

## **ANEXO METODOLOGICO 1**



## **ACTORES Y ESCENARIOS**

**IGC**

**INSTITUTO DE GESTIÓN DE CIUDADES**

## ACTORES Y ESCENARIOS

### 1. INTRODUCCIÓN

- . ¿Cómo estamos hoy?
- . Una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa
- . Con esta sí... ¿y con estas?
- . Problemas subsistente pero que no queremos profundizar
- . La ferretería

### 2. APUNTES PARA UNA METODOLOGÍA

- a. Diagrama: etapas y participantes
- b. Cuadro: objetivos y técnicas
- c. Fichas: consignas de trabajo
  - . Ha. Identificación de las variables que estructuran la situación actual de la ciudad
  - . Hb. Identificación de las variables que estructuran la situación deseada para la ciudad
  - . Hc. Priorización y selección de variables a utilizar en momentos sucesivos
  - . Hd. Control de interdependencia y jerarquización
  - . H1. Identificación de valores a asumir por las variables
  - . H2. Chequeo de valores a asumir por las variables
  - . H3. Identificación de escenarios probables
  - . H4. Selección de escenarios deseables y realizables
- d. Análisis actores
- e. ANEXO 1: ACTORES Y ESCENARIOS: Talleres de trabajo
  - . Poniéndonos de acuerdo sobre los terminos a utilizar
  - . Taller de trabajo con el Equipo Técnico
  - . Taller de trabajo con las organizaciones
  - . Encuesta a expertos
  - . Fichas : consignas de trabajo
    - . H1. Diagrama espina de pescado
    - . H2. Matriz de valores de las variables
    - . H3. Brainstorming: nuevas variables
    - . H4. Matriz de escenarios
    - . H5. Abaco de Regnier
    - . H6. Análisis de los resultados de las encuestas
    - . H7. Análisis de los resultados de las encuestas
    - . H8. Síntesis de los resultados de las encuestas
    - . H9. Análisis de los resultados de las encuestas
- f. ANEXO 2: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS:: Talleres de trabajo
  - . Notas
  - . Taller de trabajo con el Equipo Técnico
  - . Taller de trabajo con las organizaciones
  - . Fichas : consignas de trabajo
    - . H1. Presentación del árbol estratégico
    - . H2. Definición de criterios
    - . H3. Matriz de pertinencia de objetivos
    - . H4. Matriz de priorización de objetivos

## 1. INTRODUCCIÓN

### ▪ Cómo estamos hoy?

El trayecto realizado en la planificación estratégica habilita la posibilidad de realizar un análisis crítico de sus herramientas y supuestos fundamentales en orden a consolidar la metodología de trabajo y dotarla de mayor efectividad.

En este sentido los aportes de Joseph M. Pascual Estévez revisten particular importancia al plantear los procesos de planificación estratégica como dinámicos y susceptibles a reformulación a partir de la experiencia y el aprendizaje construido en el actuar.

Dos puntos son los señalados como nodales por este autor: *La gestión relacional y la estrategia*, la articulación de ambas es la gestión estratégica.

Ambos aspectos, el tratamiento de los actores y la definiciones de estrategias, sin embargo, aparecen como los principales puntos débiles del planeamientos estratégico en los autores comprometidos con esta temática y los actores involucrados en estos procesos. (La estrategia de las ciudades, Barcelona, 1999).

Resolverlo implica tener presente los postulados de la “sociedad red” de Manuel Castells, según el que la sociedad actual se caracteriza por actores interconectados entre sí, con responsabilidades cada vez más descentralizadas y compartidas. Una sociedad dinámica, abierta, integradora de nuevos nodos, innovadora .

### ▪ Una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa

Ahora, teniendo en cuenta esta situación ¿cómo construir escenarios que sumen valor a la planificación estratégica de ciudades?

En las respuestas a esta pregunta encontramos dos grandes líneas de abordaje:

Enfoque de la contingencia	Enfoque de RED o Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización entendida como sistema abierto, que se anticipa a los cambios del entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización como parte de una red de organizaciones, articulada por nodos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Separación, límites, aunque más o menos lábiles, entre sistema y entorno. Las principales fuerzas del entorno pueden ser identificadas y su desarrollo previsto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Red de actores con poder diferenciado, construida por conflictos y consensos. El desenvolvimiento de las variables tiene que ver con los diferentes posicionamientos asumidos por los actores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación estratégica de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información está en poder de los diferentes actores y es una fuente de poder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de actores, construcción de escenarios y definición de estrategias como momentos diferenciados de la definición de una política o plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de la construcción de escenarios y la definición de la estrategia: prospectiva estratégica. Formulaciones para el futuro, en términos de tres factores: tendencia o inercia histórica, evento o acontecimiento inesperado y posicionamiento de los actores.</li> </ul>

Enfoque de la contingencia	Enfoque de RED o Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>La construcción de escenarios y la definición de estrategias son un momento determinado en el proceso del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La construcción de escenarios y el posicionamiento-definición de estrategias como bucles de retroalimentación de la estrategia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso fundamentalmente a cargo de consultores o especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de cruce de lógicas ( política, técnica, administrativa) de los actores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales representantes: J. Tena Millán, E. Avila, Metodología CIDEU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales representantes: Carlos Matus, Giget, M. Godet, Metodologías PES, PNUD y CNAM</li> </ul>

### ▪ Con esta sí ... ¿y con éstas ...?

En función de lo expuesto, parecería lógico orientar nuestras preferencias a trabajar con un enfoque que, en consonancia con la segunda línea, suponga:

\* Con Godet, que es una cierta racionalidad de los actores **en** los escenarios la que los torna estratégicos, cuando una vez avizorado qué puede ocurrir definen **qué pueden** y **qué van** a hacer.

\* Con Escobar Quijano, ( siguiendo a Acuña y Konow ) que esta perspectiva de la prospectiva **es más constructivista** que anticipatoria, más **un proceso** que una guía

\* y que el triángulo griego anticipación-apropiación-acción, mejor traducido como deseo-razón-acción, proporciona una clave de lectura para la construcción de escenarios y su utilización: pensamiento prospectivo de **impacto cognitivo** por repetición, para alinear y **movilizar** la acción colectiva y **sostener el deseo** estratégico.

Así, los escenarios no serán “futuros” posibles sino representaciones facilitadoras para llegar a los deseables y que, reintroducidas, reformuladas secuencialmente a lo largo del proceso de planificación y gestión estratégica - y no en una única instancia – permitirán marcar las distancias y las tareas de la situación base a la deseada, monitoreando el desarrollo como tal, marcando la necesidad de graduar la apertura y el cierre de instancias participativas ( amplias y restringidas ).

### ▪ Problemas subsistentes pero que no queremos profundizar:

Nos permitimos enunciarlos en forma de preguntas que sólo en la puesta a prueba de estos mecanismos y herramientas de intervención irán encontrando - a modo de piezas de un puzzle - respuestas provisorias y parciales:

¿Cómo ayudar a evitar que se priorice el consenso en sí sobre la estrategia?

¿Cómo pensar la ciudad como organización compleja, para leer sus competencias, como en una DAFO reformulada a partir de objetivos situados?

¿Cómo y hasta qué puntos autolimitar el efecto de la racionalidad técnica implícita en los instrumentos facilitadores sobre las múltiples racionalidades de los actores fundamentales?

▪ La ferretería

Métodos e Instrumentos a Aplicar	
Centrales	de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y Análisis de Relaciones Gobierno - Sociedad</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus Groups</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estructural</li> <li>• Exploración Semiestructurada</li> <li>• Retrospectiva; análisis de tendencias</li> <li>• Clasificadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros de relaciones simples</li> <li>• Polígono de Valoraciones</li> <li>• Método Delphi, Abaco de Regnier</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método MACTOR</li> <li>• Matrices de identificación y calificación de interrelaciones</li> <li>• Variables Claves - MIC</li> <li>• Estrategia de Actores - MIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros de relaciones simples</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> <li>• Arboles de competencias</li> <li>• Polígono de Valoraciones</li> <li>• Abaco de Regnier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis morfológico</li> <li>• Construcción de Escenarios</li> <li>• Estrategia de Actores</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrices de calificación de interrelaciones, métodos de los Ejes de Schwartz, de Arnaz y Melican, de Miklos y Tello</li> <li>• Cuadros de relaciones simples</li> <li>• Polígono de Valoraciones</li> <li>• Delphi, Abaco de Regnier, SMIC</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilización de Escenarios</li> <li>• Análisis de sensibilidad</li> <li>• Heurístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Actores</li> <li>• Matrices de calificación de interrelaciones</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> <li>• Delphi, Abaco de Regnier, SMIC-prob-expert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Agendas de Gobernabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y Análisis de Relaciones Gobierno - Sociedad</li> <li>• Diagramas de Procesos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Agendas de Gobernabilidad</li> <li>• Monitoreo y Análisis de Relaciones Gobierno - Sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus Groups</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Polígono de Valoraciones</li> </ul>

Queda por armar, con apropiaciones responsables, nuestro "set" básico y el listado de opcionales, articulados a las distintas fases de la metodología a proponer.

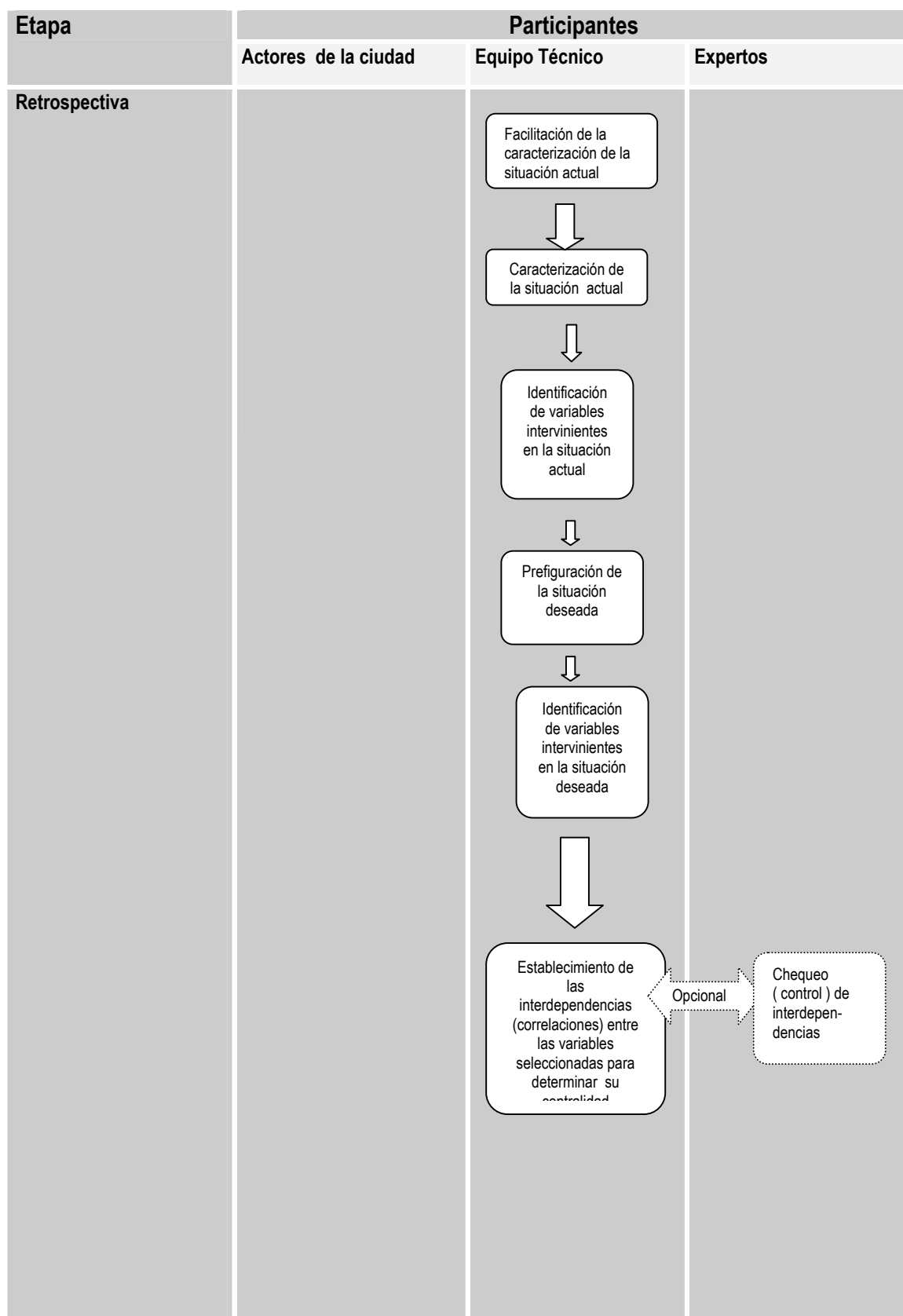
## 2. APUNTES PARA UNA METODOLOGÍA

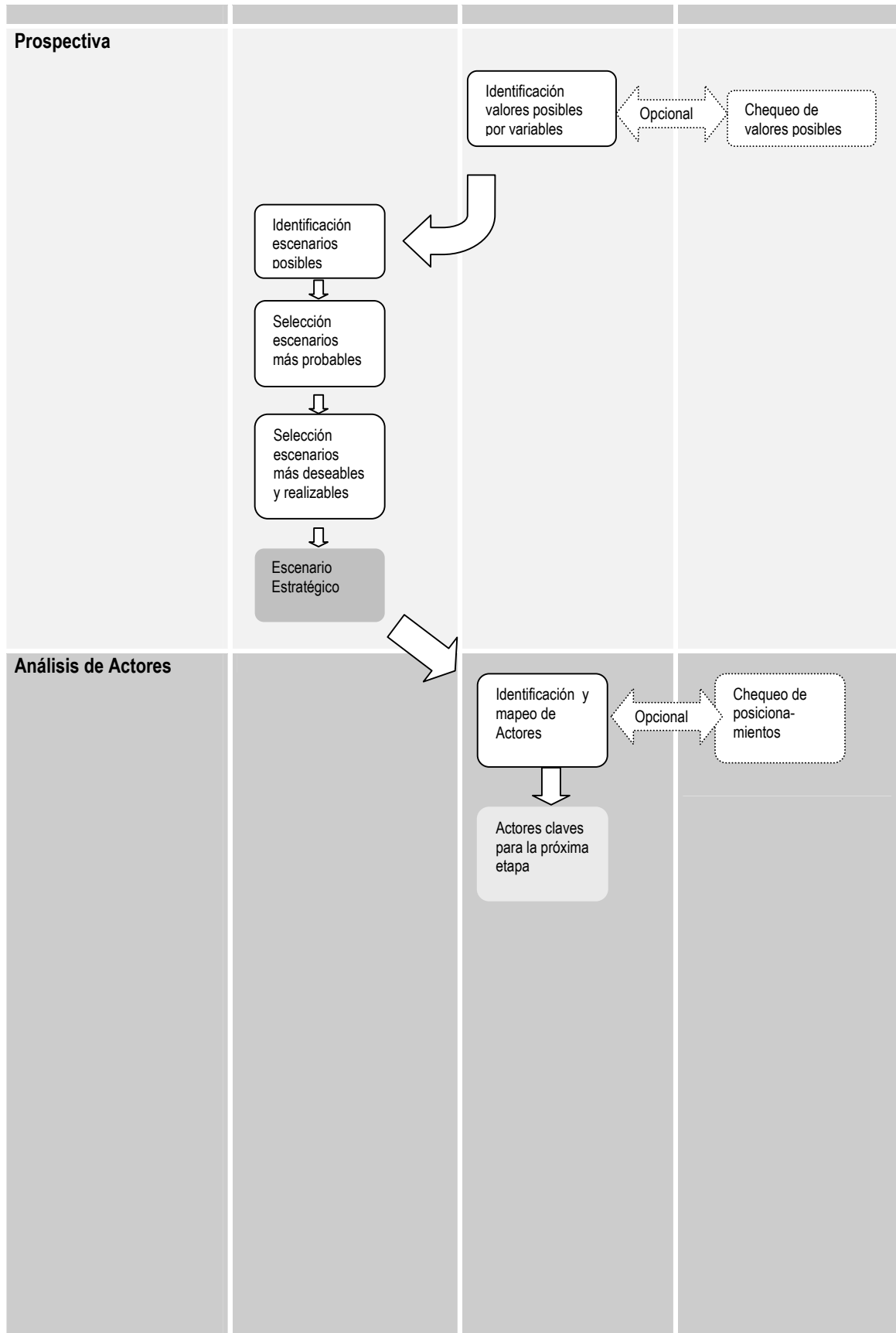
El método propuesto tiene los siguientes puntos centrales

- Para la construcción de escenarios se basa en tres núcleos fundamentales:
  - ⇒ La mirada retrospectiva
  - ⇒ El análisis del posicionamiento de los actores
  - ⇒ La mirada prospectiva

Los tres son trabajados en diferentes momentos de análisis y recuperados en la síntesis provisional construida como escenario para el plan
- Incorpora a la construcción el mayor número de racionalidades posibles en sus diferentes momentos: actores políticos, sociales, económicos; expertos en problemáticas particulares, equipos técnicos, vecinos. Asimismo prevé espacios de reflexión diferenciada: individual, grupal, plenarias, a fin de enriquecer con la contrastación desde el mayor número de ángulos posibles las miradas sobre los escenarios.
- Reconoce el vínculo identificación – acción, por lo que presupone que la construcción de un escenario común es un movilizador básico y necesario para el desarrollo de un plan estratégico. Por lo tanto prioriza la participación de los actores en la construcción de los escenarios con lo que esto trae aparejado en cuanto a simplificación de las técnicas y tiempos previstos.
- Entiende la construcción de escenarios como un proceso social y por lo tanto, supone la revisión del posicionamiento de los actores y por lo tanto, de los escenarios identificados como deseables y realizables en forma periódica.

(a) Diagrama : Etapas y participantes







**(b) Cuadro: Objetivos y técnicas de trabajo**

Momentos	Objetivos	Participantes	Pasos	Técnicas	Tiempos previstos	Productos
Retrospectivo	Focalizar la caracterización de la situación actual	Equipo Técnico	Facilitación de la caracterización de la situación actual y de la situación deseada	Provisión de enunciado motivador (síntesis de la DAFO)	3 horas	Identificación de variables nodales de la situación actual
	Identificar las variables intervinientes en la misma		Identificación de las principales condiciones estructurantes de la situación actual (variables) y establecimiento de relaciones de interdependencia entre dichas variables	Brainstorming; Diagrama causa-efecto o de Ishikawa (espina de pescado) (Ha) ; Brainstorming; Selección por “ballotage” (Hb)		
	Caracterizar la situación deseada		Identificación de las principales condiciones estructurantes de la situación deseada (variables) y establecimiento de relaciones de interdependencia entre dichas variables	Trabajo en taller A partir del descarte, selección consensuada de variables fundamentales (espinas y listados principales; entre cuatro y seis). Generación de consensos y establecimiento de disensos.		Identificación de variables nodales de la situación deseada
	Priorizar y seleccionar las variables a utilizar en el estudio	Equipo Técnico	Verificación de coincidencias entre las variables endógenas seleccionadas para ambas situaciones.	Comparación y selección de aquéllas cuyo valor puede ser afectado por el comportamiento de actores locales (Hc)	1 semana	
	Identificación de interacciones fundamentales entre variables para chequear su centralidad	Consulta a expertos (optativa)	Control de interdependencias y jerarquización	Análisis estructural (tipo MIC) (Hd) Utilización de Polígonos de Regnier		

Prospectivo	Identificar los escenarios más probables  Seleccionar los más deseables y realizables	Equipo Técnico  Consulta a expertos (optativa)	Identificación de los valores posibles a asumir por cada variable	Trabajo de taller. Por cada una de las variables identificadas, y teniendo en cuenta su tendencia, se asumen cuatro valores posibles a mediano plazo: Dos extremos, uno medianamente positivo y otro medianamente negativo ( Ver H1).  Entrevistas, y procesamiento de polígonos de valoraciones. ( Ver H2)	3 hs  2 semana	Definición del Escenario Estratégico del Plan
		Organizaciones sociales, económicas y política	Identificación de escenarios probables	Trabajo en grupos multidisciplinarios y multisectoriales. A partir del descarte, selección y articulación de los posicionamientos de variables identificadas (H3)  Plenario Presentación gráfica y oral de los escenarios identificados por cada grupo como más probables en plenario	1 h.  1 h.	
			Definición de escenarios deseables y realizables	Trabajo por grupos representativos de sectores o agrupaciones A partir de los escenarios identificados como probables definir escenarios deseables y realizables. (H.4)	1 h.	
			Identificación del Escenario Estratégico	Plenario Presentación de los escenarios definidos como deseables y realizables. Construcción de consenso para la Identificación del Escenario Estratégico ( probable, deseable y realizable)	1 h.	
Articulación y 1º cierre	Identificar los principales actores y sus posicionamientos en torno al escenario	Equipo Técnico	Reunión de Trabajo	Identificar fortalezas, debilidades de los acuerdos alcanzados en torno al escenario estratégico. Trabajo con el	4 hs.	Identificación de los actores clave

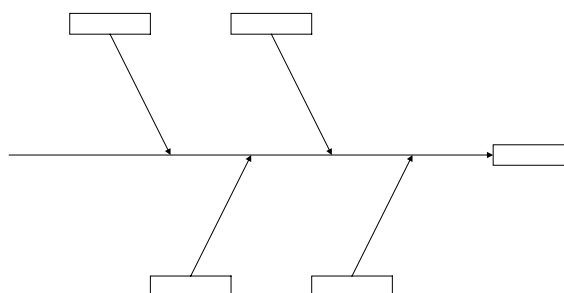
	tos en torno a al escenario estratégico	Consulta a expertos		<p>escenario estratégico. Trabajo con el ábaco de Regnier construido en el Plenario.</p> <p>Construir mapeo de actores en torno al escenario identificado como estratégico</p>		claves para el escenario estratégico
--	---	---------------------	--	--	--	--------------------------------------

**(c) Fichas: consignas de trabajo****H.a****Identificación de las variables que estructuran la situación actual de la ciudad****Consigna:**

Identificar las principales variables que configuran la situación actual de la ciudad

**Procedimiento:**

1. El Equipo Técnico presenta en una oración, una caracterización global de la situación actual de la ciudad como síntesis de los resultados provenientes de las caracterizaciones de dimensiones consensuadas para la matriz DAFO
2. A partir de un brainstorming, ( instancia grupal) los participantes aportan sus ideas en torno a las causales de dicha situación (Preferentemente trabajar con tarjetas )
3. Agrupar en un gráfico mural los aportes que guarden relación, según macrocategorías abarcadoras, intentando definir entre cuatro y seis grupos, descartando las ideas repetidas y las antagónicas por consenso.
4. Definir qué es lo que da unidad a cada grupo, para identificar la variable subyacente.
5. Desarrollar el esquema de la “espina de pescado”, a partir de las “espinas grandes”, agregando ordenadamente los niveles que vayan surgiendo.



- Evaluar el gráfico resultante de modo de llegar a establecer las principales variables de cuyo comportamiento depende la situación analizada.
- Seleccionar un número pequeño de ellas a partir de dos criterios:
  - a) las que parezcan tener mayor influencia en el análisis
  - b) aquéllas cuyo comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados
- Listarlas.
- Compararlos y establecer niveles de consenso y disenso.

**H.b****Identificación de las variables que estructuran la situación deseada para la ciudad****Consigna:**

Identificar las principales variables que configuran la situación deseada para la ciudad

**Procedimiento:**

1. A partir de la imagen de ciudad deseada esbozada en el proceso de diagnóstico
2. Proponer en lluvia de ideas un listado de variables determinantes para alcanzarla, siguiendo como criterios otra vez:
  - a) que parezcan tener mayor influencia
  - b) que su comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados
3. Transcritas en papelógrafo y analizadas brevemente, se propondrá a cada participante que seleccione no más de seis de ellas.
4. De acuerdo a este primer resultado y si existiera dispersión de elecciones, se escucharán argumentos en torno a las menos seleccionadas y a las que hubiesen alcanzado un número similar de preferencias y
5. Se procederá a una nueva ronda de selección, hasta establecer un listado de no más de seis.
  - Se llevará el listado de cada grupo a la instancia plenaria para compararlos y establecer niveles de consenso y disenso.

## H.c

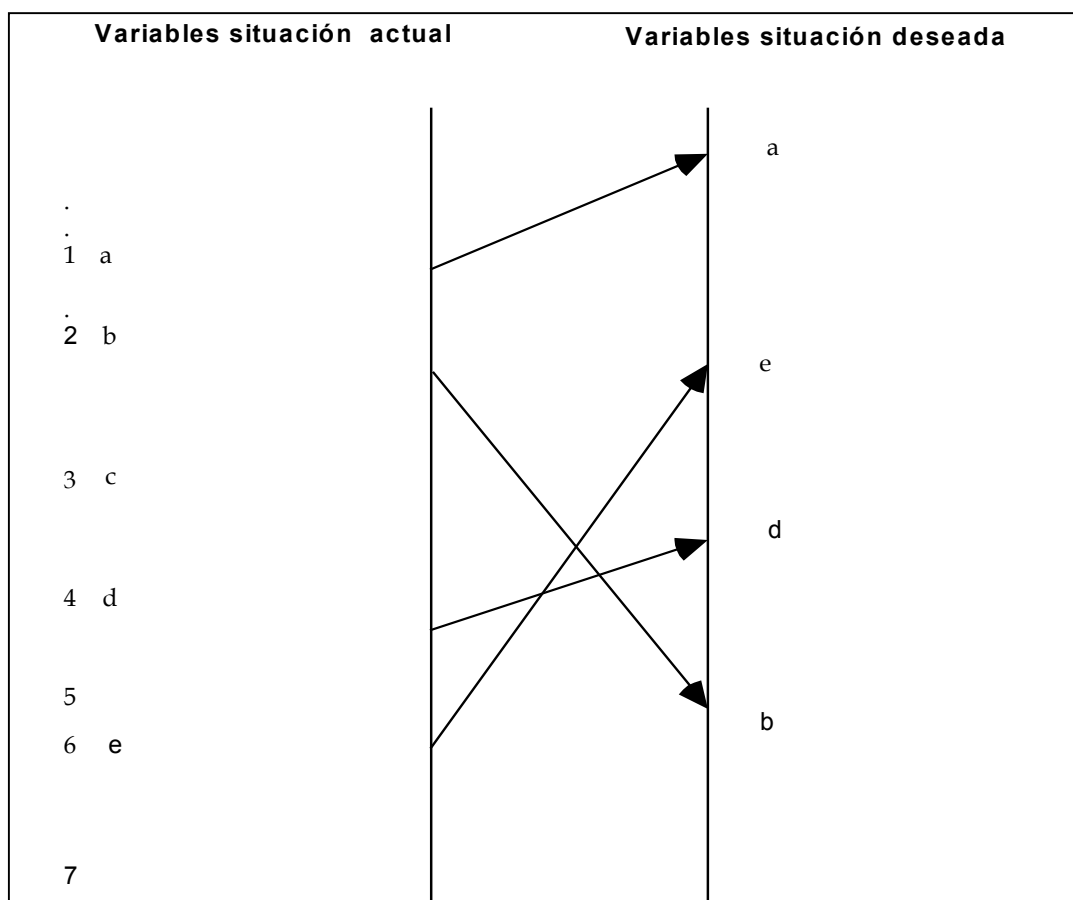
### Priorización y selección de variables a utilizar en momentos sucesivos

#### Consigna:

Analizar las coincidencias entre las variables endógenas comunes a la situación actual y a la deseada

#### Procedimiento:

1. Graficar el ordenamiento listado de las variables endógenas seleccionadas en cada caso.
2. Comparar ambos listados estableciendo cuáles son comunes.
3. Seleccionarlas y discutir su calidad de “nudos” a tratar para la proyección estratégica de la ciudad



## H.d

### Control de interdependencias y jerarquización

#### Consigna:

Identificar las interacciones fundamentales entre variables para chequear su centralidad

#### Procedimiento:

1. Construir una matriz de doble entrada, con las variables dispuestas tanto en la primera fila como en la primera columna.
2. Asignar valores, en las celdas de la matriz, donde se dan las intersecciones de las variables, de modo que expresen la influencia y dependencia de cada una de las variables sobre las otras.
3. Determinar las jeraquías de variables en un plano (y/x) de influencias y dependencias para establecer las variables o componentes claves de un sistema de relaciones.


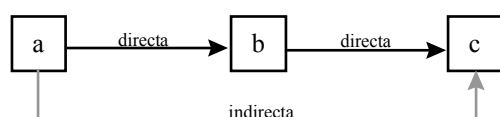
Influencia de sobre 	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 5	Variable n
Variable 1						
Variable 2						
Variable 3						
Variable 4						
Variable 5						
Variable n						

Diagram illustrating the matrix structure with arrows indicating influence and dependency between variables. A vertical dashed line separates the matrix into two parts, labeled 'Si' and 'No'.

4. Distinguir si la influencia es: *directa* o *indirecta*. Así por ejemplo: si la variable **a** influye *directamente* sobre **b** y ésta influye *directamente* sobre **c**, hay dos influencias directas: **a** sobre **b** y **b** sobre **c**, pero también existe una influencia *indirecta* de **a** sobre **c**.



4. Si es necesaria una "sintonía más fina" emplear esta otra clasificación de las influencias:

1. Influencia nula y potencial : 0
2. Influencia real o directa:
  - Influencia débil: 1
  - Influencia mediana : 2
  - Influencia fuerte: 3
  - Influencia muy fuerte: 3

Y asignar valores de influencia y dependencia de las variables, construyendo una MIC:

### Matriz de Impactos Cruzados - Determinación de Influencias y Dependencias

											Total Influencias	
			1	2	3	4	5	6	7	8	Suma	%
1. ....				1	0	0	0	0	0	1	2	6.2
2. ....			1		1	1	0	1	1	1	6	18.7
3. ....			1	1		1	0	1	0	1	5	15.6
4. ....			0	1	0		1	0	0	1	3	9.3
5. ....			0	0	0	1		1	0	1	3	9.3
6. ....			0	1	1	1	0		0	1	4	12.5
7. ....			0	1	0	0	0			1	2	6.2
8. ....			1	1	1	1	1	1	1		7	21.8
Total	Dependencia	Suma	3	6	3	5	2	4	2	7	32	
		%	9.3	18.7	9.3	15.6	6.2	12.5	6.2	21.8		100

6. Determinar jeraquías de variables en el plano (Y/X) de influencias y dependencias para analizar y establecer las variables o componentes claves

#### Valores (%) de Influencia y Dependencia

Variable N°	Influencia (Y)	Dependencia (X)
1	6.2	9.3
2	18.7	18.7
3	15.6	9.3
4	9.3	15.6
5	9.3	6.2
6	12.5	12.5
7	6.2	6.2
8	21.8	21.8

% Influencia

24  
23  
22  
21  
20  
19  
18  
17  
16  
15  
14  
13  
12  
11  
10  
9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1

zona de poder

3

zona de problemas autónomos

7

1

#### Plano de Influencias y Dependencias

8

2  
zona de conflicto

6

4

zona de salida

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24  
% Dependencia

El análisis de la dispersión de los puntos, en el plano, puede ser orientado en base a una caracterización de las Zonas llamadas de Poder, Conflicto, de Salida y de Problemas Autónomos, ( Formulaciones de Michel Godet – Ver "Manuel de Prospective Stratégique - 2 L'art e la méthode". Dunot. Paris 1997 ), siendo las **variables claves**, entonces, las de la zona de poder y conflicto.



**H.1****Identificación de valores a asumir por las variables****Consigna:**

Identificar los recorridos posibles de las variables en relación a la ciudad deseada

**Procedimiento:**

4. Se presenta la siguiente grilla en una pizarra, papelógrafo, etc.

Variable	Posición	Totalmente Positiva	Medianamente Positiva	Medianamente Negativa	Totalmente Negativa
Variable 1					
Variable 2					
Variable n					

5. Los miembros del equipo divididos en 4 grupos tomarán a su cargo una columna (Ej. totalmente positiva), definirán los posicionamientos de cada variable en la misma y los escribirán en cartones.
6. En un plenario se irán completando las filas, discutiendo las definiciones hasta consensuarlas.
7. Se rescriben las posiciones de las variables consensuadas hasta completar la grilla.

## H.2

## Chequeo de valores a asumir por las variables

**Consigna:**

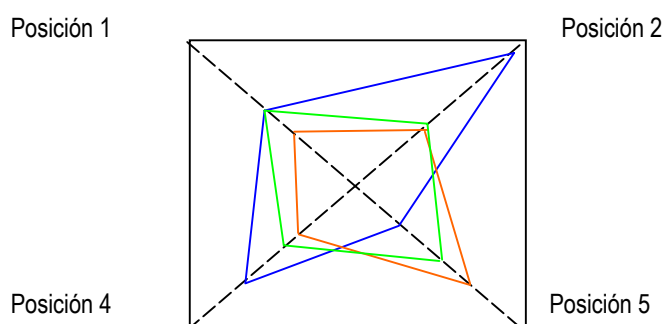
identificar los posicionamientos de las tendencias que poseen algún grado de posibilidad de ocurrencia

**Procedimiento:**

6. Se seleccionarán 3 expertos por eje temático (puede haber más de una variable por eje). Los expertos serán seleccionados local o externamente según las características de las variables.
7. Se construye para cada variable la siguiente planilla

Variable				
Puntaje	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Otra opción de posicionamiento?				

8. Se realizan las entrevistas solicitando a cada entrevistado que complete la ficha marcando el puntaje que otorgaría a la posibilidad de ocurrencia de cada posicionamiento. Asignar la valoración de que se crea apropiada (de 1 a 10) a la posibilidad de desarrollo de la tendencia en ese sentido
9. Se construyen polígonos resumen para cada variable analizada identificando con colores las definiciones de cada entrevistado

**Variable 1**

10. Análisis de los polígonos resultantes
11. Promedio de la visión del grupo
12. Detección de brechas de opiniones con relación a la media y entre entrevistados
13. Identificación de aquellas posiciones que fueron valoradas por todos los entrevistados con valor 1. Eliminación de estas posiciones
14. Generación de nuevas grillas incorporando los posicionamientos identificados por los entrevistados y eliminando los descartados en el proceso anterior
15. Reiteración del proceso incorporando las nuevas posiciones.

## H.3

## Identificación de Escenarios Probables

**Consigna:**

Proponer los 2 escenarios más probables para el mediano plazo en la ciudad.

**Procedimiento:**

1. Cada Grupo recibe la siguiente grilla confeccionada con cartones movibles sobre un tablero.

Variable	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
1				
2				
3				
n				

2. Según la consigna se discute grupalmente, eliminando las posiciones consideradas improbables, combinando las consideradas probables hasta seleccionar dos escenarios posibles.
3. Se presentan los 2 escenarios seleccionados como probables en el tablero del grupo.

<b>Escenario 1</b>	Variable 1. 1	Variable 2. 3	Variable 3. 2	Variable n. 4
<b>Escenario 2</b>	Variable 1. 2	Variable 2. 4	Variable 3. 2	Variable n. 1

4. Cada Grupo presenta los escenarios contruidos por medio de un vocero. Se muestran mientras tanto y se dejan a la vista de la asamblea.
5. Se lista todo el menú de escenarios identificados como probables ( sólo se eliminan las duplicaciones

## H.4

### Selección de los escenarios deseables y realizables

**Consigna:**

Señalar el grado de deseabilidad y factibilidad de cada escenario propuesto

**Procedimiento:**

1. Se entregan las siguientes fichas a cada grupo. Cada grupo las completa con el menú de variables identificadas en la etapa anterior y marca la opción correspondiente a cada una.

a)

	Deseable	Medianamente deseable	Indeseado

b)

	Realizable	Medianamente realizable	No realizable

2. Plenario. Cada grupo lee sus conclusiones.
3. En el listado de escenarios de la pizarra se van colocan los cartones correspondientes a la lectura.
4. Se ordenan los cartones por tonalidades, de modo de permitir una rápida lectura de los diferentes posicionamientos.

**Deseabilidad de los escenarios**

Escenario 1					
Escenario 2					
Escenario 3					
Escenario 4					
Escenario n					

**Factibilidad de los Escenarios**

Escenario 1					
Escenario 2					
Escenario 3					
Escenario 4					
Escenario n					

5. Mientras tanto un observador del equipo técnico registra los posicionamientos de los actores en torno a los escenarios para ser utilizados en la próxima etapa.

(d) Análisis de Actores

**Alternativas para el análisis de los resultados de las encuestas en torno a ACTORES**

**Consignas:**

Elaborar la matriz de reconocimiento de los actores por línea estratégica

Identificar el posicionamiento relativo de los actores en un ranking de significación ( primarios y secundarios) para cada línea estratégica

**Procedimiento:**

1. Tabulación de resultados:

a. Se construye una grilla colocando en ambas entradas del cuadro al conjunto de actores institucionales o no que operaron como expertos o informantes encuestados identificándolos con letras o números ( preferentemente los ya asignados).

b. Se completa el cuadro con las menciones obtenidas por cada actor a partir de la primera columna construida por cada encuestado en la ficha correspondiente a cada línea estratégica.

Se debe prever la posibilidad de incorporar al listado actores que reciban menciones sin haber sido previamente considerados en la selección de informantes a encuestar.

Estos se irán incorporando provisionalmente a la grilla y a posteriori serán objeto de análisis por parte del Equipo Técnico para establecer el tipo de tratamiento que recibirán a futuro ( desde la pertinencia o no de su incorporación formal al proceso a los modos de contactarlos y producirla si eso se decide).

**Ejemplo:**

<b>Línea 1</b>	Para convertir a Cipolletti en promotor de un proceso regional de diversificación y....						
<b>Actores reconocidos</b>	<b>Participantes entrevistados</b>						<b>Total de menciones</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>....</b>	<b>J</b>	
<b>A</b>							
<b>B</b>							
<b>C</b>							
<b>...</b>							
<b>J</b>							
<b>K?</b>							
<b>L?</b>							
<b>M?</b>							

2. Análisis por filas: Permite obtener la suma de menciones obtenidas por cada actor. Su ordenamiento según la cantidad total de menciones recibidas permite identificar la posición del actor en términos de reconocimiento relacional, por encima o debajo de la media obtenida.

menciones	actor	
n	B	Actores primarios
----	D	
---	A	
media	J	
---	K	Actores secundarios
--	G	
3	C	
2	M	
1	E	

3. De considerarse necesario, producir la lectura **para el proceso global** de planeamiento, en términos de **Cuadro síntesis de reconocimiento**

**Procedimiento:**

1. Volcar a una ficha resumen los resultados por actor.
2. Calcular totales y establecer la media

**Ejemplo:**

Actores reconocidos	Sub-totales por líneas				Total de menciones
	1	2	3	4	
A					
B					
C					
...					
J					
K?					
L?					
M?					

3. Ordenar:

menciones	actor	
n	B	Actores primarios
----	D	
---	A	
media	J	
---	K	Actores secundarios
--	G	
3	C	
2	M	
1	E	

### Alternativas para el análisis de los resultados de las encuestas en torno a ACTORES

**Consignas:** Elaborar el “dossier” de cada actor, ponderando su legitimidad, poder y urgencia por línea estratégica y para el proceso global.

Establecer el cuadro síntesis de “relevancia” de los actores

#### Procedimiento:

Volcar las respuestas obtenidas a una **ficha individual por actor y por línea**

- otorgando un valor decreciente de 3 a 1 a la legitimidad que se le asigna (participación en el proceso)
- otorgando un valor decreciente de 3 a 1 al poder que se le reconoce (capacidad de movilizar recursos)
- otorgando un valor decreciente de 3 a 1 a su urgencia (criticidad de sus intereses y expectativas)

#### Modelo de ficha individual por línea:

**ACTOR:** .....

	Valoraciones línea ....				
	legitimidad	poder	urgencia	Total	Promedio
<i>Opinión actor encuestado</i>					
A					
B					
C					
D					
.....					
n					
Total					
Promedio					

En la que el promedio por fila permite captar la ponderación global que cada actor tiene de otro

Y el promedio por columna permite aprehender la ponderación que el resto de los de actores hace de cada atributo de un actor.

#### Cuadro síntesis de relevancia:

##### Procedimiento:

- Volcar a una ficha resumen los resultados por actor.
- Calcular totales y promedios

	Valoraciones atribuidas															Promedio Gral.
	Grado de legitimidad					Grado de poder					Grado de urgencia					
Líneas	1	2	3	4	p.p.	1	2	3	4	p.p.	1	2	3	4	p.p.	
Actor																
A																
B																
C																
D																
.....																
n																
Promedio																

- Ordenar e interpretar.

## Alternativas para el análisis de los resultados de las encuestas en torno a ACTORES

**Consigna:** Elaborar el cuadro de relaciones de fuerza de los actores

**Procedimiento:**

### A. Trabajo por línea

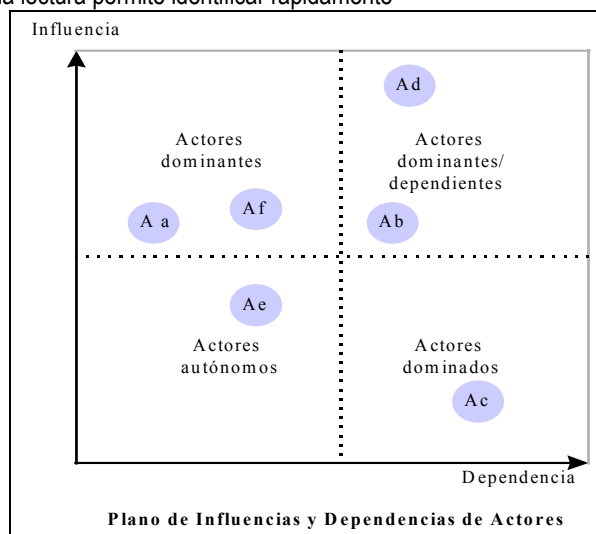
- Transcribir la información relevada en la encuesta sobre la relación de influencia o dependencia de cada actor respecto de los restantes en un cuadro de doble entrada para cada línea estratégica.

Influencia del sobre el	Actor a	Actor b	Actor c	Actor d	.....	Actor j
Actor a						
Actor b						
Actor c		Si				
Actor d			No			
.....						
Actor j						

- Efectuar la suma de influencias (por filas) y dependencias por columnas y con los pares de valores de influencias (y) y dependencias (X) para ubicarlos luego en el plano.

Determinación de Influencias y Dependencias												
										Total Influencias		
			a	b	c	d	e	f	...	j	Suma	%
a. ....				1	0	0	0	0	0	1	2	6.2
b. ....			1		1	1	0	1	1	1	6	18.7
c. ....			1	1		1	0	1	0	1	5	15.6
d. ....			0	1	0		1	0	0	1	3	9.3
e. ....			0	0	0	1		1	0	1	3	9.3
f. ....			0	1	1	1	0		0	1	4	12.5
.....			0	1	0	0	0	0		1	2	6.2
j. ....			1	1	1	1	1	1	1		7	21.8
Total	Dependencia	Suma	3	6	3	5	2	4	2	7	32	
		%	9.3	18.7	9.3	15.6	6.2	12.5	6.2	21.8		100

- la lectura permite identificar rápidamente





4. Repetido el procedimiento para cada los actores en cada línea estratégica, la comparación de los gráficos obtenidos permite obtener síntesis del tipo:

Caracterización del	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4
Actor a	dominante	dominante	autónomo	dominante/dependiente
Actor b	dominado	dominado	dominado	dominante/dependiente
Actor c	autónomo	dominante/dependiente	autónomo	autónomo
Actor d	dominante/dependiente	dominante/dependiente	autónomo	dominante/dependiente
.....				
Actor j				

que facilitan:

- una ponderación global del “lugar” de cada actor en la ciudad y en el proceso
- la evaluación de estrategias alternativas de relacionamiento con cada uno
- un aporte adicional a la lectura de las fortalezas y debilidades de las líneas estratégicas en cuanto a su viabilidad
- un disparador para pensar las “condiciones” que es necesario generar o consolidar para garantizarla
- tomar decisiones en consecuencia

**(e) ANEXO 1: ACTORES Y ESCENARIOS :Talleres de trabajo****PONIÉNDONOS DE ACUERDO SOBRE LOS TÉRMINOS A UTILIZAR****QUÉ ENTENDEREMOS EN EL TALLER DE TRABAJO CON EL EQUIPO TÉCNICO POR:****▪ Situación actual**

En Ciencias Sociales suele denominarse coyuntura o “situación actual” al **conjunto de condiciones articuladas** que **configuran** un momento particular -el **presente**- del desarrollo histórico local. En otras palabras, nuestro “escenario hoy”.

Se supone entonces que el momento presente está constituido por un “**haz de determinaciones específicas**”, vale decir por **la incidencia conjunta, simultánea**, de un sinnúmero de **elementos**, que a la vez que **la componen**, le dan un **cariz propio, la hacen ser lo que es**.

Esos mismos elementos son los que - ordenados por ejes o dimensiones para lidiar con la complejidad- fueron ya identificados como “**caracterizaciones de los componentes**” de la matriz DAFO.

De modo que allí ya tenemos realizado -bajo otro formato- parte del trabajo a concretar en esta instancia.

**▪ Variables intervinientes y sus tendencias**

Podríamos establecer esta correlación para aprovechar la experiencia adquirida en el proceso diagnóstico:

<b>Término</b>	<b>Soportes a los que remite</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Situación actual</b>	Síntesis de los resultados provenientes de las caracterizaciones de componentes de la matriz DAFO, expresada en un único juicio ( proposición u oración)	Una ciudad productivamente aletargada, satélite de una metrópoli sin proyecto, que le segrega su pobreza.
<b>Variables intervinientes</b>	Todos los componentes operantes que contribuyen a estructurar - dar su forma - a la situación actual. Se los denomina variables precisamente porque su comportamiento puede cambiar, alterando su valor relativo en la configuración de la situación y modificando así la situación misma	Precios de la producción local Patrón de integración agro-industrial Relacionamiento regional Situación financiera del sector público Calidad de los recursos humanos
<b>Tendencia</b>	Propensión de los comportamientos de esos mismos componentes a adquirir una determinada direccionalidad, a consolidar ciertos valores o a modificarlos (puede reconstruirse del pasado al presente y proyectarse del presente al futuro)	Caída relativamente creciente de los precios agropecuarios Incremento sostenido del endeudamiento del sector público

### ▪ Actores significativos

Utilizamos estos términos para referirnos a lo que en la literatura académica se define como “**stakeholders**” ( **Mitchell, Agle y Wood, Humberto Falção Martins; Joaquim Rubens Fontes Filho** ) haciendo una apropiación autóctona que permita

- Definir quién es y quién no un **actor significativo** en el proceso de planificación estratégica.
- con vistas a ir asegurando tempranamente *la evolución sustentable de la gestión estratégica de la ciudad*.

Desde esta perspectiva miramos la ciudad *instituida*, como el espacio social de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en el que **los actores significativos** juegan en *diferentes posiciones de poder*, según los temas o componentes identificados. Del mismo modo, cabe esperar que operen en relación a la definición de situaciones deseables y posibles a futuro. Por eso la sustentabilidad del Plan dependerá de pactos y arreglos cooperativos específicos (principalmente entre **los más significativos** o primarios, sin los cuales la estrategia no será viable ) y otros, **menos significativos** aunque **momentáneamente relevantes** (Selznick)

Sugerimos entonces que a la hora de utilizar la herramienta (H5) se listen todos los actores que tengan relación con el conjunto de los escenarios priorizados, **tomando en consideración** para incluirlos en el listado,

- sus vínculos con intereses perdurables o que se extienden en el largo plazo,
- sus enlaces con, y posiciones en, las estructuras relacionamiento y autoridad,
- sus atributos (poder, legitimidad, urgencia).

ya que en este nivel del trabajo no contamos aún con “un escenario” elegido. Cuando se lo tenga será hora de re-chequear y ajustar.

Así el equipo técnico logrará reseñar en tanto **actores significativos** a **personas, grupos claramente definidos o entidades identificables ( internos y externos)** que pueden de alguna manera, influenciar o ser influenciados por variaciones en el comportamiento de las variables que estructuran los escenarios identificados.

Podrán integrar las listas, medios, gobiernos y/o sectores del gobierno ( ejecutivo, legislativo), instituciones académicas, organismos internacionales, competidores intra y extra-regionales, liderazgos internos, comunidad científica, sindicatos, partidos políticos, jueces, técnicos, asociaciones de clientes, propietarios/accionistas, cámaras empresariales, funcionarios por su posición individual, la comunidad como “opinión pública”, etc.

Esto proporcionará la **masa inicial** de datos para su posterior **evaluación**. Las grillas obtenidas proporcionarán fácilmente un ranking, del que se podría desprender una primera categorización ( primarios o más significativos) y secundarios ( o menos relevantes ) en función de su número de nominaciones en relación a una media.

La cuantificación de datos cualitativos suscita siempre un cuestionamiento sobre los resultados obtenidos, y este caso no constituye una excepción. El intento de ordenar los actores significativos no puede ser considerado en forma absoluta. Así, si un determinado actor recibe un número de nominaciones que está por debajo de la media, eso no significa que se descarte su importancia. Significa simplemente que está por debajo de la media. La principal ventaja que presenta el instrumento es que permite visualizar aquellos actores que tienen mayor o menor importancia y dentro de qué dimensiones, toda vez que el proceso de normalización torna comparables esas dimensiones.

Cabe al Equipo Técnico establecer puntos de corte, en caso de que perciban la necesidad de hacerlo, a la hora de someterlos a consideración del conjunto de organizaciones participantes de los Talleres y encuestas.

### ▪ Comportamientos alternativos de cada variable en el mediano plazo

Se entenderá por comportamientos alternativos la **variedad de posiciones** (en este caso hasta cuatro valores) que el componente identificado ( variable) podría lógicamente asumir en ese corte temporal, independientemente de cuán factible o deseable sea.

Al hablar de valores o posiciones hacemos referencia a **manifestaciones susceptibles de concreción** y descripción **narrativa**, imaginables como **posibles** y **calificables** como positivas o negativas en términos tanto absolutos como relativos. El Equipo Técnico los establecerá tras un proceso muy abierto primero y riguroso después. Abierto para alojar posibles.

Ejemplifiquemos:

La situación financiera local podría asumir estos comportamientos alternativos:

Totalmente positivo	Medianamente Positivo	Medianamente Negativo	Totalmente negativo
Saneamiento vía regularización de la recaudación de recursos genuinos	Saneamiento vía Aportes del Tesoro Nacional	Saneamiento vía endeudamiento a futuro (empréstitos )	Imposibilidad de sanear las cuentas locales: incremento del déficit

Riguroso en el proceso de consensuarlos. Es importante priorizar en la selección aquéllos que tanto en su enunciado narrativo como en su “encasillamiento” valorativo contengan mayor claridad conceptual y potencial movilizador de actitudes en los actores, con vistas a las actividades sucesivas.

#### ▪ **Nuevas variables intervinientes**

El desarrollo de esta metodología de trabajo permitiría hasta aquí satisfacer el mayor número de requerimientos exigidos por la construcción de escenarios, ya sea que la pensemos con los equipos del PNUD,

entendiendo por **escenario** un **conjunto compuesto**:

- Por una **situación inicial** (H1) en relación a cuyo futuro existe algún grado de incertidumbre.
- Por el desarrollo de **un cierto número probable de eventos** y/o acciones que están relacionados entre sí, **con posibles trayectorias** ( H3) de las cuales pasa de la situación inicial **a una situación futura**.
- Por un **cierto tiempo**, durante el cual se desarrollan los acontecimientos.( mediano plazo)
- Por un **cierto tipo y número de actores asociados a cada uno de los eventos o acciones** ( H2-5) y que mantienen con éstas diferentes tipos de relación.
- Por una cierta **localización territorial** de las acciones o eventos ( la ciudad y su entorno)

O con Godet, intentando, en síntesis, que llegar a la **descripción de una situación futura** y la **trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a una situación futura**.

Pero es cierto que **para pasar a estas potenciales situaciones futuras**, es probable que **intervengan o se deba provocar la intervención de otras variables, componentes de situación hoy ausentes** o que no han jugado un papel relevante en la construcción de la situación actual. **Estas son las nuevas variables intervinientes.**

Su identificación por brainstorming en el marco del Equipo Técnico permite incluirlas – con los mismos criterios - en la grilla provista por H3. y someterlas a un tratamiento similar.

#### QUÉ ENTENDEREMOS EN EL TALLER DE TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES POR:

#### ▪ **Escenarios estratégicos deseables y realizables**

Si no se trata de realidades futuras, sino de medios de representarlas con el objetivo de **esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables**, intentaremos llegar a ellos. Cómo?

Preguntando y haciendo que grupalmente los participantes se respondan primero a sí mismos qué comportamientos ( valores, posiciones ) de los establecidos como potenciales para los componentes fundamentales ( variables intervinientes viejas y nuevas ) les parecen

4. plausibles ( mejores, preferibles, en fin **deseables** )
5. posibles ( susceptibles de concretar, **realizables** )

Partiendo de los productos de H3 y H4 avanzaremos en H5 hacia el procedimiento 2:

Esto se hará “eliminando las posiciones consideradas improbables, combinando las restantes hasta **seleccionar una posición por variable interna que sea deseable y realizable**”. Así el

- **Comportamiento de variable interna que sea deseable y realizable.**

Será el **posicionamiento** o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados ( controlable ) **que resulte el preferible por ser a la vez factible y deseable.**

En este punto del trabajo la relación crítica es la que se establece entre factibilidad y plausibilidad.

Si hacemos un primer tamiz de alternativas en función de lo realizable, corremos el riesgo que una visión pragmática o conservadora impida jugar con fuerza la dimensión de lo deseable. Si iniciamos la selección de deseables e introducimos como factor de corrección la factibilidad, podemos –con riesgo menor – deslizaros hacia lo más “cómodo” o “seguro”

Si empezamos por el ensanche de lo querido hacia el futuro apostando a la aparición de alternativas innovadoras, siempre es posible añadir la cuota de realismo después, al “pensar cómo hacer posible lo deseable”.

- **Comportamiento de variable externa que se considere más probable**

Será el **posicionamiento** o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento es ajeno o no puede ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados, **que aparente tener mayor grado de probabilidad de ocurrencia ( factibilidad )**

Aquí se introduce el juego de las “restricciones” , de lo que opera desde “El afuera” y que debe ser pensado en sus probabilidades de ocurrencia como límites del proceso de planeamiento.

Son los valores cuyo comportamiento es menester monitorear, sobre todo cuando tiene influencia sobre algunas de las más importantes variables internas, pues por su alta independencia pueden reconfigurar absolutamente los escenarios que se diseñen.

- **Armado del escenario deseable y realizable**

A partir de la selección de un comportamiento probable para cada una de las variables externas y de un comportamiento deseable y realizable por cada variable interna, cada grupo llegara a construir “su escenario” deseable y realizable ( H5) y llegará por vía del procesamiento de H6 a la construcción de un ranking de escenarios deseables.

Culminado este trabajo el equipo Técnico estará ya en condiciones de aventurar un primer intento de formalización de la visión de la ciudad deseada, vale decir de

- **Poner en palabras el escenario más deseable**

Como cierre de la actividad se intentará enunciar en forma de proposición compuesta, la síntesis de los valores seleccionados (comportamientos) para cada uno de los componentes (variables) que integran el escenario más deseado. Quedará redactada la “**Visión de ciudad deseada por sus actores**”.

## **TALLER DE TRABAJO CON EL EQUIPO TÉCNICO**

Objetivos:

- Caracterizar la situación actual
- Identificar las variables intervinientes y sus tendencias
- Identificar actores significativos

Esquema del Taller:

Actividades	Tiempos
Confeccionar el diagrama de Espina de Pescado con la situación actual y las principales variables intervinientes.(Ver herramienta <b>H1</b> )	1h.30
Establecer 3 o 4 comportamientos alternativos de cada variable en el mediano plazo (Ver herramienta <b>H2</b> )	1h.30
Detectar la aparición de nuevas variables intervinientes y sus comportamientos (Ver herramienta <b>H3</b> )	1h
4. Identificar el posicionamiento más probable de las variables externas ( expertos)	
<b>Tiempo Previsto</b>	<b>4hs.</b>

## **TALLER DE TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES**

OBJETIVOS:

- Identificar los escenarios estratégicos deseables y realizables para la ciudad

Esquema del Taller

Actividades	Tiempos
1. Presentación de los productos del taller del equipo técnico: Diagrama de Espina de pescado ( <b>H1</b> ) y Matriz del comportamiento de variables ( <b>H2</b> )	'30
2. Exposición de la metodología de trabajo. Reunión por grupos intersectoriales	'15
Alternativa: Detectar la aparición de nuevas variables intervinientes y sus comportamientos (Ver herramienta <b>H3</b> ) <sup>1</sup>	1h
3. Trabajo en grupos . a. Análisis de la matriz del comportamiento de variables ( <b>H3</b> ). b. Selección de un comportamiento por variable interna que sea deseable y realizable. Por cada variable externa seleccionar el comportamiento que se considere más probable ( <b>H4</b> ) c. Armado del escenario deseable y realizable de cada grupo ( <b>H4</b> )	2 hs.
4. Plenario a. Presentación de los escenarios identificados por cada grupo y sus actores relevantes.	1h.
<b>Tiempo total</b>	<b>3 hs. 45 o 4 hs. 45</b>

<sup>1</sup> Si no se hizo en el taller del equipo técnico debería hacerse aquí por grupos, sin plenario. Cada grupo identifica y tiene en cuenta para su escenario estas nuevas variables. Controlar los tiempos

**ENCUESTA A EXPERTOS**

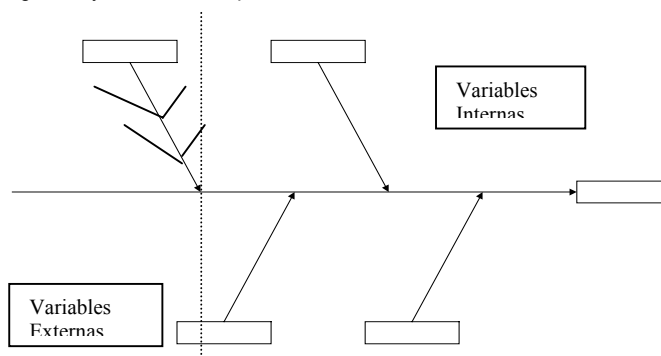
1. Aplicación de encuesta (H5)
2. Análisis de los resultados
  - (H6) Elaborar el ranking de los escenarios más deseados  
Identificar el posicionamiento de los actores con respecto a los posibles escenarios de la ciudad
  - (H7) Elaborar la matriz de reconocimiento de los actores  
Identificar el posicionamiento relativo de los actores en un ranking de significación ( primarios y secundarios)
  - (H8) Elaborar el “dossier” de cada actor, ponderando su legitimidad, poder y urgencia  
Establecer el cuadro síntesis de “relevancia” de los actores
  - (H9) Elaborar el cuadro de relaciones de fuerza de los actores

**FICHAS: CONSIGNAS DE TRABAJO****H.1****Diagrama de Espina de Pescado****Consigna:**

Identificar las principales variables que configuran la situación actual de la ciudad

**Procedimiento:**

1. El Equipo Técnico resume en una oración, una caracterización global de la situación actual de la ciudad como síntesis de los resultados provenientes de las caracterizaciones de componentes de la matriz DAFO, esta oración se escribe en la "cabeza del pescado"
2. Identificar , las causales de esta situación, en un gráfico mural, intentando definir entre cuatro y ocho, descartando las ideas repetidas y las antagónicas por consenso.
3. Identificar aquéllas cuyo comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados ( internas) y aquéllas que son externas.
4. Desarrollar el esquema de la "espina de pescado", a partir de las "espinas grandes", agregando ordenadamente los niveles que vayan surgiendo y colocando separadamente las externas de las internas.





**H.2****Matriz de Valores de las Variables****Consigna:**

Identificar los recorridos posibles de las variables en el mediano plazo.

**Procedimiento:**

1. Se presenta la siguiente grilla en una pizarra, papelógrafo, etc.

Variable	Posición	Totalmente positiva	Medianamente positiva	Medianamente negativa	Totalmente negativa
<b>Variable 1</b>					
<b>Variable 2</b>					
<b>Variable n</b>					

2. En un plenario se discuten los posicionamientos posibles hasta consensuarlos. (Puede trabajarse en plenario o dividiendo en pares que tomen diferentes columnas o filas para definir y luego se presentan al equipo, se discuten y acuerdan).
3. Se escriben las posiciones de las variables hasta completar la grilla.

## H.3

## Brainstorming: nuevas variables

**Consigna:**

Identificar nuevas variables que pueden intervenir en el mediano plazo.

**Procedimiento:**

1. Cada grupo recibe la grilla con las variables identificadas y sus posibles posicionamientos (H2).

Variable	Posición	Totalmente positiva	Medianamente positiva	Medianamente negativa	Totalmente negativa
<b>Variable 1</b>					
<b>Variable 2</b>					
<b>Variable n</b>					

2. Se promoverá una tormenta de ideas en cada grupo sobre nuevas variables a intervenir, sin valoración, la consigna en esto es ser lo más amplio posible. Es necesario tener claro que no son nuevos posicionamientos de las mismas variables, sino otras variables no tenidas en cuenta hasta el momento ( que no aparezcan en la en la matriz - H2).
3. Se seleccionan por consenso aquellas que el grupo considera con alguna probabilidad de impactar sobre la situación local en el mediano plazo
4. Se completa con estas variables la matriz y se identifican sus tendencias posibles (H 2 )

**H.4****Matriz de Escenarios****Consigna:**

Proponer un escenario para la ciudad deseable y realizable.

**Procedimiento:**

1. A partir de H2 se discute grupalmente, según la consigna, eliminando las posiciones consideradas improbables, combinando las restantes hasta seleccionar una posición por variable interna que sea deseable y realizable.
2. Se deben tener visibles los comportamientos identificados como más probables para las variables externas.
3. Se marcan en la grilla las posiciones seleccionados.

Variable	Posición 1		Posición 2		Posición 3		Posición 4	
1		X						
2				X				
3				X				
n						X		

4. Cada Grupo presenta los escenarios contruidos por medio de un vocero.  
Se muestran mientras tanto y se dejan a la vista de la asamblea.
5. Se lista todo el menú de escenarios identificados por los diferentes grupos  
( sólo se eliminan las duplicaciones)

## H.5

### Abaco de Regnier

**Consigna:**

Señalar el grado de deseabilidad de cada escenario propuesto

**Procedimiento:**

1. Se entregan las siguientes fichas a cada o experto completas en la columna 1 con el menú de escenarios identificados en la etapa anterior.
2. El encuestado marca con una cruz la opción correspondiente a su opinión y fundamenta su respuesta
3. Modelo de cuestionario

Tema: *Identificación del grado de deseabilidad de escenarios probables para la ciudad*

Nombre del Experto:

Indique por favor su opinión marcándola con una cruz en la siguiente grilla

	Deseable	Casi Deseable	Medianamente deseable	Casi Indeseado	Indeseado
Escenario 1					
Escenario 2					
Escenario n					

Podría fundamentarnos su opinión?

## H.5 (cont.)

### Relevamiento de actores significativos y sus relaciones

#### Consigna:

Señalar los actores significativos para la construcción de la ciudad deseada

#### Procedimiento:

1. Se entrega la siguiente ficha a cada experto y se le solicita complete la primera columna con la lista de todos los actores que considere necesario tener en cuenta para la construcción de la ciudad deseada, a partir de los escenarios analizados en la ficha anterior.
2. Se solicita al encuestado que complete las restantes columnas marcando con una cruz la opción correspondiente a su opinión o que da fundamento a su respuesta.

#### Modelo de ficha:

Tema: *Identificación de actores para la construcción de la ciudad deseada*

Actor reconocido	Lo ha mencionado seleccionado porque considera que													
	su participación en el proceso es				su capacidad de aportar algún tipo de recurso es				sus intereses y expectativas son				en su relación con los demás actores es	
	imprescindible	deseable	indiferente	innecesaria	alta	mediana	baja	nula	urgentes	atendibles	postergables	irrelevantes	influyente	dependiente
1.-														
2.-														
3.-														
4.-														
5.-														
n.-														

## H.6

### Análisis de los resultados de las encuestas

#### Consignas:

Elaborar el ranking de los escenarios más deseados

Identificar el posicionamiento de los actores con respecto a los posibles escenarios de la ciudad

#### Procedimiento:

1. Tabulación de resultados: Se construye una grilla colocando en la 1ª Columna el menú de escenarios y en la primera fila se identifican con letras a los encuestados. En la casilla de interrelación se coloca el color votado.

Participantes										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Escenario 1										
Escenario 2										
Escenario n										

2. Análisis por filas. Se ordenan los escenarios según los votos favorables que hayan obtenidos, comenzando por los que reunieron mayores verdes oscuros, luego claros, etc. Esto permite identificar la posición del grupo de actores sobre los escenarios propuestos

Escenario 1										
Escenario 2										
Escenario n										

3. Procesamiento por columnas: Se colocan por columnas, de izquierda a derecha a los actores según sus votos sean más favorables. La lectura de cada columna identificar la actitud general del actor hacia los diferentes escenarios y el grado de optimismo de los diferentes actores con respecto al tema global las posiciones más o menos optimistas.

C	A	B	D	E	F	G	H	I	J

4. A partir de esto se identifican los grados de consenso y disenso, si las zonas de disenso son muy marcadas deberá analizarse la necesidad de estudiar escenarios no previstos hasta el momento o de habilitar nuevas instancias de debates para identificar el escenario deseado para la ciudad.

## H.7

## Análisis de los resultados de las encuestas

**Consignas:**

Elaborar la matriz de reconocimiento de los actores

Identificar el posicionamiento relativo de los actores en un ranking de significación ( primarios y secundarios)

**Procedimiento:**

## 1. Tabulación de resultados:

a. Se construye una grilla colocando en ambas entradas del cuadro al conjunto de actores institucionales o no que operaron como expertos o informantes encuestados identificándolos con letras o números ( preferentemente los ya asignados).

b. Se completa el cuadro con las menciones obtenidas por cada actor a partir de la primera columna construida por cada encuestado en la ficha correspondiente a cada línea estratégica.

Se debe prever la posibilidad de incorporar al listado actores que reciban menciones sin haber sido previamente considerados en la selección de informantes a encuestar.

Estos se irán incorporando provisionalmente a la grilla y a posteriori serán objeto de análisis por parte del Equipo Técnico para establecer el tipo de tratamiento que recibirán a futuro ( desde la pertinencia o no de su incorporación formal al proceso a los modos de contactarlos y producirla si eso se decide).

**Ejemplo:**

Línea 1	Para convertir a Cipolletti en promotor de un proceso regional de diversificación y....						
Actores reconocidos	Participantes entrevistados						Total de menciones
	A	B	C	D	....	J	
A							
B							
C							
...							
...							
J							
K?							
L?							
M?							

2. Análisis por filas: Permite obtener la suma de menciones obtenidas por cada actor. Su ordenamiento según la cantidad total de menciones recibidas permite identificar la posición del actor en términos de reconocimiento relacional, por encima o debajo de la media obtenida.

menciones	actor	
n	B	Actores primarios
----	D	
---	A	
media	J	
---	K	Actores secundarios
--	G	
3	C	
2	M	
1	E	

4. De considerarse necesario esto puede afinarse midiendo la relevancia del actor en la red, calculando su **Índice de prominencia** o  $Ipri = (Mji / M) * (lj / nj)$

Donde:

$Ipri$ : es el índice de prominencia reputado del actor i

$Mji$ : es la suma de menciones que el actor i ha recibido de otros actores

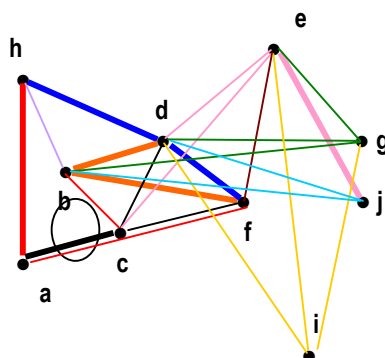
$M$ : es la suma de menciones realizadas por el total de los entrevistados

$lj$ : es  $Mkj / M$  ( $Mkj$  es la suma de menciones que el actor j ha recibido de otros actores, incluyendo el actor i; y  $M$  es la suma de menciones realizadas por el total de los entrevistados)

$nj$ : es el número de actores j que mencionaron al actor i.

De esta manera establecemos la centralidad de un actor en la consideración de sus pares no simplemente por la cantidad de menciones que recibe sino teniendo en cuenta la cantidad de menciones que reciben sus mencionadores.

5. Estas relaciones pueden ser graficadas espacialmente a modo de “sociogramas” simples –sin recurrir a la ponderación– en los que cada actor ocupa un punto en un espacio circular, en el que los lugares centrales son ocupados por quienes reciben más menciones y los periféricos por quienes reciben menos, completándose el trabajo con el trazo en diferente grosor –mayor– de los vínculos entre actores que se han mencionado recíprocamente.





## H.8

## Síntesis de los resultados de las encuestas

**Consignas:**

Elaborar el “dossier” de cada actor, ponderando su legitimidad, poder y urgencia  
 Establecer el cuadro síntesis de “relevancia” de los actores

**Procedimiento:**

Volcar a una ficha individual por actor las respuestas obtenidas

- otorgando un valor decreciente de 4 a 1 a la legitimidad que se le asigna  
(participación en el proceso)
- otorgando un valor decreciente de 4 a 1 al poder que se le reconoce  
(capacidad de movilizar recursos)
- otorgando un valor decreciente de 4 a 1 a su urgencia  
(criticidad de sus intereses y expectativas)

**Modelo de ficha individual:****ACTOR:**

	Valoraciones línea ....				
	legitimidad	poder	urgencia	Total	Promedio
<b>Opinión actor encuestado</b>					
A					
B					
C					
D					
.....					
n					
<b>Total</b>					
<b>Promedio</b>					

En la que el promedio por fila permite captar la ponderación global que cada actor tiene de otro  
 Y el promedio por columna permite aprehender la ponderación que el resto de los actores hace de cada atributo de un actor.

**Cuadro síntesis de relevancia:****Procedimiento:**

- Volcar a una ficha resumen los resultados por actor.
- Calcular totales y promedios

	Valoraciones atribuidas															Promedio General
	Grado de legitimidad					Grado de poder					Grado de urgencia					
Líneas	1	2	3	4	p.p.	1	2	3	4	p.p.	1	2	3	4	p.p.	
Actor																
A																
B																
C																
D																
.....																
n																
Promedio																

- Ordenar los resultados obtenidos según resulten por encima o debajo de la media

## H.9

## Análisis de los resultados de las encuestas

**Consigna:**

Elaborar el cuadro de relaciones de fuerza de los actores

**Procedimiento:**

- Transcribir la información relevada en la encuesta sobre la relación de influencia o dependencia de cada actor respecto de los restantes en un cuadro de doble entrada para cada línea estratégica.

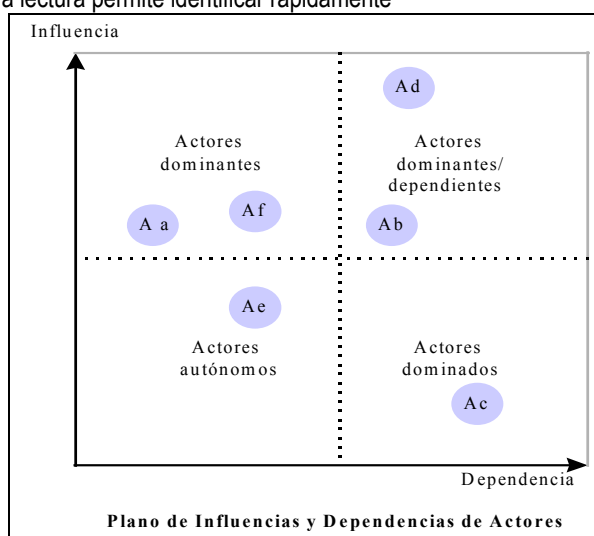
Influencia del sobre el	Actor a	Actor b	Actor c	Actor d	.....	Actor j
Actor a						
Actor b						
Actor c		Si				
Actor d			No			
.....						
Actor j						

- Efectuar la suma de influencias (por filas) y dependencias por columnas y con los pares de valores de influencias (y) y dependencias (X) para ubicarlos luego en el plano.

**Determinación de Influencias y Dependencias**

											Total Influencias	
			a	b	c	d	e	f	...	j	Suma	%
a	.....			1	0	0	0	0	0	1	2	6.2
b	.....		1		1	1	0	1	1	1	6	18.7
c	.....		1	1		1	0	1	0	1	5	15.6
d	.....		0	1	0		1	0	0	1	3	9.3
e	.....		0	0	0	1		1	0	1	3	9.3
f	.....		0	1	1	1	0		0	1	4	12.5
j	.....		0	1	0	0	0	0		1	2	6.2
j	.....		1	1	1	1	1	1	1		7	21.8
Total	Dependencia	Suma	3	6	3	5	2	4	2	7	32	
		%	9.3	18.7	9.3	15.6	6.2	12.5	6.2	21.8		100

- la lectura permite identificar rápidamente



**(f) ANEXO 2: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS :Talleres de trabajo****NOTAS**

- ≈ La priorización de objetivos posibilita concentrar recursos y esfuerzos en los puntos críticos, a la par que moviliza en torno a los objetivos definidos, tiene, por tanto un objetivo explícito y otro, quizás más importante, implícito, poner en juego el “querer” de la comunidad, movilizar el deseo.
- ≈ Para priorizar es necesario comparar. Es decir, lograremos establecer prioridades, comparando y analizando qué objetivo cumple de mejor manera con criterios seleccionados de antemano. La definición de estos criterios es un paso muy importante, ya que en ellos se plasma la política definida (suele ser implícita) para el desarrollo del Plan.
- ≈ La priorización es un proceso de análisis y discusión, a través del cual se logra un consenso colectivo que debe responder a la necesidad de dar respuesta adecuada a las prioridades locales.

Un proceso sistemático posibilita alcanzar más fácilmente el consenso necesario

1. Construir el Árbol Estratégico que integre la visión, las líneas estratégicas y los objetivos claramente agrupados por líneas de dependencia y según los niveles correspondientes.
2. Seleccionar los criterios a tener en cuenta en la comparación.
3. El principal criterio es:
  - a. la pertinencia con respecto a la visión estratégica y a la línea estratégica

Es decir, serán privilegiados aquellos objetivos que más aporten a la línea estrategia. Este criterio es un primer discriminador, los que no suman al logro de la línea estratégica deben ser descartados

4. Priorizar según los criterios obtenidos en 2 los objetivos restantes

## **TALLER DE TRABAJO CON EL EQUIPO TÉCNICO**

Objetivos:

- Seleccionar los criterios para la priorización de objetivos del Plan

Esquema del Taller:

Actividades	Tiempos
Construcción del árbol estratégico (H1)	2 hs.
Trabajo de taller de definición de criterios para la priorización de objetivos (H2)	2 hs.
<b>Total Tiempo Previsto</b>	<b>4 hs.</b>

## **TALLER DE TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES**

Objetivos:

- Identificar las líneas estratégicas de la ciudad
- Priorizar los objetivos de las líneas

Esquema del Taller

Actividades	Tiempos
Presentación del árbol Estratégico definido en el taller del equipo técnico (H.1) (Punto 1)	'45
Exposición de la metodología de trabajo. Agrupamiento por líneas estratégicas	'15
Trabajo en grupos : Análisis de la matriz de pertinencia de Objetivos (H3).	1h.
Plenario	'30
a. Presentación de los resultados de cada grupo (colocación de los cartones por mención)	
b. Eliminación de los objetivos no mencionados ( no pertinentes).	
Trabajo en grupos: Análisis de la matriz de priorización de Objetivos (H4)	1h.30
Plenario	1h
a. Presentación de los resultados por grupo	
b. Definición de los objetivos priorizados	
<b>Tiempo total</b>	<b>5hs.</b>

**FICHAS: CONSIGNAS DE TRABAJO****H.1****Presentación del árbol estratégico****Consigna:**

Identificar las opciones estratégicas y objetivos compatibles con la identidad local y los escenarios más probables del entorno.

**Procedimiento:**

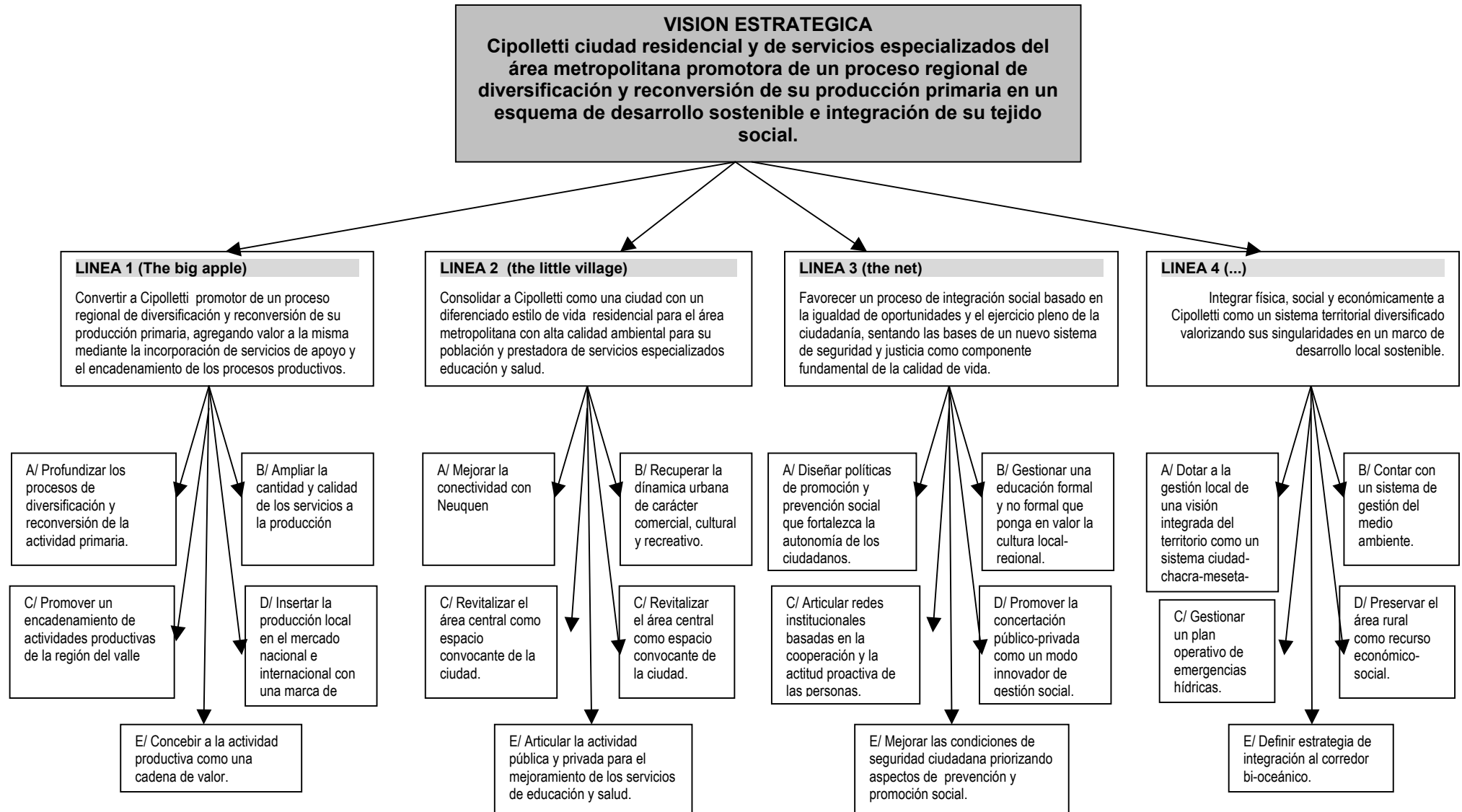
Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de la estrategia, desde un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores).

1. Se presenta el árbol que fue construido en sus dos visiones:
  - Ascendente: partiendo de los objetivos, analizando sus efectos y estudiando las líneas estratégicas alcanzadas a través de estos efectos y por éstos la construcción de la visión;
  - Descendente, desde la visión estratégica, se van desagregando las líneas estratégicas que permiten alcanzarlo, así como los objetivos detallados que las construyen.

**IMPORTANTE:**

- La clave de este paso es la comprensión del sistema total (no analítica), centrada en los dos enfoques complementarios (ascendente y descendente)
  - Cada elemento (acción y objetivo) debe ser claramente explicitado, a fin de conservar constantemente un sentido preciso y detallado (saber de qué se habla).
  - Utilizar tarjetones para la presentación permite una construcción dinámica y no fija del árbol que sea modificable en posteriores instancias.
2. Trabajo grupal, se solicita al equipo que reflexione sobre :
    - Estabilidad del árbol ( lo que se pierde en generalidad debe ganarse en variedad). Revisar si los objetivos no dicen lo mismo de diferentes modos
    - redundancias
    - equilibrio / desequilibrio del árbol
    - zonas de sombra: objetivos no relacionados con medios, y viceversa

3. Se redefine el árbol que dará lugar a la priorización de objetivos para el desarrollo de proyectos



## H.2

### Definición de Criterios

#### Consigna:

Definir los criterios para la priorización de los objetivos del plan

#### Procedimiento:

1. Se presentan tarjetas con cada criterio y su definición.
2. Se cuelgan las tarjetas en un mural formando un menú de criterios con sus definiciones
3. Se discute sobre el menú, y las definiciones
4. Se proponen otros criterios no considerados y su definición
5. Se consensuan los que serán utilizados para la priorización

Criterio				
Aprovechamiento de las fortalezas locales	Grado de aprovechamiento de las fortalezas locales . Capacidad que tienen esa estrategia de apoyarse en fortalezas de la comunidad local que sirvan para reforzar su potencialidad futura.			
	Aprovechamiento de las fortalezas locales	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1
Aceptación de los actores sociales y del gobierno local	Grado previsto de aceptación del objetivo por los actores sociales y el gobierno local. No se trata de recoger exclusivamente las propuestas que a priori no generen alguna resistencia, pero si tratar de evitar rechazos imprevistos que dificultaría su implementación.			
	Grado previsto de aceptación del objetivo	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1
Mejora de la calidad de vida local	Grado en que la realización del objetivo impacta directamente en la mejora de la calidad de vida de la población local, en particular a los sectores sociales más postergados			
	Mejora de la calidad de vida	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1
Efectos multiplicadores	Magnitud de los efectos directos y de los efectos multiplicadores indirectos a nivel del desarrollo micro-regional: analizar qué objetivos tienen resultados más valiosos para el desarrollo de la micro-región y cuáles de ellos tienen efectos indirectos beneficiosos y multiplicadores			
	Efectos multiplicadores beneficiosos	Altos	Medios	Bajos
	valor	3	2	1
Impacto negativo	Impacto negativo y los riesgos que puede acarrear el objetivo: analizar los impactos negativos y las medidas paliatorias posibles. Serán priorizados aquellos con menor impacto negativo.			
	Impacto negativo	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1
Sustentabilidad	Probabilidad de ser realizado autónomamente o con vínculos externos alcanzables y de sostenerse después que se retire la ayuda que estos provean.			
	Sustentabilidad	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1

Uso de recursos locales	Capacidad de aprovechamiento y potencialización de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos de la zona.			
	Efectos multiplicadores beneficiosos	Alto	Medio	Bajo
	valor	3	2	1
Tiempo de espera	Existen estrategias cuyo plazo de maduración y ejecución es diferente. No es conveniente que todas las estrategias seleccionadas sean a corto plazo, es decir muy inmediatas y, por tanto, muy coyunturales, ni que todas sean a largo plazo, y por lo tanto que no permitan alcanzar objetivos y resultados hasta bastante tiempo después de haberse puesto en marcha.			
	Plazo para la maduración	Corto	Mediano	Largo
	valor	3	2	1
Capacidad Simbólica	Capacidad de movilización, de convertirse en emblemático para la población local que presenta el objetivo.			
	Capacidad simbólica	Alta	Media	Baja
	valor	3	2	1



## H.3

## Matriz de Pertinencia de Objetivos

**Consigna:**

La finalidad de esta fase es medir la aportación de cada objetivo a las líneas estratégicas definidas

**Procedimiento:**

1. Explicar a los participantes qué se propone ahora, determinar entre todos los objetivos identificados, cuales son los que más aportan al logro de las líneas estratégicas
2. Entregar a cada grupo una matriz con los objetivos de una de las líneas estratégicas de dos entradas que tengan escritos en cada fila y en cada columna, un objetivo por celda, en el mismo orden.
3. Se comienza el análisis por la celda donde se encuentra el objetivo número 1 (1ra columna) y el objetivo #2 (2da fila). Se responde a la pregunta, -Cuál del objetivo número 1 y número 2 más aporta al logro de las líneas estratégicas? Después de lograr consenso, escribir en la celda el objetivo más pertinente.
4. Repetir el ejercicio comparando todos los objetivos dos por dos. Al final, se tendrá la mitad de la matriz llena (ya que sólo se necesita la mitad).

LINEA 1 (The big apple)					
Convertir a Cipolletti promotor de un proceso regional de diversificación y reconversión de su producción primaria, agregando valor a la misma mediante la incorporación de servicios de apoyo y el encadenamiento de los procesos productivos.					
	A/ Profundizar los procesos de diversificación y reconversión de la actividad primaria.	B/ Ampliar la cantidad y calidad de los servicios a la producción	C/ Promover un encadenamiento de actividades productivas de la región del valle	D/ Insertar la producción local en el mercado nacional e internacional con una marca de origen.	E/ Concebir a la actividad productiva como una cadena de valor.
A/ Profundizar los procesos de diversificación y reconversión de la actividad primaria.		A	A	D	E
B/ Ampliar la cantidad y calidad de los servicios a la producción.			C	B	E
C/ Promover un encadenamiento de actividades productivas de la región del valle.				C	E
D/ Insertar la producción local en el mercado nacional e internacional con una marca de origen.					E
E/ Concebir a la actividad productiva como una cadena de valor.					

5. Para cada objetivo, contar cuántas veces aparece en la matriz y así se podrá ordenar por orden de frecuencia, el objetivo que aparezca más veces siendo el más pertinente. Esta comparación por pares es menos subjetiva que cualquier otro método de priorización.

Objetivo	Frecuencia de aparición
A	2
B	1
C	2
D	1
E	4

6. Cada grupo presenta sus resultados fijando en el árbol tantos cartones de color como menciones haya obtenido el objetivo mencionado
7. Una vez finalizadas las presentaciones se retiran del árbol los objetivos que no hayan obtenido ninguna mención, dada su irrelevancia.

## H.4

## Matriz de Priorización de Objetivos

**Consigna:**

Evaluar "ex-ante" con la comunidad, identificar la prioridad que se le quiere dar a los diversos objetivos propuestos para la generación de proyectos.

**Procedimiento:**

1. Se entrega a cada grupo una matriz con las columnas encabezadas por los diferentes objetivos a evaluar, las filas encabezadas por los criterios de evaluación ( se tachan los objetivos que hayan sido descartados en el paso anterior.

LINEA 1 (The big apple)					
Convertir a Cipolletti promotor de un proceso regional de diversificación y reconversión de su producción primaria, agregando valor a la misma mediante la incorporación de servicios de apoyo y el encadenamiento de los procesos productivos.					
	A/ Profundizar los procesos de diversificación y reconversión de la actividad primaria.	B/ Ampliar la cantidad y calidad de los servicios a la producción	C/ Promover un encadenamiento de actividades productivas de la región del valle	D/ Insertar la producción local en el mercado nacional e internacional con una marca de origen.	E/ Concebir a la actividad productiva como una cadena de valor.
Criterio 1					
Criterio 2					
Criterio 3					
Criterio 4					
Criterio n					
Suma					

2. Se proponen las unidades y el método de puntaje. Unidades: El rango desde 3 (malo- indiferente-bueno). Método: por consenso.
3. Para cada alternativa, revisar los diferentes criterios y colocar una puntuación a cada uno. El facilitador debe evitar un error común: confundir puntuaciones positivas y negativas, por ejemplo poner 3 por "Beneficio alto" y 3 por "Largo tiempo de espera" o "Costo muy elevado". Para evitar este error es bueno expresar todos los criterios en forma positiva (por ejemplo: rapidez del impacto, necesidad de financiamiento).
4. Una vez completada la matriz, se suman los puntajes para priorizar las diferentes alternativas.

**Variante: Técnica de valoración**

No siempre es recomendable sumar los puntos y decidir por aquellos proyectos que tengan mayor puntaje, ya que hay criterios que no son asimilables con otros. Por lo tanto se puede utilizar la tabla anterior y analizarla en su conjunto, no dando puntajes numéricos a los proyectos sino que asignándoles signos (+) o (-) de acuerdo a cómo cumplen con cada criterio. La tabla se analiza en su conjunto, viendo que proyecto tiene más signos (+) y, de fundamental importancia, en qué criterios. Esta tabla, en comparación a la anterior, apela aún más al análisis y a la discusión grupal, ya que el orden de priorización no es el resultado de una suma de puntajes otorgados sino que del análisis global.

5. Cada Grupo presenta los resultados y coloca junto a los objetivos en el árbol el grado de prioridad propuesto para el objetivo.