INEI; y la prevalencia de anemia de ENDES – INEI (1).

(4) Estimado por CEPLAN. PEA estimada a partir de la Encuesta Nacional de Hogares 2017 (INEI). Valor Agregado Bruto a partir de cifras oficiales del INEI (Valores a Precios Constantes de 2007).

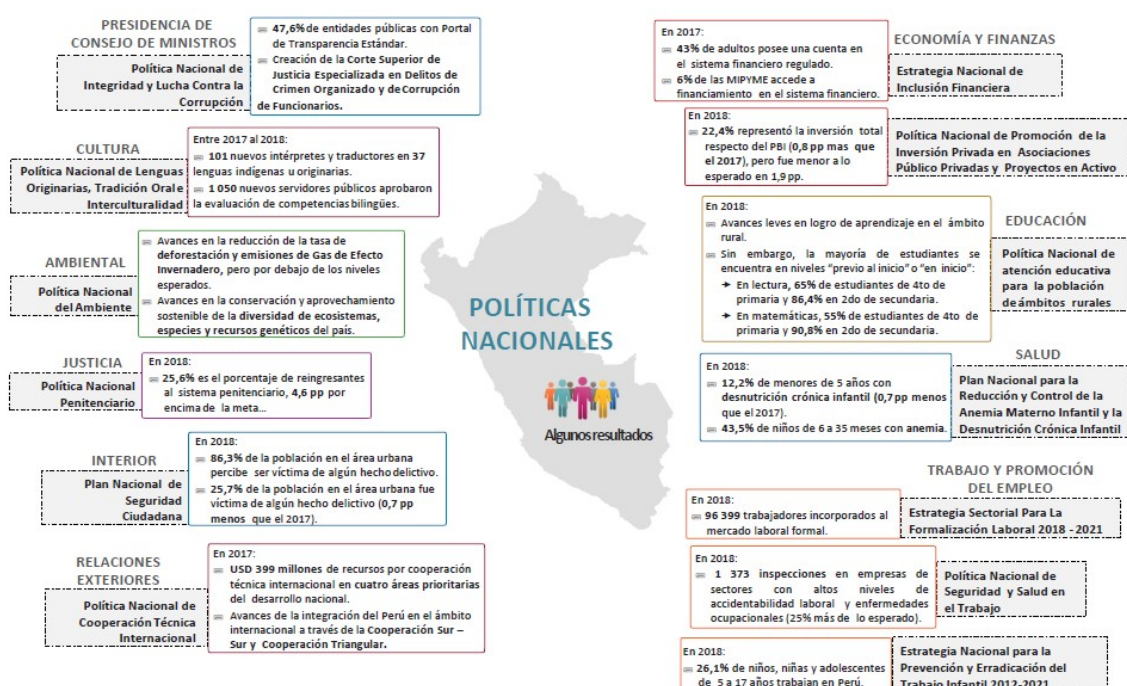
Fuente: Cepal, 2019.

El hecho más importante de cambios radicales en la sociedad y el país es la adopción de la Visión 2050, que ahora permite buscar aplicaciones de mejora inmediata en el sector público peruano. Los mecanismos de convenio pueden utilizarse para simplificar las negociaciones entre la sociedad y el Estado y para definir procesos para actualizar los planes de desarrollo conjuntos (regionales) que también son insumos para el plan nacional 2050. El objetivo general sigue siendo el pleno empleo con un

equilibrio macro y la adaptación al cambio climático. La mitigación de diversas amenazas asegura la sostenibilidad del desarrollo. La política nacional juega un papel importante en términos de consistencia y continuidad durante un largo período de tiempo

Figura 4.8

Algunos resultados de la aplicación de políticas nacionales.



Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.9

Algunos resultados de la aplicación de políticas nacionales.



Fuente: Ceplan, 2019.

4.4 BASES LEGALES QUE SUSTENTAN LA VISIÓN PERÚ 2050.

En relación a las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales. El capítulo I, de las competencias y funciones específicas generales, específicamente el artículo 73, de las materias de competencia municipal establece que las competencias se ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las competencias y funciones específicas establecidas en la ley, el rol de las municipalidades provinciales comprende:

Referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia. d) Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, así también cuando se trate del caso de municipalidades

conurbanas, los servicios públicos locales que, por sus características, sirven al

Cuando se trate del caso de municipalidades conurbadas, los servicios públicos locales que, por sus características, sirven prestación de dichos servicios entre las municipalidades vinculadas, de modo que se asegure la máxima eficiencia en el uso excepcionalmente, cuando se trate de circunscripciones provinciales conurbadas, la prestación de servicios públicos locales que sirven al conjunto de la aglomeración urbana, se regula por ley expresa, responsable de la prestación integrada del servicio público local, precisa su ámbito de competencia y funciones e incorpora dicho organismo ejerce la titularidad de las funciones en la materia para el conjunto del ámbito de las provincias conurbadas. La prestación de servicios públicos locales debe asegurar la mayor eficacia y eficiencia en el uso de recursos públicos y una adecuada provisión del servicio a los vecinos.

Los planes de desarrollo municipal concertados y los órganos de coordinación capítulo I disposiciones generales, en el artículo 97 del plan de desarrollo municipal concertado. El consejo de coordinación local concertados coordina, y elabora el plan de desarrollo de los municipios y su presupuesto de participación basado en los planes conjuntos de los municipios regionales y sus presupuestos de participación, que después de la aprobación se presenta al consejo de coordinación regional.

Sobre la inclusión de todos los municipios de la región en los planes de desarrollo regional unificado y sobre la elaboración de un plan de desarrollo regional conjunto. Estos planes deben ajustarse esencialmente a los principios de participación, apertura, modernidad en la gobernanza y responsabilidad, compromiso, eficiencia, eficacia, igualdad, sostenibilidad, neutralidad e imparcialidad, subsidiariedad, coherencia de las políticas locales, especialización de las actividades, competitividad e integración. Los planes comunes de desarrollo de los municipios y sus presupuestos inclusivos orientan las inversiones, la asignación de fondos municipales y su ejecución. Son aprobados por el consejo de cada municipio. Los municipios promueven, apoyan y reglamentan la participación de las regiones vecinas en el desarrollo local según el artículo 197 de la Constitución peruana.

Recuadro 4.3

Ejes de la Visión Perú 2050.



LAS PERSONAS ALCANZAN SU POTENCIAL EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y SIN DISCRIMINACIÓN PARA GOZAR DE UNA VIDA PLENA.

La acción del Estado, orientada al desarrollo humano en todo el territorio nacional, continúa centrada en superar la pobreza, en erradicar la discriminación y en asegurar la igualdad en el acceso a oportunidades.



GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA NATURALEZA Y MEDIDAS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO

La gestión y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas compromete a todos los actores de cada territorio del país, asegurando un desarrollo social y económico armónico, libre de contaminación y saludable para todas las personas en el tiempo, en un contexto de cambio climático.



DESARROLLO SOSTENIBLE CON EMPLEO DIGNO Y EN ARMONÍA CON LA NATURALEZA

El crecimiento económico continuo, con competitividad, empleo digno y sostenibilidad ambiental se sustenta en el esfuerzo conjunto del Estado, las empresas, los trabajadores y la academia, en el marco de una economía social de mercado. Juntos hemos logrado una educación que genera talento humano calificado; una reducción significativa del déficit en infraestructura; un clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión privada; y el fomento de la innovación, la investigación, la creación, la adaptación y la transferencia tecnológica y científica. Hemos integrado exitosamente al Perú en la economía global.



SOCIEDAD DEMOCRÁTICA, PACÍFICA, RESPETUOSA DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LIBRE DEL TEMOR Y DE LA VIOLENCIA

Nuestra democracia garantiza la vigencia de los derechos fundamentales, el imperio de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.



ESTADO MODERNO, EFICIENTE, TRANSPARENTE Y DESCENTRALIZADO QUE GARANTIZA UNA SOCIEDAD JUSTA E INCLUSIVA, SIN CORRUPCIÓN Y SIN DEJAR A NADIE ATRÁS

El Estado unitario y descentralizado actúa en todo el territorio nacional de manera eficiente y transparente, bajo los principios de economía social de mercado, libre competencia, subsidiariedad y solidaridad, y garantiza la igualdad de oportunidades.

Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.10

Implementación de la Visión del Perú al 2050 que incluye la Agenda 2030



Fuente: Ceplan, 2019.

Recuadro 4.4

Interrelación de las políticas de múltiple nivel.

La Constitución Política del Perú, las Políticas de Estado y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) con orientaciones de largo plazo.

La Política General de Gobierno

Políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales orientadas por la Política General de Gobierno para el mandato de 5 años.

Políticas y planes en el territorio

Guiadas por los anteriores marcos de política, implementan las prioridades en los territorios (enlace distrito, provincia, departamento).

El total de **instituciones públicas** (más de 2800) mejoran sus **políticas y planes estratégicos y operativos** para los tres años siguientes en marzo de cada año.

El contexto nacional e internacional

Hechos mundiales, tendencias, escenarios y equilibrios.

Fuente: Ceplan, 2019.

Figura 4.11

Ciclo de planeamiento para la mejora continua.



Fuente: Ceplan, 2019.

4.5 PROYECTO PARA LA FORMULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO REGIONAL.

Elaborar, presentar y aprobar el plan de desarrollo regional, el objetivo acordado por las circunscripciones de los departamentos es encaminar los procesos de elaboración y renovación de los planes en las regiones ahora que el país tiene una visión de Perú 2050 de un desarrollo común, los planes son instrumentos que orientan el desarrollo integral de departamentos, provincias y distritos, procuran y concentran los recursos

individuales e institucionales de sociedades y países para el bienestar y la convivencia de la población y el desarrollo sostenible en el Perú.

CEPLAN, siguiendo su misión de asesorar a las unidades estatales y gobiernos regionales y orientar a los gobiernos locales en la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo, desarrolló esta herramienta que promueve y orienta la elaboración de cooperación conjunta, planes regionales de desarrollo y planes conjuntos de desarrollo de los cantones, los cuales mantienen coherencia y consistencia con el plan estratégico nacional renovado en 2020.

A nivel nacional, la promoción del desarrollo regional pasa por la región amazónica, los Andes, la costa y el mar, la calidad de vida de la población, la productividad y el acceso a servicios básicos públicos y privados. Por eso es importante empezar a trabajar desde un mejor conocimiento de la situación actual y aportar medidas de mejora inmediatas para proponer políticas y planes ejecutables a corto, medio y largo plazo.

Develando la situación observada en varios departamentos del país, es necesario que el proceso incluya sesiones de consejos de coordinación regionales (gobernador, ancianos departamentales y representantes de la sociedad civil) donde se escuche el estado de los planes y necesidades provinciales antecedentes identificados y el apoyo de una secretaría técnica (área de planificación del gobierno regional) con un equipo ampliado que puede incluir universidades, centros de investigación, cámaras de comercio, sindicatos, y otras instituciones que puede ayudar a mejorar continuamente las políticas y los planes.

Esta edición del Proyecto de Liderazgo facilita el proceso de planificación estratégica donde las etapas, fases y pasos desarrollados están disponibles para las partes de SINAPLAN y diversos actores del desarrollo para la mejora continua hacia el ciclo de planificación estratégica.

Tabla 4.7 Perú Nacional

P5a+: La semana pasada, según sección, ¿A qué actividad se dedicó el negocio?	Total 2007	Total 2017	2017: P5a+: La semana pasada, según gran grupo, ¿Cuáles es la ocupación principal?										
			Miembros del Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y personal directivo de la administración pública y privada	Profesionales científicos e intelectuales	Profesionales técnicos	Jefes y empleados administrativos	Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros	Trabajadores de la construcción, edificación, productos artesanales, electricidad y las telecomunicaciones	Operadores de maquinaria industrial, ensambladores y conductores de transporte	Ocupaciones elementales	Ocupaciones militares y policiales	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2 438 044	2 550 630	862	10 720	9 280	5 115	787	1 631 436	912	5 831	885 688	-	
B. Explotación de minas y canteras	133 851	136 412	1 281	18 041	16 286	6 021	472	-	5 240	66 862	22 209	-	
C. Industrias manufactureras	949 107	1 051 692	5 249	37 850	83 009	32 231	7 330	-	750 444	65 523	70 056	-	
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	10 742	14 758	214	3 494	4 262	1 385	55	-	3 873	661	813	-	
E. Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	14 502	35 085	151	1 822	2 432	1 727	84	-	1 881	4 480	22 508	-	
F. Construcción	560 849	934 727	3 082	43 677	54 232	10 468	160	-	584 682	34 519	203 907	-	
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	1 857 860	2 544 337	10 274	52 766	182 596	56 642	1 761 201	-	146 882	12 634	321 343	-	
H. Transporte y almacenamiento	755 931	1 161 776	2 484	12 524	29 370	79 330	5 781	-	3 045	918 347	110 895	-	
I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	474 000	769 883	2 305	12 103	50 466	31 198	447 860	-	607	1 298	224 046	-	
J. Información y comunicaciones	95 309	144 293	1 629	50 893	53 888	18 406	1 267	-	7 682	340	10 188	-	
K. Actividades financieras y de seguros	72 466	139 648	3 473	32 067	40 486	58 238	1 799	-	-	188	3 398	-	
L. Actividades inmobiliarias	18 581	25 568	294	4 311	14 142	2 903	184	-	87	95	3 551	-	
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	300 115	828 184	10 094	325 933	181 492	269 849	2 924	-	3 949	1 301	32 642	-	
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	304 899	460 034	1 505	13 154	30 037	81 233	133 025	-	1 897	5 255	193 927	-	
O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	343 306	479 559	10 519	84 066	36 229	155 035	25 206	-	4 305	6 581	32 006	125 612	
P. Enseñanza	610 114	770 789	13 097	626 475	17 517	28 552	71 390	-	423	322	13 013	-	
Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	234 941	392 106	868	201 891	126 522	21 311	30 669	-	675	1 999	8 170	-	
R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	308 609	127 237	831	13 811	70 698	11 011	16 051	-	1 138	424	13 271	-	
S. Otras actividades de servicios	87 281	377 144	767	11 721	34 204	8 013	93 597	-	31 386	2 107	195 349	-	
T. Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como	322 698	204 515	-	-	136	-	12	-	-	-	204 367	-	
U. Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	567	1 192	242	483	100	303	4	-	-	16	44	-	
Total	9 893 772	13 149 569	69 220	1 557 802	1 037 384	878 973	2 599 858	1 631 436	1 549 108	1 128 783	2 571 392	125 612	

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017 – REDATAM.

Diagrama 4.1

Consulta del Plan de Desarrollo Territorial



Fuente: Ceplan, 2019

BIBLIOGRAFÍA

- Aceituno, P., (2015). *Prospectiva estratégica: Historia, Desarrollo y Experiencias en América del Sur. Los casos de Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia*. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. Disponible en: <https://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/24000/4993/LibroprospecAMERICADELSUR-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alonso, A. (1994), “Riflessioni sulla prospettiva”. En: *Futuribili*, N. 1.
- Alonso, A., (2007), “*La prospectiva en Iberoamérica*”, ponencia en el Encuentro Internacional de prospectivistas latinoamericanos *Desafíos futuros de Iberoamérica*, organizado por World Futures Studies Federation, Red Escenarios y Estrategia y la Universidad Autónoma del Carmen, Campeche, México.
- (2011), “Prospectiva y planeación”, ponencia en el Seminario Internacional *Experiencias de planeación en América Latina y el Caribe*, Lima, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Lima Bitar,
- Sergio (2013), “Tendencias globales y el futuro de América Latina”, *The World of 2030: Risks and Opportunities for Latin America*, Diálogo Interamericano, julio.
- Bertot, J. E. (2016). Universal and contextualized public services: Digital. public service innovation framework. (Elsevier, Ed.) *Government Information Quarterly*, 211-222. doi:10.1016/j.giq.2016.05.004.
- Cálix, A., (2018). “*Los enfoques del desarrollo en América Latina: hacia una transformación social-ecológica*”. En *Más allá del PIB hay vida. Una crítica a los patrones de acumulación y estilos de desarrollo en América Latina*. Álvaro Cálix y Christian Denzin (Coordinadores). Proyecto FES Transformación. México.
- Centre for Strategic Futures. (2019). *Foresight for Governance in*

Singapore. Presentación en diapositivas. Disponible en:
<https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2019-05/CSF%20Sharing%20May%202019.pdf>

- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), “Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19”, *Informe Especial COVID-19*, N° 7, Santiago, junio.
- (2020b), “Agenda digital para la Alianza del Pacífico”, Santiago, inédito.
- (2020c), *Elementos principales del informe sobre el estado de la Jurisdicción de Internet en América Latina y el Caribe 2020* (LC/TS.2020/68), Santiago.
- (2018), “Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2020)”, Cartagena de Indias, abril [en línea] https://conferenciaelac.cepal.org/6/sites/elac2020/files/cmsi.6_agenda_digital.pdf.
- (2013), “Estrategias de TIC ante el desafío del cambio estructural en América Latina y el Caribe: balance y retos de renovación”, *Documentos de Proyectos* (LC/W.534), Santiago, febrero.

CEPAL.(2016). Planificación y Prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2013-2016. Jorge Máttar y Mauricio Cuervo (Compiladores). Colección Páginas Selectas de la CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40623/4/S1600345_es.pdf

Cimoli, M.; Procile, G.; Primi, A., Vergara, S., (2005), “*Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina*”, en Cimoli, Mario–editor (2005) *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, CEPAL–BID, Santiago de Chile.

Cortés C., (comps.) (2011), *Construyendo visiones de país por medio del diálogo social*, San José, Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM).

De Jouvenel, H. (2000), “*A brief methodological guide to scenario building*”, *Technological Forecasting and Social Change*.

Di Filippo, A., (2014). “El ILPES: reflexiones sobre su historia y perspectivas de futuro”. En Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para una agenda de desarrollo. Jorge Máttar y Daniel Perrotti (editores). CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.pdf

Godet, M., (2007), Manuel de prospective stratégique. Une indisciplin
Intellectuelle.

Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries. UNDP. Singapore. Disponible en Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries | United Nations Development Programme (undp.org)

Herrera, A y otros (1977), *¿Catástrofe o nueva sociedad? Modelo mundial Latinoamericano*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID).

Hodara, J., (1975), “Prospectiva y subdesarrollo” (CEPAL/MEX/Borrador/SDS/75/3), sede subregional de la CEPAL en México, inédito. (1977), El orden latinoamericano: cinco escenarios (CEPAL/MEX/BORRADOR/UCT/77/1), sede subregional de la CEPAL en México, abril.(2001), Martín, Juan (2005), “Funciones básicas de la planificación económica y social” *Serie de Gestión Pública N° 51* para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Holm, L., (2004), *Como insertar los países en la sociedad del conocimiento para mejorar su competitividad*, I Seminario Internacional sobre Políticas Públicas en Ciencia tecnología e Innovación, Caracas.

_____ (2005), Capital Humano Avanzado. Clave para Insertar los Países en la Sociedad del Conocimiento y Mejorar su Competitividad, Seminario Internacional: Pacto Nacional por la Innovación, Bogotá, 17 de febrero.

Holm. L., Blom, A., y García, P., (2003), Cómo procurar las capacidades necesarias para la economía del conocimiento, Banco Mundial en breve, N° 1

Leontief, W. (1977), *El futuro de la economía mundial*, México, D.F., Siglo XXI.

Máttar, J., 2020. “Planificación y prospectiva para enfrentar los retos

del desarrollo de México”. Revista de Economía Mexicana. Anuario UNAM, V (4), 253-337. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econmex/05/07JorgeMattar.pdf>.

Máttar, J., y Perrotti, D., 2014. “Planificación y Desarrollo con igualdad en América Latina y el caribe: tendencias del desarrollo y la desigualdad durante los últimos 20 años”. En Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para una agenda de desarrollo. Jorge Máttar y Daniel Perrotti (editores). CEPAL. Santiago de Chile.

Martner, Ricardo y Jorge Máttar (2013), “Los fundamentos de la Planificación, *serie Libros de la CEPAL*, América Latina y el Caribe (CEPAL).

Medina V., J. S. Becerra y P. Castaño (2013), “Prospectiva y política pública en América Latina”, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en prensa

Masini, E., (2012), “Terminology in future Studies”, (2000), *Penser le future*, París, Dunod.(1993), *La previsión humana y social*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica.

Miklos, T., Jiménez, E., y Arroyo, M., (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: Instrumentos para la acción*. Primera Edición. Limusa, México.

OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD, Public Governance and Territorial Development Directorate. Paris: OECD. Obtido em 29 de 03 de 2022, de <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>.

Ortegón, E.; Pacheco, J., Roura, H. (2005), *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Área de Proyectos y Programación de Inversiones, Serie Manuales No.39, Santiago de Chile

Oliveira, A., (2016). “A planificação prospectiva na

- América Latina: análisis das ações conjuntas para o desenvolvimento regional”. En *Prospectiva en América Latina y el Caribe Instituciones, enfoques y ejercicios*. Luis Mauricio Cuervo (Editor). Serie Conferencias y Seminarios No 86. CEPAL. Santiago de Chile.
- Portulans Institute & WITSA. (2019). *The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society*. Portulans Institute & WITSA. Obtido em 29 de 03 de 2022, de <https://networkreadinessindex.org/2019/>
- SERPLAC (Secretaría Regional de Planificación y Coordinación de la Octava Región de Chile) (1991), *Estrategia para el Desarrollo Regional. La región del Biobío al encuentro del siglo XXI*, Concepción, Intendencia de la Octava Región.
- UNCTAD (2005), UNCTAD survey on the internationalization of R&D. Current patterns and prospects on the internationalization of R&D, Occasional Note, United Nations, Ney York and Geneva.
- UIT. (2018). *Measuring the Information Society Report*. UIT. Obtido em 29 de 03 de 2022, de <https://www.itu.int/pub/D-IND-ICTOI/es>
- Yero, (1997). Los estudios prospectivos en países desarrollados, Caracas, CENDES Publicaciones.
- (1997), “Los estudios del futuro en América Latina”, *Prospectiva: la construcción social del futuro*, J. Medina Vázquez y E. Ortigón (eds.), Cali, Universidad del Valle.
- Wiesner, Garnier & Medina (2000), Las funciones básicas de la Planificación, Cuadernos del ILPES, No. 46.

Depósito Legal N°: 2023-01806

ISBN: 978-612-49219-9-5



Editorial Mar Caribe

www.editorialmarcaribe.es

Jr. Leoncio Prado, 1355. Magdalena del Mar, Lima-Perú

RUC: 15605646601

Contacto: +51932557744 / +51932604538 / contacto@editorialmarcaribe.es