



Prospectiva, participación e inclusión en las políticas públicas El papel de los talleres de escenarios futuros (TEF)

Recibido: 15.05.18
Aprobado: 21.09.18

Gonzalo Alcalde Vargas
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
galcalde@fni.pe

RESUMEN

En años recientes se ha reconocido el potencial de las técnicas de prospectiva para aportar a procesos de políticas más inclusivos y participativos, a pesar de que estas herramientas fueron utilizadas originalmente en las altas esferas del Estado y empresas privadas. Este artículo presenta un marco conceptual para entender los alcances de esta contribución incipiente al desarrollo, las características de una metodología de prospectiva participativa que ha sido aplicada en el Perú (TEF), y un caso ilustrativo de implementación.

PALABRAS CLAVE: prospectiva; participación; políticas públicas; desarrollo; inclusión.

Foresight, participation and inclusion in public policies: The role of Future Scenario Workshops (FSW)

ABSTRACT

The potential contribution of foresight techniques to more inclusive and participatory policymaking processes has been recognized in recent years, despite the fact that these tools were used originally in the upper levels of the state and private firms. This article presents a conceptual framework to understand the scope of this incipient contribution to development, the characteristics of a participatory foresight methodology that has been applied in Peru (TEF, for its Spanish initials), and a case that illustrates its implementation.

KEYWORDS: Foresight; participation; public policy; development; inclusion.

1. Introducción: prospectiva, participación y desarrollo

Este artículo presenta un marco conceptual para entender los alcances de la incipiente contribución de la prospectiva a políticas públicas de desarrollo más participativas e inclusivas. Asimismo, se describe una metodología prospectiva que ha sido aplicada en el Perú en años recientes (Talleres de Escenarios Futuros - TEF) para promover la participación e inclusión, y se analiza un caso ilustrativo de implementación con la comunidad shipibo-conibo de Cantagallo, en Lima (2011).

Mirar al futuro es más pertinente que nunca para el desarrollo en el siglo 21. Se necesita prospectiva y planeamiento de largo plazo para poder aplicar políticas pertinentes en la actualidad, en un contexto mundial de globalización, profundas brechas sociales, constantes innovaciones tecnológicas, y cambio climático. En este marco, el planeamiento estratégico ha recuperado un papel protagónico para los gobiernos, y la prospectiva es un aspecto clave de las actividades de planeamiento.

Según F. Sagasti (2004b), el tema central de un buen planeamiento estratégico es mirar al futuro, pero trayendo al presente las consecuencias para orientar nuestras acciones. Por ello, la manera cómo miramos e imaginamos el futuro es clave para establecer—y lograr—nuestros objetivos de desarrollo y formular políticas públicas pertinentes, entendiendo a estas como cursos de acción orientados a abordar problemas públicos.

Los países latinoamericanos no han sido la excepción en esta tendencia, tras períodos caracterizados por la gestión cortoplacista de manejo de crisis y por la minimización del rol del Estado a fines del siglo pasado (Medina et al, 2014). En el Perú, por ejemplo, se careció de una agencia responsable del planeamiento estratégico del Estado entre 1992, cuando se cerró el Instituto Nacional de Planificación (INP) y 2008, año en que se fundó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Numerosos gobiernos e importantes organizaciones internacionales de desarrollo como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia

y la Cultura (UNESCO) —entre muchos otros— promueven el uso del planeamiento prospectivo y la construcción de escenarios como claves para lograr los objetivos deseados por las sociedades de América Latina y el mundo, incidiendo en la adopción de políticas públicas apropiadas en el presente. Muchos de ellos, además, destacan la importancia de la prospectiva a nivel local, así como de involucrar a actores que no son tomadores de decisiones ni expertos.

En este nuevo contexto, la potencial contribución de la participación y de la prospectiva a la formulación de buenas políticas de desarrollo es bastante reconocida a nivel internacional. Sin embargo se han explorado relativamente poco aún las posibilidades de combinar estos dos elementos. Vale decir, las posibilidades de involucrar a una diversidad de actores no gubernamentales, incluyendo los ciudadanos de a pie, en la construcción de escenarios futuros que reflejen sus prioridades y conocimientos, y que ayuden a orientar las políticas públicas de hoy y de mañana.

Diversos marcos legales peruanos —desde la Constitución de la República hasta los reglamentos para la elaboración de planes y presupuestos locales— exigen que la participación y el planeamiento estratégico de largo plazo sean parte integral de los procesos de políticas públicas, pero en la práctica aún existen desconexiones entre estos campos. Los planes vigentes no reflejan las visiones de futuro y prioridades de las comunidades y diversos grupos sociales, aun cuando se reconozca oficialmente que estas últimas deberían ser un insumo fundamental para aquellas.

Un desafío pendiente para la gestión pública y el desarrollo en el Perú, entonces, es lograr que los procesos de planeamiento del Estado sean más prospectivos, participativos e inclusivos, involucrando a las organizaciones y comunidades locales alrededor del país y sobre todo a las personas en situaciones de exclusión, a partir de la construcción de visiones y definición de objetivos de largo alcance.

2. Un marco conceptual: prospectiva participativa para el desarrollo

En esta sección proporcionamos, de manera sucinta, un marco conceptual para entender prospectiva y participación, desde una perspectiva de desarrollo, y luego repasamos cómo estas empiezan a relacionar-



se en las prácticas contemporáneas de desarrollo y políticas.

a. Prospectiva

Al hablar de prospectiva se hace referencia a un conjunto de teorías y técnicas (incluyendo la construcción de escenarios de desarrollo) que ayuda en la toma de decisiones, y en este texto se usa como equivalente al inglés «foresight». Según la CEPAL (2018), la prospectiva:

aporta teorías, métodos y herramientas útiles para la construcción de un futuro deseado. Supone movilizar capacidades sociales (técnicas, cognitivas, institucionales) para construir visiones compartidas del porvenir, identificar sus determinantes claves, así como los posibles elementos y factores tanto de ruptura como de continuidad (<http://biblioteca.cepal.org>).

Pensar de manera estructurada acerca del futuro, intentando anticiparlo, es algo que se remonta a la antigüedad. Sin embargo, como herramienta que se usa de manera sistemática y rigurosa, y que complementa al planeamiento público y privado, la prospectiva es mucho más reciente y su evolución ocurre a partir del siglo xx. Por varias décadas (sobre todo tras la Segunda Guerra Mundial) el énfasis en el campo de los estudios del futuro estuvo en identificar las situaciones del futuro de manera precisa utilizando métodos cuantitativos, proyectando las tendencias históricas y actuales hacia el futuro. Esto se dio principalmente en los países industrializados, y en el marco de las altas esferas gubernamentales y de las grandes corporaciones. En general, la prospectiva se ha empleado alrededor del mundo como herramienta para el planeamiento de las políticas públicas y empresariales desde los años cincuenta, aunque en Perú su uso es mucho más reciente e incluso Ortega (2003) afirma que data del siglo actual.

Saliendo de un énfasis inicial en la predicción y el pronóstico exacto, los estudios de futuro y la prospectiva empezaron a orientarse también a la construcción de posibles y probables escenarios. Especialmente a partir de los años sesenta, la construcción de escenarios empezó a formar parte de los procesos de planeamiento de largo plazo en el sector

privado, con el ejemplo paradigmático de la corporación Royal Dutch Shell y su exitosa anticipación de la crisis petrolera de los setenta.

A lo largo de varias décadas se ha desarrollado una versión formalizada y sistemática de la prospectiva que hoy es un aspecto importante del planeamiento estratégico y la formulación de políticas. Esto es justamente lo que permite diseñar las estrategias, así como formular e implementar políticas (Bazán et al., 2014). Aunque existen algunas variantes (Gioacchino, 2016), la prospectiva formal es esencialmente un proceso de generación y gestión de información acerca del futuro (UNDP 2014), y como campo abarca una serie de procesos de anticipación que vienen utilizándose de manera creciente en la práctica del desarrollo.

Slaughter (1995) proporciona una definición particularmente comprehensiva de la prospectiva (*foresight*) como:

Un proceso que intenta ampliar los límites de la percepción de cuatro maneras: al evaluar las implicancias de las acciones y decisiones actuales; al detectar y evitar los problemas antes de que ocurran; al tener en cuenta las implicancias actuales de posibles eventos futuros; y al producir visiones de aspectos de los futuros deseados (p. 48, traducción del autor).

La construcción de escenarios alternativos del futuro es un elemento clave de la prospectiva y del planeamiento hoy en día. Voros (2001) distingue cuatro tipos de escenarios que se pueden construir: escenarios posibles (incluyendo aquellos que no son viables con los conocimientos disponibles hoy), escenarios plausibles (los que son posibles de acuerdo con los conocimientos actuales), escenarios probables (hacia los que nos estarían llevando las tendencias actuales), y los escenarios preferidos, que pueden ubicarse en cualquiera de las categorías anteriores porque tienen que ver con los deseos y aspiraciones.

Según Gioacchino (2016), el uso de los ejercicios de prospectiva, incluyendo la construcción de escenarios, se viene ampliando en el desarrollo internacional, y actualmente se utilizan en los niveles nacional, regional e internacional, y en muchas áreas temáticas. Alrededor del mundo, se han documentado diversas experiencias orientadas a promover el bienestar de

los más pobres a través de la prospectiva (Eyakuze y Muliro, 2014). Asimismo, la prospectiva empieza a ser empleada por una diversidad de actores del desarrollo: ONG internacionales, gobiernos, organizaciones filantrópicas y el mundo académico.

Bingley (2014) realizó una primera amplia revisión bibliográfica acerca del uso actual de la prospectiva en el desarrollo internacional y políticas de desarrollo, y encontró que la evidencia acerca del impacto de estas iniciativas es aún altamente fragmentaria y que, a pesar de estar bastante extendido su uso, la prospectiva aún no es parte del discurso predominante en el desarrollo internacional. La evidencia disponible indica, sin embargo, que puede tener un papel bastante importante en el desarrollo, pero falta integrar plenamente a la prospectiva en los ciclos de planeamiento estratégico de los principales actores.

b. Participación

Promover la participación permanente de los ciudadanos y sus organizaciones sociales en los procesos de toma de decisiones públicas —más allá del acto de votar cada cierto tiempo y de las acciones de los representantes electos democráticamente— ha sido objeto de importantes discusiones sobre la teoría y práctica de la democracia desde hace siglos atrás. Influyentes teóricos clásicos de la democracia, como J.J. Rousseau y J.S. Mill, proponían desde los siglos 18 y 19 sistemas altamente participativos en la toma de decisiones, donde idealmente este proceso participativo tendría un papel educativo que permitiría generar mayor responsabilidad en las acciones sociales y políticas de los ciudadanos (Pateman, 1970).

Sin embargo, esta no ha sido la mirada predominante en las democracias occidentales modernas, donde las perspectivas liberales y elitistas más influyentes han considerado necesario para el funcionamiento de la democracia un significativo grado de apatía en la ciudadanía con respecto a los procesos de políticas, dejando los debates y decisiones a los representantes electos y líderes de grupos de interés (Cunningham, 2002). Muchos de los más influyentes teóricos de la democracia en el siglo xx (como G. Sartori y R. Dahl) han destacado, más bien, la necesidad primordial de fortalecer la dimensión representativa, los procedimientos, y la institucionalidad, con un papel complementario para la participación

directa de los ciudadanos en la toma de decisiones. Otros (como S. Huntington, por ejemplo) incluso han advertido acerca de los grandes peligros para la estabilidad de una democracia al idealizar la participación y promoverla excesivamente, hasta desbordar sus instituciones.

La mirada participativa a la democracia y el desarrollo, sin embargo, ha ganado terreno en décadas recientes, empezó a adquirir relevancia e incidencia política a partir de la década de los sesenta. Desde entonces ha sido cada vez más influyente en las prácticas democráticas y del desarrollo alrededor del mundo, y particularmente en América Latina. En medio del cuestionamiento a las instituciones democráticas convencionales, a partir de los años sesenta y setenta del siglo pasado se propuso a la democracia participativa como modelo alternativo a la democracia liberal representativa de Occidente. Es decir, como alternativa a las burocracias centralizadas, incapaces de atender los problemas de desarrollo contemporáneos y, sobre todo, de incluir a grupos tradicionalmente excluidos.

Especialmente a nivel local en Brasil, a partir de los años ochenta surgieron diversas experiencias paradigmáticas de aplicación de los principios de democracia participativa en América Latina, incluyendo los presupuestos participativos. Hoy las múltiples experiencias de gobernanza y desarrollo participativo que se han institucionalizado alrededor del mundo evidencian la viabilidad de este modelo de democracia y desarrollo, coexistiendo con las instituciones de la democracia representativa (Pateman 2012; Fung & Wright, 2001).

En las últimas décadas, y sobre todo a partir de los aportes de A. Sen (1999) también los cambios en las maneras de entender el desarrollo en los discursos oficiales —de manera más holística, sistémica y sostenible— han contribuido a aumentar la relevancia de la participación en las políticas públicas. En sus definiciones contemporáneas, el desarrollo es mucho más que crecimiento económico o provisión de servicios básicos por parte del Estado. El concepto actual de desarrollo sostenible que se observa en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por ejemplo, está íntimamente ligado con las dimensiones social, política y ambiental; derechos; libertades; y con un papel activo del ciudadano en lograr su bienestar, así como con el fortalecimiento de la democracia. Este



lugar central de la participación en el desarrollo es aún más evidente en propuestas alternativas como el Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef et al., 1989), enfoque crítico y «transdisciplinario» que aboga por una mirada más ecológica, democrática y sistémica de la satisfacción de las necesidades humanas, aún más alejado del énfasis convencional en el crecimiento económico.

Dentro de América Latina, el Perú ha sido uno de los países en los que se desarrollaron experiencias paradigmáticas de participación en el desarrollo local y regional. Estas experiencias clave empezaron a surgir tras el regreso de la democracia en 1980, luego de 12 años de gobierno militar, y de la elección de autoridades locales, en el marco de la autonomía municipal establecida por la Ley Orgánica de Municipalidades de 1984. Se dieron casos destacados de gestión y planificación participativa de los presupuestos locales en los años ochenta y noventa en lugares como Ilo (Moquegua), Villa El Salvador (Lima), San Marcos (Cajamarca), entre muchos otros, y en varios casos estas experiencias se prolongaron hasta el final de los años noventa. Estas experiencias incluyeron también numerosos casos de planes de desarrollo concertado en departamentos de la Sierra (como Ayacucho, Cusco y Huancavelica) que fueron fuertemente golpeados por la violencia política, y donde se buscaba recomponer el tejido social.

En las últimas dos décadas se han institucionalizado a nivel nacional numerosas prácticas y mecanismos de participación ciudadana, sobre la base de experiencias locales exitosas. En particular, se ha establecido la participación ciudadana como componente central del proceso de descentralización del Estado iniciado en 2002, tanto a nivel municipal como de los gobiernos regionales creados en ese año. Esta tendencia hacia la institucionalización de la participación ha tenido que ver tanto con esfuerzos por consolidar y profundizar la democracia tras el autoritarismo de los noventa, como con la búsqueda de mayor eficacia y pertinencia de las intervenciones de desarrollo (Panfichi, 2007). Se ha llegado a considerar que el Perú es el país latinoamericano donde hay la mayor profusión de mecanismos y procedimientos de participación ciudadana (Remy, 2011), aunque, a pesar de ello, hoy persisten significativos desafíos para que la participación logre su potencial democrático y de desarrollo.

c. Prospectiva participativa

La importancia de anticipar y construir escenarios futuros para la democracia y el desarrollo, y la necesidad de que los ejercicios prospectivos sean participativos e inclusivos, han sido resaltadas desde hace décadas atrás. Sin embargo, recién en los últimos años esto ha sido asumido significativamente en la práctica del desarrollo.

A diferencia de las maneras tradicionales de hacer planeamiento, actualmente en el mundo del desarrollo se busca que la prospectiva ayude a los decisores públicos a producir políticas que abordan y dan forma a los eventos para beneficio de los ciudadanos (UNDP, 2014). En este sentido, la prospectiva no involucra una mirada pasiva o reactiva hacia el futuro, donde se busque fundamentalmente predecir o pronosticar desenlaces con exactitud, sino una mirada proactiva donde además de identificar tendencias y contextos emergentes, se busca construir el futuro de acuerdo con las aspiraciones y prioridades del presente.

Loveridge y Street (2005) afirman que —hasta los años noventa— la mayor parte de programas de prospectiva en distintos campos y países solo incluían a expertos y altos funcionarios; sin embargo, por sus implicancias sociales, se hizo evidente que era necesario hacer estos procesos más inclusivos, tanto con el fin de mejorar su eficacia y pertinencia, como por razones éticas. Según estos autores, los programas de prospectiva ahora llegan a ocupar un lugar destacado en la mente de los políticos, pero también se ha reconocido que sólo involucrar a expertos y autoridades constituye un déficit democrático, y que la participación debería ser ampliada (es decir, lograr mayor inclusión). Destacan que a inicios de la década pasada, en países como Austria, Alemania y Holanda, se llevaron a cabo experimentos prácticos para alcanzar esta mayor inclusión, algunos adaptando métodos convencionales y otros utilizando enfoques totalmente nuevos.

En este siglo, muchos países han desarrollado sistemas y programas que involucran a numerosos actores, más allá del gobierno central, en ejercicios de prospectiva que alimentan directamente los procesos de planeamiento y políticas, incluyendo al Reino Unido, Alemania (el programa FUTUR), Singapur, y en América Latina, a Brasil. Algunos de estos pro-

gramas oficiales han involucrado explícitamente a actores de la sociedad civil; por ejemplo, Dahl Andersen (2016) ha estudiado dos programas inclusivos de prospectiva para la innovación y ciencia y tecnología en Brasil y Corea del Sur en la última década. Dicho tema, y otros como gestión del agua (Andersson et al, 2010) y agricultura y alimentos (Bourgeois, 2014), son algunos de los que han mostrado un uso significativo de técnicas prospectivas y participativas internacionalmente.

Actualmente, varios autores destacan la necesidad de incorporar la prospectiva de manera más integral en las prácticas del desarrollo internacional. A pesar de la utilidad que ha demostrado en aplicaciones gubernamentales y corporativas en los países más ricos, aún no ocupa un lugar suficientemente destacado en los estudios sobre políticas de desarrollo (Gioacchino y Sumberg, 2016).

Rhydderch (2016) sostiene que ello se explica en gran parte porque hay un modelo dominante de prospectiva que ha sido exitoso en el mundo industrializado pero orientado a grandes proyectos con grandes presupuestos públicos y privados, relativamente rígido en su metodología, involucrando principalmente a expertos, y requiriendo fuentes de datos autorizadas. Sin embargo, Rhydderch afirma que probablemente los países en vías de desarrollo requieran enfoques más flexibles y participativos:

El reto consiste en aprovechar la energía e ideas de las mentes creativas, que se encuentran en todos los sectores de la sociedad, y vincularlas a una comunidad de formuladores de políticas a nivel del gobierno nacional. Para hacer que esto funcione, los formuladores de políticas deben estar abiertos a recibir este tipo de ideas y propuestas a futuro de sus ciudadanos, y listos para transformarlas en políticas y proyectos que puedan ser implementados a futuro.

En nuestro país, el proyecto Agenda: PERÚ (2000) fue uno de los precursores de este tipo de enfoque estratégico, inclusivo y prospectivo del desarrollo de largo plazo en los años noventa. Antes de ello, en los años ochenta, también se propusieron escenarios futuros alternativos para el país desde el centro de investigación GRADE, y un hito fue la publicación *Perú 2010: El futuro ya no es como antes* (McLauchlan y Acosta, 1988). Al menos como discurso, este tipo

de enfoque hoy es asumido de manera oficial por el Estado mediante el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN):

CEPLAN es un organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada... (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2015).

Sin embargo, este objetivo estratégico de formar una cultura de planeamiento estratégico con prospectiva se viene trabajando principalmente involucrando a actores oficiales. Todavía es muy poco común en el Perú que se involucre a las comunidades y organizaciones sociales en ejercicios de prospectiva para el desarrollo, adaptando las herramientas y técnicas a sus necesidades y características (culturales, sociales, económicas, entre otras), y considerando sus resultados en los procesos de políticas públicas.

3. Una metodología para poner en práctica la prospectiva participativa

Los talleres de escenarios futuros (TEF) son instrumentos de consulta participativos e inclusivos, con una orientación prospectiva de largo plazo. Esta metodología fue desarrollada por el centro de investigación Foro Nacional Internacional (FNI, Lima) sobre la base de metodologías existentes, pero adecuándolos en su extensión, enfoque y estructura para hacer posible la inclusión de actores locales que normalmente no participan en los procesos de toma de decisiones.

Concretamente, los antecedentes inmediatos de los TEF son el *Pro-Poor Foresight Toolkit* de la Fundación Rockefeller y el Institute for Alternative Futures (ambos de Estados Unidos), así como los talleres de diálogo del proyecto Agenda: Perú (implementado en los años noventa), que buscaban promover la interacción entre expertos y ciudadanos con una mirada de largo plazo. En comparación con estas experiencias, sobre las cuales construyen, los TEF son relativamente cortos e intensos, y están orientados a dar un lugar protagónico a la voz de quienes normalmente son considerados «beneficiarios» de las políticas de desarrollo, adecuando la estructura y conteni-



dos del taller a las características y preferencias de las personas involucradas.

a. Productos y resultados esperados

Al final de cada TEF se espera haber facilitado la elaboración de tres conjuntos de productos clave. Primero, consensuar cuáles son los factores de desarrollo prioritarios para lograr alguna meta importante en el largo plazo, por ejemplo: «vivir bien en el año 2050». Segundo, elaborar escenarios prospectivos alternativos para el desarrollo que involucren a las comunidades o grupos sociales representados en el taller, incluyendo un escenario estrechamente vinculado con la visión de futuro. Y tercero, identificar las opciones estratégicas para avanzar hacia el futuro deseado, analizando el rol de los principales actores pertinentes dados distintos escenarios.

Como resultados, con cada TEF se busca promover el fortalecimiento de la cultura democrática de diálogo y formación de consensos a nivel local; crear capacidades y documentos de referencia consensuados que faciliten los procesos internos de planeamiento y formulación de propuestas de desarrollo de cada organización o comunidad involucrada; y crear capacidades y documentos de referencia consensuados que faciliten el diálogo con actores externos que sean claves para lograr los objetivos de desarrollo propuestos, como el Estado, el sector privado, otras organizaciones sociales, y la cooperación internacional.

b. Preparación antes de un taller

Antes de poder llevar a cabo un TEF, es necesario un trabajo previo de identificación de actores relevantes a convocar y de posibles aliados locales, así como de explicar a la comunidad o grupo los objetivos y beneficios de estos talleres, así como su estructura y cuánto tiempo requerirán. La gran mayoría de participantes de los talleres descritos en este documento no habían visto nunca una metodología similar, y si bien finalmente fueron gratamente sorprendidos por la utilidad de pensar acerca del futuro no inmediato, siempre fue necesario explicar por qué vale la pena pensar en un futuro lejano de manera sistemática, e incluso llevar a cabo ejercicios para demostrar que esto es algo que cualquier persona puede hacer.

Además de enviar información acerca de los TEF con anterioridad a un taller, normalmente es preciso contar con contactos clave en cada comunidad o grupo a ser consultado, para que ayude a explicar la utilidad de este tipo de proceso, y a convocar a los actores locales y asegurar su asistencia. También es necesario que estos aliados locales proporcionen datos valiosos para poder adecuar la metodología (si fuera necesario) a las condiciones de cada grupo. Por ejemplo, en talleres auspiciados por agencias de Naciones Unidas en 2012-2013 que utilizaron esta metodología en el Perú, el equipo organizador de los TEF coordinó con una pequeña red de consultores locales y organizaciones de base que ya habían trabajado con estas agencias.

c. Estructura de los talleres

Los talleres implementados en las experiencias que se han realizado hasta hoy en el Perú bajo esta metodología tuvieron una duración entre tres y ocho horas, donde tienden a ser más largos los talleres con expertos y autoridades, y más cortos los talleres con niños y adolescentes. La duración y, hasta cierto punto, estructura pueden variar según las características de los participantes y la orientación temática, en tanto para que funcionen óptimamente se requiere entre 10-20 participantes. En algunas ocasiones se ha debido realizar los talleres con menos o más personas, para lo cual se debió hacer algunos ajustes sobre la marcha para que todos logren participar de manera significativa en el diálogo, y para que el tiempo acordado sea suficiente para lograr los objetivos trazados.

Asimismo, cada taller tiene un equipo organizador que consiste en un facilitador, un asistente, y un relator, donde este último suele ser también coordinador y supervisor del taller. Los TEF involucran tanto trabajo en grupos como interacciones entre los organizadores y los participantes en pleno. Los talleres requieren del uso de pizarras, papelotes, tarjetas de colores y, siempre que sea posible, una laptop y proyector para compartir con los participantes las pautas e introducción, los resultados parciales, y los resultados finales de los talleres.

Cada taller tiene una pregunta orientadora que se plantea a los participantes desde el inicio, como por ejemplo: «¿Cómo imaginan vivir bien en el año

2030?». Normalmente esta pregunta orientadora es bastante general ya que se busca un diálogo amplio e integrador sobre los distintos aspectos del desarrollo, pero en algunos casos se han llevado a cabo talleres temáticos con buenos resultados.

Adicionalmente a la experiencia descrita en este artículo (ver siguiente sección), hay otras que fueron llevadas a cabo casos en Perú recientemente por FNI y sus socios: en 2012-2013 y 2014-2015, se realizaron las dos consultas nacionales sobre la agenda de desarrollo post-2015 de Naciones Unidas, diseñadas e implementadas con este modelo como referencia; en 2015 se ha llevado a cabo un TEF con jóvenes líderes latinoamericanos acerca de la gobernanza del cambio climático (Alcalde y Kisic, 2015); el programa de investigación Agenda Perú +20 de FNI, entre 2013 y 2015; el trabajo de la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú con la Central Asháninka del Río Tambo (CART, Junín), en el contexto de la elaboración de su primer plan educativo local, entre 2015 y 2016; y en 2015-2016 el equipo de FNI realizó por encargo de Unicef varios TEF con distintos actores regionales y locales en el departamento de Loreto, acerca de la relación entre sostenibilidad ambiental y el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

A pesar de que los talleres pueden adaptarse según los requerimientos de los grupos involucrados —especialmente si se trata de niños, niñas y adolescentes— los TEF siempre involucran una secuencia de cuatro componentes de actividades:

- *Elección de factores de cambio.* Tras las explicaciones y ejercicios introductorios, los participantes analizan una lista extensa (elaborada por el equipo organizador) de temas clave que podrían afectar de manera decisiva a sus comunidades o grupos sociales en el futuro (dado un horizonte temporal previamente establecido por el equipo de investigación)¹. Los participantes tienen la potestad de proponer temas que no se en-

cuentren en la lista y/o modificar dichos temas. Asimismo, el facilitador (o equipo facilitador) del taller dirige una discusión de los principales temas propuestos por los participantes, lo cual agiliza el debate que finalmente lleva a la elección de 6-8 factores de cambio clave, que serán la base para el desarrollo de las siguientes actividades. Con frecuencia es necesario esclarecer conceptos, unir factores similares (por ejemplo, juntar salud y nutrición), y subsumir unos en otros (por ejemplo, incluir educación inicial en el tema amplio de educación), y para todo ello el papel atento y perceptivo del equipo organizador es fundamental.

- *Pronóstico de factores.* Divididos en grupos, los participantes realizan pronósticos para realidades ideales (pero posibles), probables y adversas según los factores de cambio elegidos. Estos pronósticos son posteriormente presentados por cada grupo, para luego ser dispuestos a debate (preguntas, sugerencias, cambios, críticas, aclaraciones, etc.) por parte del resto de grupos. Tras una fase de debate —en la cual el facilitador debe armonizar la utilización de tiempos, relevancia de los argumentos/críticas y potenciales cambios— el grupo valida cada uno de los pronósticos.
- *Desarrollo de escenarios.* A partir de los pronósticos presentados por los participantes en la fase anterior, el equipo facilitador genera tres escenarios por cada una de las «zonas»: visionario (o ideal pero posible), tendencial (o probable), y desafiante (o negativo). Cada uno de estos tres escenarios es discutido con los participantes, lo cual genera un debate entre estos últimos y el equipo facilitador. Los participantes realizan críticas, cambios y complementan las ideas que conforman los escenarios, finalmente validándolos.
- *Recomendaciones de estrategia.* Basados en los escenarios y retos a afrontar, las comunidades —con la facilitación del equipo— diseñan sus propias bases estratégicas para abordar cada escenario (apuntando a lo visionario, minimizando lo negativo en lo tendencial, y evitando lo desafiante), lo que luego será validado por todos los participantes, dando fin al taller de escenarios futuros.

¹ Este elemento fue adecuado de la metodología del Pro-Poor Toolkit. Por ejemplo, durante una consulta sobre prioridades de desarrollo liderada por Naciones Unidas en Perú, la lista entregada para animar la discusión y lluvia de ideas contenía cerca de 80 posibles factores en orden alfabético, empezando con: agua, alfabetización, alimentos, burocracia, cambios demográficos, clima, comunicaciones, condiciones laborales, contaminación, conflictos sociales, corrupción, costumbres locales y crecimiento económico.



4. Caso ilustrativo: la comunidad Shipibo-Conibo en Cantagallo

La primera aplicación de los TEF fue un taller de un día de duración con representantes de la comunidad Shipibo-Conibo de Cantagallo (Lima) en el contexto del megaproyecto de infraestructura de transporte urbano para Lima Metropolitana, Vía Parque Rímac, en abril de 2011.

a. Contexto y objetivos

A inicios de este siglo, un grupo de familias de la etnia shipibo-conibo viajó a Lima desde las riberas del río Ucayali. Buscaban servicios sociales y oportunidades de mercado que, desde su perspectiva, solo se encuentran en una gran ciudad. El grupo se estableció en un espacio del mercado de Cantagallo, en el distrito limeño del Rímac, que había sido campo ferial de la Empresa Nacional de Edificaciones (ENACE). Este se encuentra a solo un kilómetro de dos grandes centros de poder del Estado: el Palacio de Gobierno y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Las familias hicieron de Cantagallo su nuevo hogar, pero mantuvieron contacto y fuertes vínculos con sus lugares originarios. Para 2011, más de 200 familias shipibo-conibo vivían en Cantagallo. Gran parte vivía sobre un relleno sanitario, y carecía de agua potable y alcantarillado. Once años después de llegar aún no tenían títulos de propiedad y seguían esperando servicios básicos.

Al momento de realizar el taller, la comunidad contaba con dos asociaciones comunitarias: la Asociación de Vivienda de Shipibos en Lima (AVSHIL) y la Asociación de Shipibos Residentes en Lima (ASHIREL). Una tercera asociación local llamada AKUSHIKOL fue creada hacia fines de 2011, después de la realización del taller. Los miembros de estas asociaciones habían mantenido muchas de sus tradiciones vivas: los adultos hablaban shipibo, y los padres lo enseñaban a las generaciones nacidas en Lima; muchas madres se vestían a la usanza típica y producían artesanías. Sin embargo, no siempre las relaciones entre las asociaciones habían sido armónicas, y se halló que no siempre compartieron posiciones al dialogar con autoridades y otros actores.

El ejercicio de prospectiva involucró a los principales dirigentes de la AVSHIL, cuyos miembros

vivían en el nivel medio de los asentamientos de Cantagallo y que en ese momento representaban a más de 100 familias. Varias de las mujeres que participaron en el taller eran dirigentes del Grupo de Mujeres Artesanas de AVSHIL, llamado ASHĒ, y del Banco Comunitario Shipibos en Acción. Las artesanías se constituyeron como actividad importante de la comunidad, a pesar de las dificultades para acceder a los mercados. Otras actividades productivas importantes para las mujeres incluían los talleres de costura, mientras que hombres y mujeres también se ocupaban con trabajos asalariados fuera de la comunidad, como guardianes, trabajadoras del hogar, y otros.

La iniciativa para realizar este taller nació en el centro de investigación Foro Nacional Internacional (FNI), y de los vínculos que una integrante del equipo, Ruth Llacsahuanga, venía cultivando con la comunidad. Este contacto previo hizo más fácil la entrada de FNI a la comunidad, y no fue necesario hacer un estudio previo de manera formal para identificar y analizar los grupos relevantes dentro de la comunidad, lo cual sí es recomendable en otras circunstancias. Tampoco se realizó una presentación formal a la comunidad acerca de los objetivos y procedimientos del TEF, sino que esto se pudo hacer de manera rápida e informal gracias al contacto y confianza de la integrante del equipo con los dirigentes comunitarios. Normalmente, sin embargo, estos pasos previos son claves para el éxito de un taller si no hay un contacto sólido con las organizaciones o grupos a consultar.

El taller tuvo como base la metodología del Pro-Poor Toolkit, que fue adaptada por el autor para el contexto nacional y local. Dentro del marco de un proyecto de investigación y consulta sobre gobernabilidad democrática que venían ejecutando, el equipo buscaba apoyar a una comunidad afectada por la exclusión, identificando aspiraciones, desafíos y oportunidades para mejorar su vida, como individuos y como comunidad organizada. Con este propósito se aplicó la metodología a fin de producir escenarios de desarrollo para la comunidad hacia el año 2039 (período sugerido por la metodología).

Otro objetivo relevante de este taller fue ayudar a comunicar efectivamente las necesidades y aspiraciones de un grupo excluido a las autoridades públicas y actores privados pertinentes. En este sentido, la

comunidad era bastante consciente de la necesidad de mayor involucramiento con los gobiernos locales a fin de promover el abordaje de sus necesidades de desarrollo. Por ello, la comunidad se mostró muy interesada en iniciar un proceso de planeamiento de largo plazo.

b. Implementación y resultados obtenidos

El viernes 22 de abril de 2011 (Viernes Santo), el equipo organizador trabajó durante más de ocho horas con 17 mujeres y hombres, quienes habían sido seleccionados en coordinación con líderes de la comunidad. El taller se realizó en un salón de la escuela primaria de Cantagallo. Al final del día, se facilitó que los participantes redacten tres escenarios (uno «probable» que sigue las tendencias actuales, otro «visionario» —el más optimista dentro de lo factible—, y un tercero de carácter «desafiante») para el año 2039 (año establecido por la metodología adecuada y aplicada), y además se consiguió identificar y discutir los temas prioritarios de desarrollo para la comunidad, y las tendencias de largo plazo en cada caso. Además de los participantes de la comunidad y del equipo organizador, estuvo presente como observador del taller un representante de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autorización de la comunidad.

Con respecto a los principales resultados del taller, es importante señalar que la comunidad expresó su deseo de que estos resultados permitan iniciar un proceso de planificación. Se consideraba que este proceso facilitaría el desarrollo comunitario y las relaciones con actores públicos y privados para involucrarlos en el logro de sus objetivos, que aún no podían ser claramente definidos.

Factores seleccionados por los participantes. Después de una introducción general a la metodología y a los objetivos del taller, el primer resultado del ejercicio fue seleccionar ocho factores clave para el futuro de la comunidad (realizada por todo el grupo), y los pronósticos acerca de cada uno de estos factores al año 2039, realizados en grupos de trabajo.

En la discusión para identificar los principales factores de desarrollo local, se hallaron factores adicionales a los sugeridos y además algunos otros fueron modificados. Los participantes, por ejemplo, estaban muy interesados en el tema de nuevas tecnologías,

pero querían que esto estuviese ligado a la construcción de nuevas capacidades. Por otra parte, la preocupación particular por las condiciones económicas no se reflejaba bien en los factores sugeridos, motivando que el factor «política económica» se adecúe y adquiriera un enfoque local. Finalmente, «salud» se entendió como inseparable de los problemas nutricionales y de seguridad alimentaria, de manera que el factor de cambio fue nombrado «salud y nutrición».

Usando tarjetas de colores y esclareciendo algunos conceptos de la lista de factores de cambio sugeridos, se llegó a una lista preliminar de 16 temas mencionados por los participantes, sobre los cuales luego se votó, y también se pudo subsumir unos temas dentro de otros. Los ocho factores priorizados finalmente fueron:

- Derechos humanos
- Identidad cultural
- Tecnología y capacitación
- Vivienda
- Educación
- Salud y nutrición
- Propiedad de la tierra
- Política económica

Luego, se formaron grupos a los cuales se encargó pronosticar qué sucedería con algunos de estos factores hacia 2039 según tres criterios: una zona probable (tendencial), una zona desafiante (donde se dirigen las cosas si predominan las tendencia negativas), y una zona visionaria, es decir, a lo que se aspira pero está dentro de lo posible. Los equipos seleccionaron facilitadores (quienes dirigieron la discusión y aseguraron que todos tuviesen la oportunidad de contribuir), relatores y voceros.

Construcción de escenarios. Se encargó a los grupos de trabajo articular tres escenarios para la comunidad al año 2039: un escenario probable, un escenario negativo, y un escenario visionario. Una vez que describió el año 2039, cada grupo discutió cómo es que llegó a dicho escenario futuro a partir de los factores de cambio. Los grupos describieron cada escenario verbalmente y recibieron aportes de los demás participantes. En el recuadro 1 se encuentran los escenarios en su forma resumida, donde resalta el optimismo acerca de la perspectivas futuras, a pesar de las dificultades enfrentadas colectivamente en ese momento.



Recuadro 1: Escenarios futuros contruidos

Escenario probable o tendencial a 2039

En el 2039, los derechos humanos de los grupos indígenas son respetados. En la comunidad, la identidad cultural está preservada y mantenida, al mismo tiempo que sus miembros se vuelven más hábiles con la tecnología. La educación, la salud y los derechos de propiedad han mejorado gradualmente.

Escenario desafiante

Los derechos humanos de los grupos indígenas de la región del Amazonas son materia de discriminación, y las costumbres y cultura ancestral se pierden, al mismo tiempo que la educación bilingüe desaparece. En la comunidad, la juventud no está bien educada y no tiene acceso a instituciones de educación superior. Las viviendas son precarias y no hay una propiedad segura, al mismo tiempo que los estudiantes shipibo-conibo son discriminados en los centros de educación.

Escenario visionario

El gobierno nacional hace respetar los derechos humanos y defiende la identidad cultural de los grupos indígenas. Los jóvenes shipibo-conibo apoyan activamente a su gente como representantes y funcionarios presentes en todos los niveles del gobierno. Buena vivienda, educación bilingüe de calidad, adecuada nutrición infantil y derechos de propiedad son asegurados para la comunidad por sus representantes, mientras que el gobierno ayuda a abrir mercados para las artesanías nativas a precios justos.

Fuente: Alcalde, 2017

Recomendaciones de estrategia. Luego de construir los escenarios, los participantes consideraron las implicancias para cada uno. Cada participante identificó individualmente dos estrategias que deberían seguirse, suponiendo de que ese escenario se dará. En este sentido, se plantearon acciones para asegurar lo apuntar a los escenarios más positivos y evitar los escenarios desafiantes, considerando las acciones de la comunidad, del Estado, y condiciones externas. Los participantes tuvieron la oportunidad de designar cuáles estrategias eran las más prometedoras.

Al final de esta etapa, se identificaron y validaron cinco estrategias clave, de manera participativa. Primero, mejorar la organización comunitaria, las habilidades de negociación y liderazgo, garantizando los compromisos con las prioridades y valores de la comunidad. Segundo, mejorar las oportunidades de educación superior en una amplia gama de campos, incluyendo aquellos de los que puedan surgir futuros representantes y autoridades políticas. Tercero, colocar más ciudadanos shipibo-conibos en todos los niveles del gobierno para asegurar una voluntad política a favor de hacer cumplir los derechos humanos indígenas. Cuarto, garantizar una educación bilingüe de calidad como clave para preservar la identidad cultural, al mismo tiempo que se entrena a las generaciones jóvenes en un contexto más occidental. Y, quinto, lograr una coordinación cercana entre los grupos indígenas, así como entre estos grupos y las entidades gubernamentales, especialmente los sectores sociales como educación y salud.

Como se aprecia, las estrategias priorizadas estuvieron bastante enfocadas en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de la dimensión política del desarrollo. De hecho, esto se sustentaba en la percepción del gran nivel de exclusión de esta comunidad de parte del Estado. La comunidad estableció que la mejor manera de enfrentar estas barreras era fortaleciendo las capacidades organizacionales comunitarias, la representatividad de sus líderes y la rendición de cuentas de las autoridades. Asimismo, complementar esto promoviendo programas educativos que garanticen la supervivencia de la identidad cultural y el respeto de sus derechos.

c. Lecciones para la metodología e incidencia

Al final del taller hubo un espacio para reflexionar acerca de la utilidad de los productos de esta actividad. Quedó claro que los escenarios y estrategias eran de utilidad para la incidencia política, al permitir abordar al gobierno local y poder dialogar acerca de la inminente reubicación y de las condiciones para ello. También hubo consenso entre los organizadores y la comunidad acerca del acierto de involucrar a un observador de la MML.

Revisando los productos del taller, la comunidad hizo hincapié en la necesidad de fortalecer sus capacidades organizacionales, en vista de la creciente

pertinencia de las negociaciones con el Estado sobre diversos temas. Sin capacidades fortalecidas, no preveían un futuro mejor, sino uno donde la exclusión y la marginalización seguirían empeorando.

Este primer TEF dejó como lección valiosa que un ejercicio de prospectiva participativa sí podía ser percibido como pertinente para la incidencia política por la comunidad involucrada, a pesar del horizonte de largo plazo y de la poca familiaridad de los participantes con la prospectiva y planeamiento. La comunidad consideraba que debía mejorar su diálogo con los sectores del Estado que eran responsables de cada asunto prioritario que le afectaba. Entre las entidades mencionadas específicamente estuvieron el Ministerio de Educación, para la provisión de becas y para la capacitación técnica, así como el Ministerio de Salud, para la creación de programas de capacitación sobre salud preventiva, nutrición y planificación familiar. Sin embargo, no solo se pensó en las necesidades de la comunidad asentada físicamente en Lima, sino también en aquellos de sus territorios originarios. Por ello, se priorizó también establecer contactos con los ministerios del Ambiente y de Energía y Minas con miras a proteger las riberas del río Ucayali de las consecuencias negativas de la explotación minera o de hidrocarburos.

Los representantes de la comunidad también consideraron que su incipiente capacidad organizacional, su falta de conocimiento técnico, y sus débiles vínculos con las instancias de gobierno habían dificultado hasta entonces el diseño de estrategias y políticas específicas que les permitan cumplir sus objetivos. El desarrollo del taller les hizo reconocer, sin mayor direccionamiento por parte del equipo organizador, que necesitaban cierto apoyo para poder traducir sus estrategias en avances reales. Por ello, otra lección fue que el TEF puede constituir el inicio de una serie de intervenciones para fortalecer capacidades.

En el plano metodológico y operativo, quedó clara la necesidad de acortar y simplificar la estructura del taller, ya que exigía bastante tiempo y esfuerzo a todos los involucrados. Al final de la jornada todos parecían cansados, aunque también satisfechos con los resultados. Era evidente que se podía obtener resultados igual de valiosos recortando algunos pasos. A pesar de que era un día no laborable, muchos participantes debían salir de la sala para responder llamadas y atender a sus hijos, entre otras obligaciones cotidianas.

d. Epílogo

La metodología empleada por FNI y los resultados del taller obtuvieron el primer lugar en un concurso internacional llamado Pro-Poor Foresight y organizado por el IAF y Fundación Rockefeller de Estados Unidos, en el que también participaron casos de Asia y África. Tan importante como ello, la comunidad consideró que el taller promovió la visión de futuro y el diálogo, y además consideró que el informe producido fue útil para su diálogo con tomadores de decisiones. Por ello, solicitaron se hiciera un taller adicional, con participación de la Municipalidad Metropolitana de Lima, para pasar de las líneas generales a un plan local de desarrollo que fuera referente para el diálogo acerca de la reubicación de la comunidad en el marco del proyecto Línea Amarilla, que sería convertido en un proyecto de desarrollo urbano más amplio llamado Vía Parque Rímac.

De acuerdo con el pedido de la comunidad, FNI realizó un taller de planeamiento estratégico en enero de 2012, con participación y apoyo logístico de la MML, esta vez más enfocado en dar forma a las estrategias planteadas en el TEF. El taller tuvo como objetivo facilitar el establecimiento y logro de objetivos de desarrollo para la comunidad, y nuevamente participaron dirigentes y miembros de la Asociación de Vivienda de Shipibos de Lima (AVSHIL). El evento cumplió sus objetivos y facilitó el establecimiento de prioridades y objetivos comunitarios, incluyendo los temas de vivienda y servicios básicos, que estuvieron sobre la mesa en las posteriores negociaciones que involucraron tanto a la MML como a otros actores del proyecto, incluyendo al Grupo OAS de Brasil que ejecutaba el proyecto Línea Amarilla iniciado en 2009. Tras este taller, las conversaciones fueron directamente entre la comunidad y la MML, sin participación formal de FNI.

Después una serie de negociaciones, el gobierno municipal de la alcaldesa Susana Villarán (2011-2014), como parte del proyecto de recuperación urbana Río Verde en el marco de Vía Parque Rímac, llegó a un acuerdo sobre la reubicación de la comunidad. Incluso se adquirió un terreno en Campoy (distrito de San Juan de Lurigancho) donde se construirían sus nuevas viviendas con las características deseadas por la comunidad, y se separó un espacio en Cantagallo para un mercado de artesanías.



Lamentablemente, la siguiente gestión municipal de Luis Castañeda (2015-2018) no sólo anuló el proyecto Río Verde a favor de obras de infraestructura vial, sino que interrumpió las conversaciones acerca del futuro de la comunidad y negó el acceso al terreno ofrecido por la gestión anterior, a pesar de que las obras de infraestructura seguían adelante. Esto tuvo consecuencias trágicas, ya que en noviembre de 2016 un incendio destruyó las precarias viviendas de la comunidad, con más de 2000 damnificados como consecuencia. Tras el incendio la comunidad se vio obligada a trasladar sus hogares hasta Campoy, en San Juan de Lurigancho, a 10 kilómetros de distancia. Si bien la MML era inicialmente la responsable de la reubicación de la comunidad a un espacio en mejores condiciones, tras el incendio la construcción de un complejo en un nuevo espacio (ahora frente a la Alameda de Acho) pasó a estar a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Finalmente, en noviembre de 2017 se anunció que las obras se retomarían y concluirían en 2018.

5. Conclusiones y agenda pendiente

La metodología de los TEF busca convertirse en un aporte para realizar el potencial de la prospectiva participativa (según se destacó en el marco conceptual) en las políticas públicas en el Perú. Por ahora, ha sido implementada en casos concretos con incidencia limitada, pero evidente, en los procesos de políticas. Con las experiencias se ha aprendido y se han hecho ajustes medianos o pequeños a la metodología, relacionados con la duración de los talleres, incorporación de ejercicios introductorios y explicaciones, formas de convocatoria, entre otros.

Se ha confirmado el valor de mantener la flexibilidad de los TEF para acomodarlos a las características y necesidades de grupos muy distintos, aunque manteniendo la estructura y productos básicos. Junto a la flexibilidad y adaptabilidad, otra virtud de estos talleres que se ha destacado es el costo relativamente bajo en materiales y recursos humanos.

En el caso de Cantagallo el aporte del TEF para la incidencia local fue directo y claro, ya que fue un objetivo específico al diseñar el ejercicio. El TEF fue un punto de partida que dio contenido a las nego-

ciaciones entre un grupo relativamente pequeño de pobladores en situación de exclusión y una institución poderosa como un gobierno metropolitano. Lamentablemente, la siguiente gestión municipal no respetó los acuerdos logrados de manera participativa y democrática.

Las herramientas flexibles, de bajo costo y participativas como los TEF son clave para hacer que la prospectiva sea parte integral de la formulación de planes y políticas de desarrollo en países como el Perú. Un punto clave en la agenda pendiente, entonces, es que las instituciones públicas como el CEPLAN —así como las ONG, empresas privadas involucradas en proyectos de desarrollo y los actores de la cooperación internacional— conozcan el valor y potenciales aplicaciones de estas experiencias, y empiecen a considerar la utilidad de aplicar este tipo de herramienta para lograr políticas e intervenciones más pertinentes a las necesidades de largo plazo de los ciudadanos y ciudadanas, tanto a nivel local como nacional.

Bibliografía

- AGENDA: PERÚ (2000). *Perú: Agenda y estrategia para el siglo 21*. Lima: FORO Nacional Internacional.
- ALCALDE, G. (2017). *Construir futuros para el desarrollo: Cuatro experiencias participativas en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ALCALDE, G. y P. KISIC (2015). *Cambia la Participación, Cambia el Clima: Jóvenes en la definición de las contribuciones nacionales en países de América Latina y el Caribe*. Lima: Libélula, Comunicación, Ambiente y Desarrollo S.A.C., 2015.
- ANDERSSON, L., A. JONSSON, J. WILK & J. ALKAN OLSSON (2010). Use of participatory scenario modelling as platforms in stakeholder dialogues. In S. Khan et al. (ed.), *Hydrocomplexity: New Tools for Solving Wicked Water Problems*. Wallingford, UK: IAHS Press.
- BAZÁN, M., P. KISIC & J. CHÁVEZ (2014). Future Studies and Policy Design: Reflections on a 20-year experience at FORO Nacional Internacional in Peru. *Development*, 2014, 56(4), (518-524).
- BINGLEY, K. (2014). *A Review of Strategic Foresight in International Development*. Sussex, UK: Institute for Development Studies.

- BOURGOIS, R. & C. SETTE (2017). *The state of foresight in food and agriculture: challenges for impact and participation*. *Futures*, 93, p. 115-131.
- CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.
- CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2015). *Memoria CEPLAN 2014*. Lima: CEPLAN.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2018), «Prospectiva y desarrollo - Guía de investigación». En línea: <https://biblioguias.cepal.org/ProspectivayDesarrollo>. Visitado el 7 de octubre de 2018.
- CUNNINGHAM, Frank (2002). *Theories of Democracy: A Critical Introduction*. New York: Routledge.
- CHAMBERS, Robert (1995). Poverty and livelihoods: Whose reality counts?. *Environment and Urbanization*, Vol. 7, No. 1, April 1995.
- DAHL ANDERSEN, A. & P.D. Andersen (2016). *Foresighting for Inclusive Development*. Oslo: University of Oslo, Centre for technology, innovation and culture.
- EYAKUZE, A. & A. MULIRO (2014). *Dispatches From The Frontline: Using pro-poor foresight to influence decision-making*. Rome: Society for International Development.
- FUNG, A. & E.O. WRIGHT (2001). Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 29:1, p. 5-41.
- GIOACCHINO, G. (2016). Foresight and International Development: Conference Report, IDS Evidence Report 168, Brighton: IDS.
- GIOACCHINO, G. & J. Sumberg (2016). Introduction: Foresight in International Development. *IDS Bulletin*, Vol. 47 No. 4.
- LOVERIDGE, D. & P. STREET (2005). Inclusive foresight. *Foresight*, 7: 3, p.31-47.
- MAX-NEEF, M., A. ELIZALDE & M. HOPENHAYN (1989). Human Scale Development: An Option for the Future. *Development Dialogue*, 1989: 1.
- MCLAUCHLAN, P. & L. ACOSTA (1988). *Perú 2010: El futuro ya no es como antes*. Lima: GRADE.
- MEDINA, J., S. BECERRA & P. CASTAÑO (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- PANFICHI, A. (ed.) (2007). *Participación ciudadana en el Perú: Disputas, confluencias y tensiones*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- PATEMAN, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PATEMAN, C. (2012). Participatory Democracy Revisited. *Perspectives on Politics*, 10: 1, p. 7-19.
- PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2014). *Ciudadanía política: Voz y participación ciudadana en América Latina*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- PROGRAMA PRODESCENTRALIZACIÓN (2016). *Informe anual sobre el estado del proceso de descentralización*. Lima: Programa ProDescentralización - USAID.
- REMY, M. I. (2011). *Participación ciudadana y gobiernos descentralizados* (Cuadernos descentralistas No. 28). Lima: Grupo Propuesta Ciudadana.
- RHYDDECH, A. (2016). Models for Foresight Use in International Development. *IDS Bulletin*, 47:4, p. 25-36.
- SAGASTI, F. (2004a). *Planeamiento Estratégico para el Desarrollo: Enfoque y Metodología*. Lima: FORO Nacional Internacional.
- SAGASTI, F. (2004b). Thinking about the Future: Trends and Scenarios in Latin America. *Development*, 47 (4), p. 15-25.
- SAGASTI, F., N. LYNCH, M. HERNÁNDEZ & P. PATRÓN (1997). *El experto, el ciudadano y la gobernabilidad democrática: El enfoque metodológico de Agenda: Perú*. Lima: Foro Nacional Internacional.
- SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA (2013), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- SEN, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- SLAUGHTER, R. (1995). *Futures Tools and Techniques*. Melbourne, Australia: Futures Study Centre.
- UNDP Global Centre for Public Service Excellence (2014). *Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries*. UNDP: Singapore.
- VOROS, Joseph (2001). A Primer on Futures Studies, Foresight and the Use of Scenarios. *Prospect, the Foresight Bulletin*, No. 6.