



Programa de Liderazgo Integrador

MÓDULO 2.1: EL CONTEXTO EN EL QUE ACTÚA EL LÍDER¹

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Luego de aplicar este módulo, los y las participantes estarán en capacidad de identificar y analizar los contextos en los que viven, e incorporen la incidencia en lo público como un eje de acción a favor de sus comunidades.

¿POR QUÉ ENTENDER EL CONTEXTO ES IMPORTANTE PARA UN NUEVO LIDERAZGO?

Puede ser obvio, aunque no aplicado, que un líder o lidereza deba tener claro el contexto en que se desenvuelve para ejercer su liderazgo y tomar decisiones. Sin embargo, tradicionalmente se concibe al análisis de contexto como un patrimonio de científicos y entendidos, los que deben dar a conocer a los demás su comprensión global de las cosas.

En el liderazgo integrador buscamos que líderes y liderezas puedan construir colectivamente el análisis del contexto, mediante momentos reflexivos y el uso de herramientas apropiadas, sin desconocer el aporte de los estudiosos del mismo.

De hecho todo proceso requiere como base para su desarrollo un análisis del contexto en el que se producen y se reproducen las condiciones de vida que afectan a las personas. El análisis de contexto contribuye a la identificación de los determinantes de un proceso, como base para proponer políticas y orientar la planificación. Permite identificar, priorizar y describir los problemas en el nivel local, analizar conjuntamente con los actores sociales los problemas prioritarios a fin de explicar sus determinantes protectores y destructivos.

¹ [Versión para impresión](#)

El análisis del contexto permite conocer los principales problemas de la población y su explicación y es la base para continuar profundizando por aproximaciones sucesivas en el conocimiento de la realidad y como ésta se expresa en la situación de salud de estratos específicos de la población.

Desde el punto de vista metodológico, se concibe como un proceso de conocimiento, que permite el desarrollo de capacidades y destrezas para el análisis de la realidad que interesa conocer. De esta manera, se evidencia la necesidad de enfatizar en la comprensión del proceso de investigación como un todo y no sólo en el conocimiento de métodos y técnicas de recolección y análisis de la información como se ha hecho en el pasado.

El análisis de contexto surge como una construcción colectiva que conlleva un proceso participativo en el que los involucrados asumen un papel activo en la búsqueda de respuestas adecuadas a sus problemas mediante un análisis y explicación profundo de los mismos.

AGENDA DEL MÓDULO DEL CONTEXTO EN ACTÚA EL LÍDER

Unidad	Contenido	Metodología	Tiempo	Materiales
1. Presentación y primeras ideas	Con qué idea llegan los y las asistentes sobre el contexto	Presentación Individual y primera idea de qué significa el contexto	1:00	Tarjetas
2. Necesidad de conocer el contexto	Ampliar y aclarar la visión Ver opciones alternativas para el plan Para cambiarlo, mejorarlo, transformarlo (incidencia)	Presentación de casos del contexto en que se desenvuelve el grupo	0:45	Power point (¿) Docucontexto
		Discusión sobre la relación entre contexto y proceso Posibilidad de cambiar el contexto	0:45	
		Exposición	0:30	
3. Qué es el contexto	Qué es el contexto... Utilidad del análisis Componentes de un contexto... Niveles: global, nacional, regional y local Modelos de desarrollo Coyuntura El proceso local	Construcción mediante lluvia de ideas en tarjetas	1:30	Tarjetas
4. Cómo analizar actores y decisiones	Herramientas participativas para aprehender el contexto Actores sociales, posiciones y fuerzas Desenvolvimiento de situaciones en el tiempo	Identificación de actores clave Disposición de los actores Análisis de fuerza de los actores	2:00	
		Árbol de decisiones	1:00	Documento

Unidad	Contenido	Metodología	Tiempo	Materiales
5. Cambiar el contexto. Escenarios.	Factores políticos, electorales, organizacionales, sociales, institucionales y conflictos que pueden incidir sobre los logros y procesos	Proceso y futuro deseado.	1:00	
		Identificación de escenarios posibles	0:30	
		Identificación de fuerzas impulsoras de los procesos y priorización en base a su nivel de incidencia	1:00	
	- Escenario actual - Escenarios a partir de enero de 2005 Efectos de cada escenario sobre las fuerzas impulsoras	Tendencias de las fuerzas impulsoras en el escenario actual. Uso de matrices y tarjetas.	0:30	
		Identificación de tendencias de las fuerzas impulsoras en diversos escenarios. Trabajo de grupos.	1:00	
		Plenaria de presentación y reflexión	1:00	
Acciones estratégicas clave para fortalecer, prevenir (ahora) y remediar (después)	Acciones de prevención y remediación para las tendencias críticas.	1:00		
6. El contexto local	Situación de la coyuntura-contexto local	Charla y diálogo sobre contexto local y nacional	2:00	Experto local - nacional
7. Análisis final	Re-conocer procesos Alcance y manejo colectivo del análisis Diseño de caminos para el cambio Estrategia: mirada larga y pasos cortos	Discusión abierta en plenaria	1:00	
		Duración total 2 días	16:00	

DESARROLLO DE LAS UNIDADES

Unidad 1: PRESENTACIÓN Y PRIMERAS IDEAS

Esta unidad busca identificar con qué idea llegan los y las asistentes sobre el contexto y crear un ambiente para tratar el tema.

Se hará una presentación individual de cada persona, en la que presentan un dibujo y explican su primera idea de qué significa el contexto.

Para ello el/a facilitador/a hará un breve introducción y se presentará a modo de ejemplo con un dibujo preparado.
Los dibujos son puestos juntos en una pared.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Tarjetas y marcadores

Unidad 2: NECESIDAD DE CONOCER DEL CONTEXTO

Esta unidad está dirigida a que el grupo analice y descubra la importancia y necesidad de conocer y analizar el contexto para un buen ejercicio del liderazgo.

Qué significa cambiar el contexto en el liderazgo integrador
Políticas públicas
El espacio de lo público: la política
Necesidad de conocimiento del contexto para los procesos sociales. Incidencia del contexto en los procesos. Incidencia de actores, de condiciones de vida, del modelo de desarrollo, de las características de la zona, de la forma de gobierno, de la situación institucional, de
El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de líderes y liderezas y de los grupos humanos. Ven lo que los demás no alcanzan a ver. Establecen relaciones necesarias entre aspectos de realidad sin relación aparente.
El conocimiento del contexto y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones (estrategias) alternativas para un plan y manejar supuestos acertados en un plan.
Las posibilidades de cambiar, mejorar, transformar el contexto es mayor si se tiene un conocimiento adecuado de él. El espacio de lo público como el lugar que apunta al contexto. La política como acción en el espacio de lo público. Las políticas públicas como forma de proponer cambios en el contexto.

a) Presentación de casos del contexto en que se desenvuelve el grupo

Se pide a 3 personas del grupo que cuenten en que proceso se encuentran y en que contexto están estos procesos.

Se trata de que salga el ambiente del contexto, pero no se requiere que la presentación sea sistemática

En la práctica se escuchan relatos de situación y de lo que ocurre en diversas zonas.

- Duración: 45 minutos
- Materiales: papelotes y marcadores para registrar los casos

b) Discusión sobre la relación del contexto con los procesos. Discusión sobre las posibilidades de cambiar el contexto

Se abre la discusión en base a preguntas como estas:

¿Lo que ocurre en la zona, las formas de vida y los acontecimientos, en que medida influyen sobre los procesos que emprendemos?

¿Las acciones y procesos en que estamos involucrados están dirigidos a lograr cambios en el contexto? ¿Es posible lograrlo?

Lo que se busca es estimular en el grupo que vean la relación íntima entre contexto y procesos.

- Duración: 45 minutos

- Materiales: papelotes y marcadores para registrar los puntos importantes.

c) Exposición

En base a los casos presentados y a la discusión, se hace una exposición del contenido de este módulo con power point.

- Duración: 30 minutos

- Materiales: documento en power point

Unidad 3: QUÉ ES EL CONTEXTO

Se construye mediante lluvia de ideas en tarjetas, los siguientes elementos del contexto:

- Qué es el contexto...
- Utilidad del análisis del contexto...
- Componentes de un contexto...
- Niveles del contexto...

Se hace una discusión abierta sobre la incidencia del contexto y las características más importantes que hay que tomar en cuenta en los contextos local, regional, nacional y global. El contenido básico consta en el documento adjunto².

Qué es el contexto. Espacio en el cual se desenvuelve la vida, con todos sus componentes. Componentes más decisivos que otros.
Modelos de desarrollo que están presente en nuestras realidades locales, nacional y mundial. Elementos clave de los modelos de desarrollo. Formas de producción y trabajo, formas de gobierno, formas de participación, formas de comunicación e información, culturas, situación ambiental, relaciones entre hombres y mujeres, relaciones generacionales, tecnologías.
Coyuntura. Características del momento actual. Momento en que se encuentran las manifestaciones visibles de la calidad de vida, de la población, del gobierno, de los liderazgos y poderes, de los actores, crecimiento o decrecimiento económico, empleo, migraciones.
Contexto global, nacional, regional y local. El contexto mundial, nacional, regional y local tienen diversos niveles de incidencia sobre los procesos locales.

² El [contexto](#) en políticas de salud.

Si bien hay una incidencia mayor del contexto local y disminuye en la medida en que se aleja, hay momentos y situaciones de los demás contextos que traen consecuencias directas sobre los procesos.
 En el contexto actúan los colectivos y estos son actores sociales. Los niveles de organización y participación (capital social) son un haber importante para los procesos.

Duración: 1 hora y 30 minutos
 Materiales: Documento

Unidad 4: CÓMO ANALIZAR ACTORES Y DECISIONES

Esta unidad trata de cómo conocer y analizar el contexto. Identificar actores clave y factores clave para la comprensión del contexto. Así mismo enseña herramientas participativas para aprehender el contexto, basados en el concepto de que conocer el contexto es una acción colectiva, apoyada por conocedores y expertos. Las herramientas están dirigidas a: (i) análisis de actores, (ii) identificación, posición y fuerzas de los actores, (iii) desenvolvimiento de procesos de acuerdo a las decisiones de los actores.

a) Identificación de actores clave: ¿quienes serán responsables de los cambios? ¿dónde se toman las decisiones? ¿Cuáles son los agentes del proceso de cambio (que lo promueven o lo resisten)? No hablar de hoy, sino del mañana.

1. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES: Listado de actores sociales e institucionales que de alguna manera están involucrados en el problema u objetivo.
2. POSICIÓN DE LOS ACTORES: Permite hacer un análisis de viabilidad y de aliados de un programa o proyecto.

Código	Actor	A favor	Indiferente	En contra
A	Asociación de...	X		
B	Dirección provincial de...	X		
C	Centro de salud...			X
D	Unidad educativa...			X
E	Iglesia...	X		
F	Comunidad de base...	X		
G	Empresario (Cámara)...		X	
H	Medio de comunicación...			X
I	Fondo mutual...		X	
J	Comunidad indígena...		X	
K	Organización de mujeres...	X		
Total		5	3	3

b) Análisis de de fuerzas de los actores. Para ello se parte de la lista de actores identificados y se identifica la influencia que tiene cada actor sobre cada uno de los otros actores. Este análisis es grafica en una matriz como la siguiente, a partir de la cual se establece un valor total de influencia y dependencia de cada actor.

INCIDENCIA DE UNOS ACTORES SOBRE OTROS: Permite hacer un análisis de fuerzas. Consiste en calificar de 0 a 2 la influencia de cada actor sobre los otros.

		I N C I D E N C I A											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total
D	A	X	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	7
	E	0	X	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4
P	C	1	0	X	1	1	1	1	2	0	0	1	8
	E	2	1	1	X	0	1	0	2	1	2	1	11
N	E	2	2	2	1	X	1	1	2	1	2	2	16
	D	2	0	1	1	0	X	0	2	0	1	1	8
E	G	0	2	1	1	1	0	X	2	0	0	0	7
	N	1	2	1	2	1	2	2	X	1	2	2	16
C	I	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	1	2
	J	1	0	0	0	0	1	0	2	0	X	2	6
I	K	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	X	5
	Total	9	8	6	6	4	8	7	16	4	10	11	

0 = Ninguna influencia 1 = Alguna influencia 2 = Alta influencia

En base a la calificación obtenida en influencia (o incidencia) y dependencia, se ubica a cada actor en cada uno de los cuatro cuadrantes identificados en la siguiente matriz, con lo cual se puede identificar las características de la fuerza de cada actor clasificándolos en independientes, dependientes, líderes y críticos.

MATRIZ DE INCIDENCIA Y DEPENDENCIA: Permite establecer la fuerza de cada actor

	Alta incidencia - Baja dependencia Líderes									Alta incidencia - Alta dependencia Críticas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
18																		
17																		
16				E											H			
15																		
14																		
13																		
12																		
11						D												
10																		
9																		
8						C		F										
7							G		A									
6										J								
5											F							
4								B										
3																		
2				I														
1																		

Baja incidencia - Baja dependencia *Baja incidencia - Alta dependencia*
 Independientes Dependientes

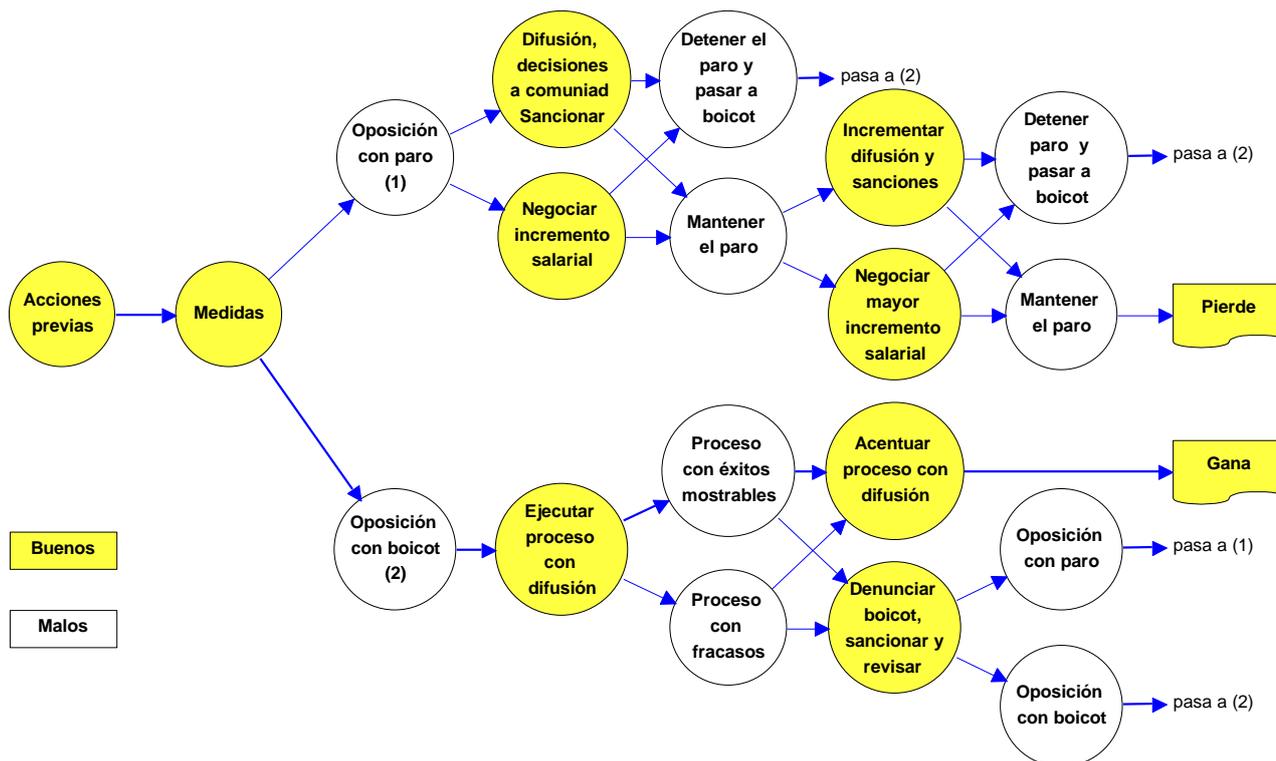
- Duración: 2 horas
- Materiales: Tarjetas y marcadores

c) Desarrollo de los factores en el tiempo.

Una forma de poder entender el contexto y escenarios es conocer cómo se pueden desarrollar los factores y situaciones en el tiempo, de acuerdo a las decisiones que

van tomando los actores en una situación o conflicto. Para ello se lleva adelante el siguiente ejercicio.

Ejercicio de árbol de decisiones.- Una forma de advertir lo que puede ocurrir en base a las decisiones de dos fuerzas en oposición.



- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas y marcadores

Unidad 5: CAMBIAR EL CONTEXTO: ESCENARIOS

Esta unidad pretende ubicar y profundizar en la construcción de escenarios como forma de entender el contexto y sus fuerzas ahora y en posibles situaciones de futuro.

Ahora más que nunca se necesita herramientas que ayuden a tomar decisiones en medio de la complejidad e incertidumbre. En estas condiciones se hace necesario explorar el futuro para poder anticiparse a los problemas.

a) Discusión sobre Proceso y futuro deseado, mediante tarjetas con lluvia de ideas entregadas por los y las asistentes mediante tarjetas. Luego se clasifican rápidamente. El resultado de este trabajo grupal será una visión de futuro que servirá luego de referente para todo el análisis de las fuerzas impulsoras que llevan hacia ella o se convierten en obstáculo para lograrla.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Peplotes y marcadores para anotar puntos importantes.

b) identificación de posibles escenarios para el momento en que se quiere analizar (dentro de un año, dentro de tres, después de que ocurra algún evento importante como un tratado comercial un cambio electoral, etc.)

Para esto se hace una reflexión colectiva y se suponen unas tres o cuatro situaciones distintas. Luego se bautiza con una o muy pocas palabras a cada escenario (p.e. “Triunfo de la oposición” o “Tratado a favor”).

- Duración: 30 minutos
- Materiales: Peplotes y marcadores para anotar puntos importantes.

c) Identificación de fuerzas impulsoras de los procesos y priorización en base a su nivel de incidencia

Factores políticos, electorales, organizacionales, sociales, institucionales y conflictos que pueden incidir sobre los logros y procesos.

Se llena de ideas la matriz siguiente. Se pueden usar preguntas como: ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio? ¿Qué factores detienen o conspiran contra el cambio? ¿Cuáles son los motores del cambio? Luego se procede a ordenarlas temáticamente y a una multivotación rápida que establece las 8-10 fuerzas impulsoras más importantes. La votación puede hacerse entregando 4 etiquetas pequeñas a cada asistente, quien las pega donde considera que son fuerzas más incidentes.

Fuerzas impulsoras	
A favor	En contra

- Duración: 1 hora
- Materiales: papelote, marcadores y etiquetas pequeñas

d) Tendencias de las fuerzas impulsoras en el escenario actual. Uso de matrices y tarjetas.

Se analiza el estado de estas fuerzas en el momento actual y la capacidad que tienen ahora de impulsar el propósito u objetivos deseados. Se utiliza la siguiente matriz:

Fuerza impulsora	Estado actual	Aporte al propósito
		→
		↑
		↓
		↘
		↗

En la primera columna se pasan las 8-10 fuerzas priorizadas en la actividad anterior en orden de importancia. En la segunda columna se caracteriza en pocas palabras cómo está esa fuerza en el momento actual. En la tercera columna se dibuja una flecha indicando en qué medida aporta o impide esta fuerza al logro de nuestros objetivos.

- Duración: 30 minutos
- Materiales: papelote, marcadores y etiquetas pequeñas

e) Identificación de tendencias de las fuerzas impulsoras en los diversos escenarios. Trabajo de grupos.

Se lleva a cabo la misma actividad anterior, en grupos, cada uno trabajando sobre el escenario identificado. Por ejemplo 3 escenarios posibles a partir de enero de 2005 y el efecto de cada escenario sobre las fuerzas impulsoras y, por ende, sobre nuestros objetivos.

- Duración: 1 hora
- Materiales: papelote, marcadores y etiquetas pequeñas

f) Plenaria de presentación y reflexión

Se concluye en que la visión de conjunto permitió madurar y dar dimensión al análisis del problema.

- Duración: 1 hora
- Materiales: papelote, marcadores y etiquetas pequeñas

g) Acciones de prevención y remediación para las tendencias críticas.

Se define con el grupo acciones estratégicas clave para fortalecer (permanentes), prevenir (ahora) y remediar (después). Finalmente se hace la siguiente reflexión conceptual en base a las notas adjuntas.

- Duración: 1 hora
- Materiales: papelote, marcadores y etiquetas pequeñas

El futuro no está totalmente determinado; siempre está abierto a múltiples desenlaces *-futuribles-*³. La representación de los futuribles nos ofrece dos opciones: aptarse o influir. Esperar a que lleguen los problemas o las situaciones irreversibles para plantearnos qué debemos hacer es una actitud reactiva. Nosotros proponemos otra actitud *-proactiva-* para encarar el futuro; significa que optamos por anticiparnos a los problemas que puedan aparecer, reflexionando sobre lo que construimos e influimos, reduciendo los riesgos de la complejidad e incertidumbre. De esta manera tendremos la capacidad de respuesta adecuada para actuar ante las variaciones del entorno.

El objeto de la prospectiva no es predecir el porvenir; más bien, se fundamenta en la convicción de que el porvenir está por hacerse.

El análisis se centra en los distintos futuros - los posibles, los probables y los deseables - mediante técnicas de prospectiva que estudian las variables que configurarán los diferentes futuros en un horizonte temporal determinado, sus características, las interdependencias entre ellas, sus límites y cuantas circunstancias influyan en la identificación de los futuribles. Es decir, se elaboran conjuntos de hipótesis sobre panoramas de futuros que tienen las siguientes características:

- Se considera que no existe un único futuro sino que pueden darse múltiples futuros: futuribles.
- El enfoque del análisis es global y estructural, donde cada variable tiene importancia en tanto influya y dependa de otras.
- Se estudia la evolución probable de las variables.
- Los comportamientos, fuerzas y medios de los actores son esenciales para evaluar las alternativas estratégicas: análisis del juego de actores.

³ Fundación Esquel. Redes de Justicia – Coalición por la Justicia. Usaid. 1, 2, 3 Justicia / Construcción de Escenarios en el Sector Justicia del Ecuador. Quito, 2002.

Los escenarios son historias sobre el futuro, más no predicciones.

Los escenarios permiten:

- Cambiar el modo en que la gente piensa;
- Repensar las opciones que se presentan;
- No concentrarse en las diferencias, sino más bien en las ideas comunes sobre el futuro;
- Proveer de nuevas imágenes y lenguajes para facilitar las discusiones y la toma de decisiones;
- Ayudar a concentrarse en las opciones y asuntos más críticos;
- Pensar en las consecuencias que las acciones del presente tienen sobre el futuro.

Narrativas y Actores Claves

Las narrativas se refieren a guiones sobre historias para las trayectorias y los actores claves son los protagonistas de estas historias. Su presencia es esencial ya que impulsan el cambio o generan las resistencias al mismo (p.ej: elites políticas, organizaciones sociales, Estado). Es importante que estas historias sean verosímiles y que se puedan reproducir a través de imágenes que puedan ser recordadas por la audiencia. Estas imágenes e historias pueden ser transmitidas a través de multimedia, power point, videos, etc.

Tendencias Críticas

Las tendencias críticas son los procesos fundamentales que afectan una sociedad con un alto grado de independencia de la voluntad de sus miembros. ¿qué va a ocurrir inevitablemente en los próximos X años? En general, deben ser cuantificables. Las tendencias condicionan, no determinan – no caer en determinismos.

Posibles tendencias críticas:

- Evolución demográfica, crecimiento, migración, urbanización
- Progreso económico
- Avance tecnológico
- Desarrollo sustentable, cambio climático, catástrofes,
- Seguridad y estabilidad
- Avances sociales y políticos, descentralización, gobiernos locales,

Se puede extrapolar las tendencias de 20 a 25 años.

Fuerzas Impulsoras

Las fuerzas impulsoras son los procesos incidentes, en los que los actores sociales tienen alguna capacidad de influenciar (la participación ciudadana, la educación, el gobierno local, la innovación tecnológica). ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio? ¿Qué factores inciden para que el cambio no se de? ¿Cuáles son los motores y frenos del cambio?

Incertidumbres Críticas

Las incertidumbres críticas (puntos de división) son problemas repentinos de

alta incidencia. Son asuntos o problemas influirán sobre la trayectoria del sistema que se está analizando y que conducen a puntos de inflexión o encrucijadas que se enfrentan en el futuro y que determinan el tipo de escenario que resultará (la integración regional). ¿Qué problemas podrían tener gran influencia sobre la trayectoria? ¿Cuáles son las encrucijadas que enfrentamos en el futuro? ¿Qué eventos podrían modificar el curso de los acontecimientos? El uso de la historia contrafactual puede ser útil.

¿Qué significa cambiar el contexto?

Alternativas para cambiar el contexto:

- Actuación en el espacio de lo público
- Actuación política
- Políticas públicas
- Ciudadanía
- Alianzas y redes
- Participación regional y nacional
- Asumir responsabilidades desde lo local - sectorial

Influencia global desde el país

Unidad 6: EL CONTEXTO LOCAL

Se trata de contar con un experto o experta en la situación política, social y económica local, que de una charla sobre el momento actual o coyuntura en la cual se desenvuelve el tema que se está tratando. Se debe buscar una persona que tenga un conocimiento amplio y profesional y, si es posible, haya escrito sobre la situación. (duración de máximo 40 minutos). Esta exposición será acompañada de un documento facilitado por el expositor.

La charla, a diferencia de exposiciones tradicionales, tendrá la ventaja de que los y las asistentes han realizado ya un análisis y práctica de construcción de contexto, por lo que será apreciada en toda su dimensión y generará preguntas y discusiones importantes, al contrastarla con los ejercicios realizados. (duración de 20 minutos).

Se hará, luego de la charla, una lluvia de ideas de preguntas e inquietudes, mediante tarjetas, antes de volver a dar la palabra al expositor. (15 minutos)

Luego de esta segunda ronda del expositor, se hará un diálogo abierto entre asistentes y expositor/a. (Entre 30 y 45 minutos).

- Duración: 2 horas
- Materiales: Infocus y computadora, papelotes y marcadores, tarjetas.

Unidad 7: ANÁLISIS FINAL

Se hace una discusión abierta en plenaria sobre el papel y utilidad del análisis del contexto para el liderazgo integrador.

- El contexto en el liderazgo participativo.
- Alcance y manejo colectivo del análisis de contexto.
- Capacidad de intervenir en el contexto.

Se hace hincapié en la necesidad de que este uso del contexto sea colectivo y no particularizado a los y las líderes.

Se sacan conclusiones útiles para el proceso del liderazgo integrador

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes y marcadores

BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS DE APOYO

- Acosta, Alberto y Pozo, Mauricio.- ALCA: Ecuador, América Latina y la Globalización. Revista El Búho Nos. 2 y 3. Nov. 2002.
- Caballero, Luis.- Metodología en Técnica de Escenarios. (Base para una Gerencia Corporativa). Planeta. 1994.
- Carucci, Flavio.- La Técnica de Escenarios y su aplicación en la planificación Estratégica por problemas. ILDIS 1.994.
- Comisión de Planificación de Inversiones en Infraestructura de Transporte - SECTRA.- Metodología para la Construcción de [Escenarios de Desarrollo Urbano](#)
- DED-Inwent.- Ejercicios para análisis de actores y visión de futuro. Programa de fortalecimiento de capacidades de ONGs. CD. Enero 2004.
- Fundación Esquel. Redes de Justicia – Coalición por la Justicia. Usaid. 1, 2, 3 Justicia / Construcción de Escenarios en el Sector Justicia del Ecuador. Quito, 2002.
- Gabiña, Juanjo.- El Futuro Revisitado. (La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión). Edit. Alfoamega. Marcombo. 1996.
- Gibson, Rowan.- Repensando el Futuro. Negocios Principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Edit Norma, 1997.
- Godet, Micheli.- De la Anticipación a la Acción. (Manual de prospectiva y estrategia). Edit. Alfaomega-Marcombo .1995.
- Hevia Araujo, Oswaldo Ramón.- [Metodología de Escenarios](#): ¿Utopía o Concreción Prospectiva en las Ciencias Sociales?
- Makridakis, Spyros.- Manual de Técnicas de Pronósticos. Edit. Limusa. 1997.
- Miklos, T. Y Tello, M.- Planificación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro. Edit. Limusa. 1.993.
- Mojica Sastoque, F.- La Prospectiva. Técnica para visualizar el futuro. Legis. 1992.
- Oleas, Julio.- Fundamentalismo y Globalización. Revista Gestión 91. Enero 2002.
- Ricaurte, Ana María y Yépez, María Sol.- ¿Quién mucho abarca, poco aprieta?. Revista Gestión. No. 90. Dic. 2001.
- Sáenz, Álvaro.- Power Point sobre Contexto y Escenarios. Quito 2004.
- SES.- Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo.- Bs As. Dic. 2002.

- SIISE.- La migración internacional reciente: algunos interrogantes. Gestión 90. Dic. 2001.
- Van der Heijden, Kees.- Escenarios el arte de prevenir el Futuro. Panorama 1998.
- Yadresic, Alejandro.- La privatización debe tener un marco de reglas claras. Revista Gestión No 90. Dic. 2001.
- Yépez, María Sol y Sánchez, Leisa.- Grandes y Chicos en la Pecera del ALCA. Revista Gestión No. 99. Sept. 2002.