

## **ANEXO METODOLOGICO 2**



# **GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA SITUACIÓN DE BASE EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES**

**IGC**

INSTITUTO DE GESTIÓN DE CIUDADES

## **INDICE**

- 1. Introducción**
- 2. Producto esperado**
- 3. Mapa Metodológico**
- 4. Esquema de actividades articuladas.**
- 5. Fichas de Trabajo**
- 6. Pequeño glosario**
- 7. Bibliografía**

*"El problema es el problema"*  
Michel Crozier

## 1-Introducción

---

Como dice Michel Crozier, no es sencillo explicitar y comprender aquello que ocasiona nuestro malestar... podemos reconocer rápidamente síntomas, pero desde ese punto no es fácil alcanzar, en acuerdo con otros pares, una definición suscripta por todos de aquello que está por detrás del malestar, y que nos moviliza a la acción para construir otro estado de cosas, para innovar, para transformar.

Esta es, en definitiva, la tarea que nos propusimos, identificar una metodología que posibilite, en un proceso de construcción compartida, identificar y caracterizar la situación de base en un proceso de planificación estratégica.

El presente trabajo, entonces, presenta algunas herramientas metodológicas y técnicas, articuladas en un método –APS- construidas desde el aporte de diversos autores especialistas en el tema, y, fundamentalmente, recuperando la experiencia llevada adelante por el equipo de trabajo y múltiples aportes de los actores participantes en los procesos de Planificación Estratégica. En un primer momento se precisa los alcances de la situación de base en los procesos de Planificación Estratégica, luego se presenta el mapa metodológico, con su esquema de actividades articuladas, y por último se proponen fichas técnicas de las diferentes herramientas propuestas en el mapa metodológico.

Construir la metodología para la definición de la situación de base de un proceso de planificación estratégica requirió tener en cuenta algunas serias condicionantes, que se transforman, por sus características de tales, en importantes desafíos para resolver.

Se articuló un diseño que posibilita la participación del mayor número de actores, con características absolutamente diferenciadas entre sí en cuanto sus posibilidades de manejo simbólico – discursivo, a su formación y a sus intereses, en tiempos acotados para definir una situación de base sobre la que actuar.

La situación de base es una situación esencialmente histórica y por lo tanto cambiante, el control de los tiempos por lo tanto es fundamental en este punto. El método de trabajo, por lo tanto, se construyó buscando sencillez y transparencia para que pueda ser rápidamente interpretado y apropiado por los participantes, actuando, a su vez, como mecanismo de familiarización con la dinámica de trabajo participativa y de implicación de los actores.

Sin embargo, estos requisitos de sencillez y transparencia pueden obstaculizar el tratamiento de la complejidad y la diversidad. El riesgo es sacrificar profundidad de análisis, expresión de diferencias, manifestación de contradicciones inherentes a los sistemas complejos en aras de la sencillez que garantice un trabajo rápido y consensuado. La presente propuesta de trabajo se mueve en la frágil línea que pretende recuperar, en forma superadora, ambos componentes, en principio, antagónicos, participación amplia en tiempos cortos.

Por lo tanto proponemos un método de trabajo para la construcción de las Situaciones de Base de Procesos de Planeamiento estratégico con la participación plena de los actores sociales, protagonistas del proceso a través de herramientas sencillas, abordables por los mismos sin necesidad de una preparación previa. Por otra parte asume la complejidad de los fenómenos a trabajar como nota distintiva de los mismos y por lo tanto evita las simplificaciones o generalizaciones demasiado abarcativas, que si bien permiten rápidos consensos, por su misma superficialidad no suelen movilizar accionar en los actores sociales.

Estos consensos superficiales, al desconocer el conflicto y los antagonismos operantes, inhiben en instancias posteriores del plan, la posibilidad de poner en marcha acciones estratégicas profundamente acordadas para modificar la realidad para la construcción de la ciudad deseada.

La construcción de la situación de base se propone, entonces, constituirse en espacio de interacción de los actores, sus conflictos, sus percepciones y sus visiones y, a su vez, en la resultante de ese espacio de interacción expresado en términos de análisis de la propia realidad territorial en la que están insertos y, fundamentalmente de reconocimiento del otro y construcción de acuerdos.

## 2-Producto Esperado

*Situación de base convalidada por los actores significativos de la ciudad en el proceso de planificación estratégica.*

*Es la visión concertada de la situación problemática inicial de la ciudad, indica sus principales condicionantes, sus nudos críticos y las redes de actores operantes, los jerarquiza y focaliza sobre aquellos que asumen un carácter estratégico en su desarrollo.*

*Se trata de un conjunto de representaciones sobre una red de elementos dinámicos, vinculados entre sí, y con el contexto.*

*Permite desarrollar, en los momentos sucesivos del Plan, opciones de futuro y líneas de acción creativas e innovadoras, pero a su vez, factibles y sustentables.*

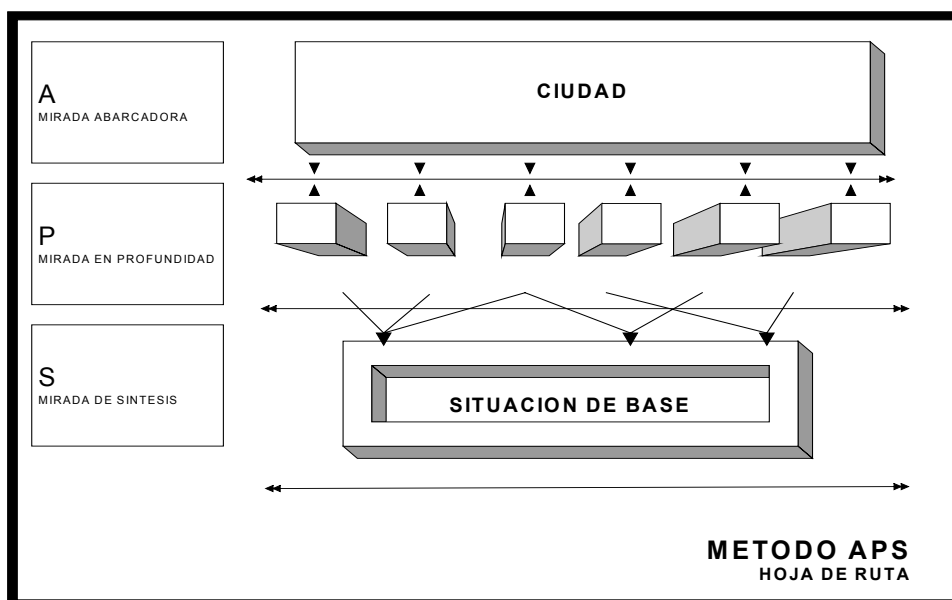
## Hoja de Ruta

El método de trabajo propuesto - A.P.S. - se desarrolla en tres momentos diferenciados, con características propias, pero profundamente articulados entre sí en un proceso dinámico:

*Momento A, de la mirada abarcadora;* es el momento de apertura. Etapa inicial de reconocimiento y análisis. Reconocimiento de los actores entre sí y de éstos hacia la ciudad, demarcación preliminar del campo de actuación. Identificación de temas centrales de la ciudad.

*Momento P: De la mirada en profundidad* propone una instancia de focalización. Etapa de explicación y articulación. Identificación de los conjuntos de acción (problemas de la ciudad y sus actores), consolidación de los núcleos básicos de intervención.

*Momento S de la mirada de síntesis.* Se Trata del momento de definición estratégica de la situación de base. Etapa de construcción de acuerdos en torno a los nudos críticos de la ciudad. Valoración de los mismos, reconocimiento de su importancia para el desarrollo de la ciudad.



## Características

*< Es la resultante de un proceso de construcción social, en el cual los propios actores perciben, aprecian, valoran y explican su realidad.*

Implica una característica fundamental: su doble valoración como "producto intermedio del Plan", visión concertada, y como afianzamiento del "proceso plan", fortalecimiento de los actores.

Esta doble dimensión es una constante en la planificación estratégica y es necesario reconocerla desde la génesis del proceso. No es mejor producto aquél más preciso técnicamente sino aquél que los actores asumen como propio, construido en un proceso de diálogo y concertación, conflictos y consensos.

Se trata de una apreciación situacional, para determinados actores en un determinado momento. Es una construcción del Universo del que se forma parte, no un diagnóstico teórico y objetivo

Supone por lo tanto, atención a lo emergente, en una línea de trabajo incremental no centrada exclusivamente en los aspectos conceptuales o procedimentales. Se mueve en un espacio construido entre opuestos, caos y método. Organiza metodológicamente opciones de trabajo, pero, creativamente, incorpora lo emergente, novedoso e imprevisto.

Se construye como una metodología abierta que suma, se modifica y enriquece en el andar. Se aleja de lo metodológico entendido como lineal, como todo proceso social se despliega, avanza, retrocede, duda, varía, y esto es una riqueza del plan, es la oportunidad de la duda y el conflicto como eventos provocadores de reflexión y constructores de nuevos desafíos.

*<Es indeterminista*

Descree de las previsiones certeras, propone que los actores asuman una posición activa en la dinámica de construcción de ciudad.

Una posición que se mueve en la tensión: INCERTIDUMBRE – PLANIFICACIÓN. Parte del supuesto que el futuro es incierto, por lo tanto impredecible e inabordable, sin embargo, y pese a todo, se puede, y más aún, se debe planificar. Entendiendo planificación no como identificación de trayectorias inamovibles de variables claramente determinadas sino como construcción desde el reconocimiento de las posibilidades y las limitaciones, poniendo en juego pensar, querer y hacer. Se trata de articular clarividencia e innovación, preactividad y proactividad, (Godet, 2000), desde un proceso inteligente y riguroso a la vez, que permita el aprendizaje. Sin cegueras pero con movilización.

Por lo tanto el momento de la identificación de la situación de base es el momento clave, el de inicio de las espirales creativas: Del reconocimiento de lo que somos y podemos a la construcción de aquello por lo que apostamos. Retomando a Crozier, donde el gran problema es identificar correctamente el problema, ya que este signará los pasos posteriores, y marcará las dimensiones sobre las que definimos la intervención.

*< Reconoce la complejidad*

La situación de base es un fenómeno complejo donde se articulan conflictivamente componentes diversos en una unidad provisional.

Esta unidad situacional puede ser más o menos efímera, pero en su articulación reconoce componentes coyunturales y estructurales, que trascienden claramente la configuración particular y son reconocidos en la construcción de la situación. Un aspecto fundamental es el trabajo de los componentes de la situación en el tiempo. Revisar retrospectivamente los componentes y sus tendencias, para poder apreciar sus comportamientos diferenciados según los momentos, sus posibles crecimientos, decrecimientos y transformaciones principales (Godet, 2000)

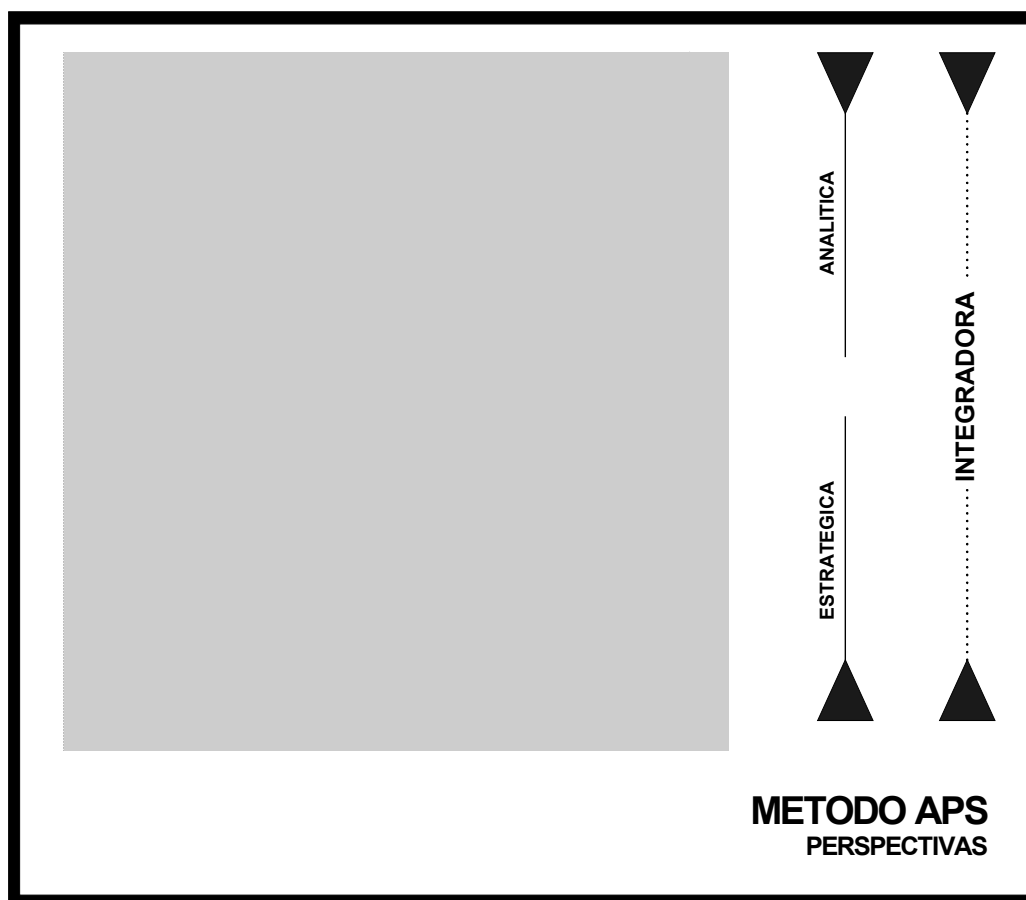
Este trabajo de construcción, por lo tanto, es un proceso dialéctico que, a partir del reconocimiento de lo empírico, lo deconstruye en sus principales componentes y lo reconstruye desde la perspectiva de los actores.

Pone en juego diferentes perspectivas articuladas entre sí:

Una perspectiva analítica: indaga, caracteriza y explica los temas centrales de la ciudad y las redes de actores vinculadas a ellos.

Una perspectiva estratégica: identificando, jerarquizando y focalizando los nudos críticos, de tratamiento insoslayable para el desarrollo de la ciudad

Una perspectiva integradora: Construye, desde la diversidad, la unidad de la ciudad y su identidad, aquello que la hace ser ella misma y la diferencia de las demás. La unidad en la complejidad



*< Es una experiencia de innovación social*

Como innovación es un mecanismo complejo que permite transformar el conocimiento genérico y parcial inicial en específico, a partir de las competencias desarrolladas en un aprendizaje práctico que se construye desde los rasgos culturales e identitarios preexistentes. (Yoguel y Bascherini, 1996)

Por lo tanto, reconoce el conflicto, la existencia de posiciones encontradas entre los diferentes actores como constitutivos del proceso y posibilitadores de aprendizaje a partir del reconocimiento del otro como diferente, el diálogo, y la construcción de acuerdos.

Fortalece la relación entre los actores involucrados, ya que comienza a disipar ciertas dudas, generalmente instaladas, acerca de la posibilidad de "acordar" entre personas e instituciones de diferente origen y diferentes intereses. Promueve actores inteligentes en lo social, político y económico, que articulados entre sí construyen políticas activas de desarrollo local.

Se constituye, entonces, en un espacio privilegiado para la formación de actores agentes de desarrollo local, lo que es una de las condiciones decisivas para consolidar los espacios locales como actores protagónicos de su propio desarrollo.

### 3-Mapa Metodológico

---

#### Criterios

##### *<Sujeto de la planificación: Plural y diverso.*

La ciudad está constituida por ciudadanos plurales, con intereses y posiciones contrapuestos y muchas veces contradictorias entre sí, que miran la ciudad desde dos perspectivas que podríamos llamar diferenciales:

<Ciudadana: los ciudadanos individuales que constituyen el entramado de una ciudad, con características comunes y, asimismo, profundas diferencias particulares.

Su abordaje requiere identificar las generalidades (media de edad de la ciudad, de sexo, de situación educativa, de posición socio – económica, etc.) e indagar en las particularidades (tendencias en estilos de vida, expectativas) dónde están puestas las energías, las pasiones, y cuál es su territorialidad, si es que existe un correlato entre la territorialidad y la pasión. Construir el “mapa del deseo” de la ciudad.

<Asociativa: los actores organizados socio – económico- políticos, con su particular agregación de intereses y mirada sobre la ciudad. Con su diversidad de poderes, urgencias y legitimidades, con sus intencionalidades sobre el presente y el futuro de la ciudad. El supuesto del trabajo asociativo entre actores como posible y valorable se mueve en la tensión que supone, por un lado, el riesgo de los estereotipos generalizantes y unificantes, por otro, la fragmentación por la exaltación de las diferencias.

##### *<Trabajo en dúos de problemas y actores*

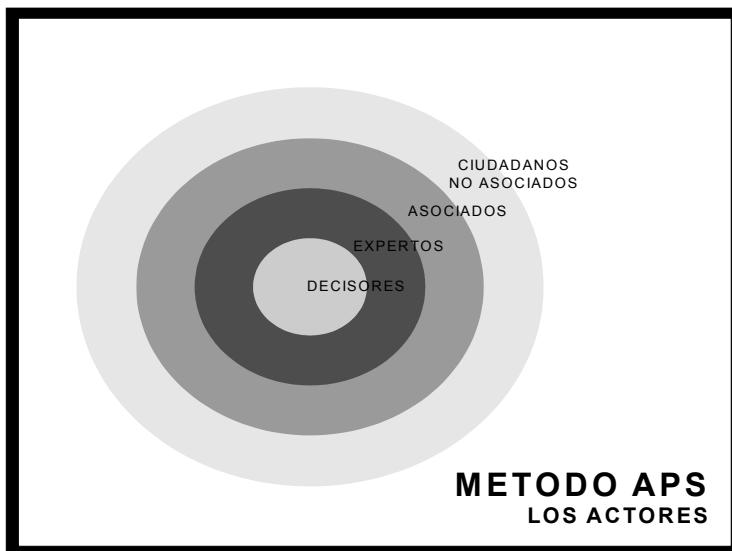
Estas dos perspectivas de mirada de la ciudad que reconocíamos en el punto anterior son la base para identificar cuatro tipos de actores constitutivos de la dinámica local y, a su vez, de cada problemática de la ciudad.

<Ciudadanos: plurales, diversos, contrapuestos, no siempre asociados

<Asociativo - social, empresarial, político: de desarrollo profundamente desigual en cuanto a sus recursos, sus capacidades y poder, sin embargo crítico para la puesta en marcha de nueva ciudad, moviliza y legitima los procesos de planificación.

<Expertos: aquellos actores que desarrollan saber sobre las diferentes temáticas de la ciudad

<Decisores: actores de la administración Local y del sector asociativo que juegan un rol fundamental a la hora de liderar e implicar en el proceso, y que poseen capacidad de movilizar los proyectos locales. No siempre son de base territorial local, es importante identificar aquellos actores que sin ser locales, deciden sobre la ciudad e integrarlos al proceso.



Esto implica reconocer y dar voz a las diferentes percepciones de “problemas” de estos grupos de actores y a las múltiples diferencias que puedan existir a su interior. Se trata de trabajar los problemas ciudadanos, sus temas principales, sus nudos críticos identificando su red de actores asociados, desde las diferentes perspectivas de los mismos.

Es necesario identificar pares de sujetos y problemas, este es el nudo del conflicto, es necesario identificarlo, tener registro del mismo para poder trabajarlo, ya que para los diferentes grupos de actores lo que para uno es un problema para otro es una solución, a partir de esta identificación puede comenzarse a construir puentes de encuentro.

En este sentido el método propuesto asume el desafío de construir unidad en la diversidad, se mueve en esta línea de tensión, inestable y contradictoria, pero única que aporta sustentabilidad a las posteriores estrategias y proyectos comunes. Sólo construyendo espacios donde sea posible copensar y coorganizar la ciudad desde lo diverso es posible cogerla con éxito para la construcción del futuro deseado.

Por lo tanto, para cada área temática es necesario, identificar y trabajar con el entramado de actores correspondiente, perteneciente a los diversos sectores identificados. Se trata de garantizar la participación de quienes deciden, quienes tienen algún tipo de saber experto, quienes participan activamente al interior de cada sector y la voz de los ciudadanos no organizados en torno a esta situación.

#### **< Búsqueda y reconocimiento de unidad en la diversidad.**

Cada ciudad, más allá de sus elementos comunes a otras ciudades es única. Tiene algo que hace que sea ella y no otra cosa, su perfume, su color particular.

Esta perspectiva de la identidad de la ciudad es la base y el punto de llegada de la construcción de la situación de base. De la identidad, del color de la ciudad a sus componentes, de los componentes a la resignificación de la Unidad.

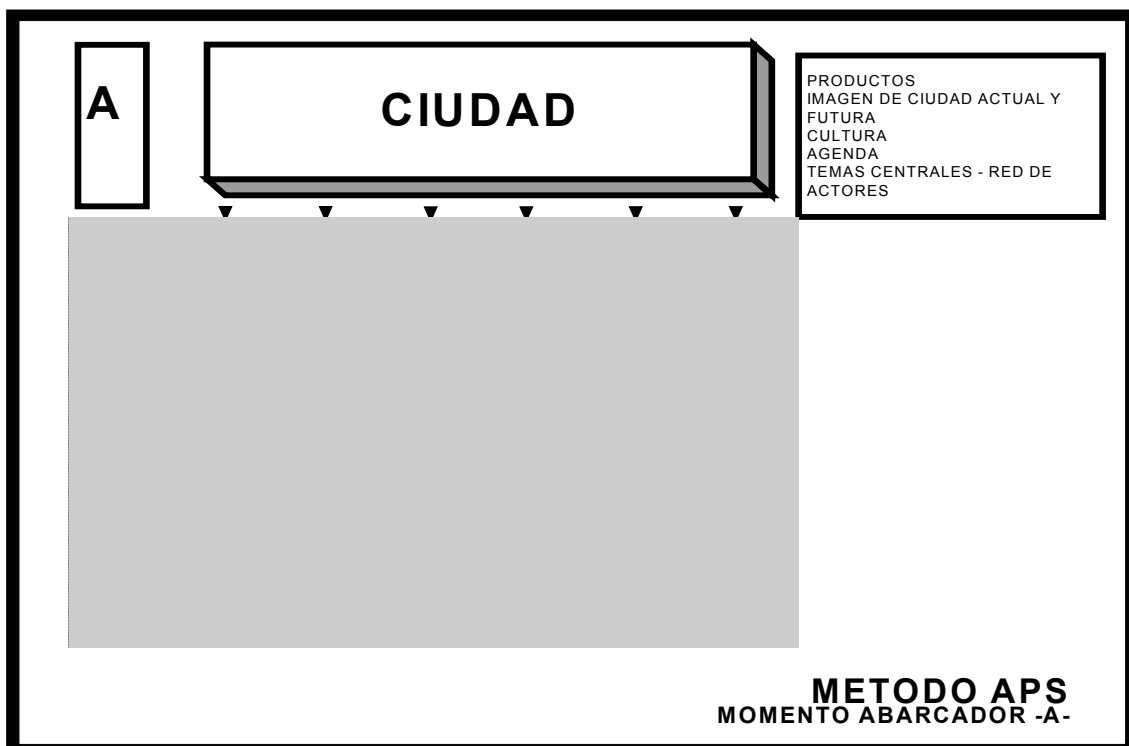
Se trata de construir una mirada integrada, no de sumar fragmentos, sino de articular los componentes en un todo superador, donde el todo y las partes se necesitan y modifican mutuamente, y, por lo tanto, no es posible pensar en el uno sin el otro.

Esto implica pasar de una perspectiva lineal de análisis a una mucho más caótica e indeterminada, donde las redes de relaciones (entre componentes y actores) construyendo ciudad cobran toda su dimensión (Camprubí i Vendrell, 2002).

## Los Momentos del proceso

<Momento A: De la mirada abarcadora

Apreciación situacional: de la ciudad, sus actores, su cultura, sus síntomas y deseos.



Esta apreciación situacional se construye con diferentes herramientas a fin de posibilitar un rastillaje extensivo – intensivo, intencional, de la situación de la ciudad en el momento de inicio del plan. Decimos que se trata de una apreciación intencional porque está constituida por los aportes de las percepciones de los actores, no se basa en datos y análisis científicos, hechos más para describir y analizar que para comprender, querer y comprometer en un proceso de cambio, que es la finalidad última de la planificación de ciudades (por esto es intencional).

Se da un lugar fundamental a la percepción de los actores sobre la ciudad como unidad, con sus características distintivas y sus rasgos diferenciales, los que la hacen única. Evitando de este modo tratar la ciudad como mera suma de fragmentos, al centrarse exclusivamente en un trabajo de tipo descriptivo – analítico.

A su vez se inicia, articuladamente con la percepción integral, el trabajo analítico, que permite reconocer las diferentes facetas de la ciudad, al identificar sus ejes estructurantes, las problemáticas y actores asociados a los mismos.

En este momento del plan se construye el primer mapeo de actores, identificando a todos aquellos actores vinculados a cada uno de los ejes de trabajo y haciendo el primer avance para identificar la relevancia de los mismos. En este sentido son tenidos en cuenta la totalidad de los actores sociales, políticos, económicos y de base territorial que conforman la red de cada eje. Las herramientas metodológicas a utilizar en este momento son entrevistas a los actores relevantes, encuestas a los ciudadanos no asociados, el relevamiento documental sobre los problemas de la ciudad y relevamiento de información periodística.

Con el resultado de este trabajo de exploración se construye un primer borrador para la situación de base que contiene:

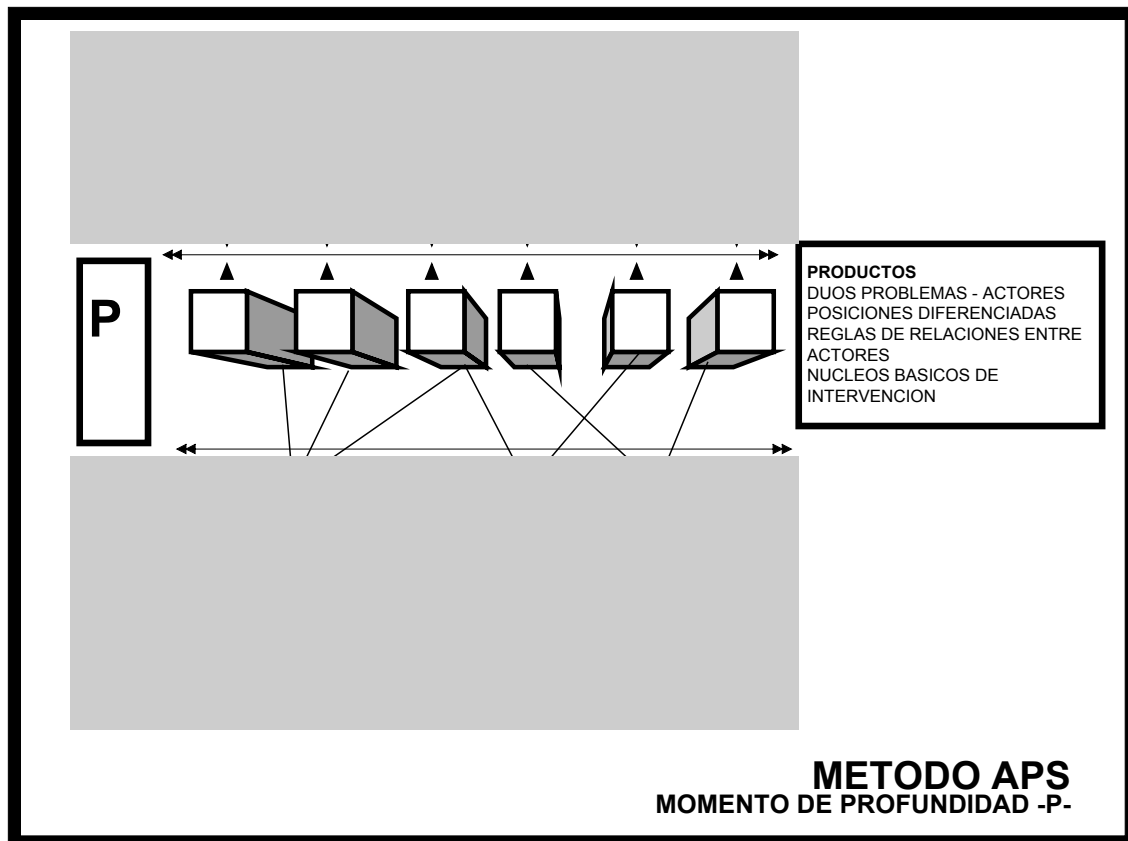
- Imagen de la ciudad actual y deseada
- Cultura predominante

- Agenda Enriquecida
- Temas Centrales: Problemáticas principales con su red de actores

Este borrador, es sometido a revisión y discusión entre los actores, una vez acordado, luego de las redefiniciones que sean necesarias, se define el producto de este primer momento: el Documento Base.

*<Momento P: De la mirada en profundidad*

*Análisis estratégico de los temas centrales; valoración, redes de actores y conjuntos de acción.*



Los temas centrales: "Conjunto de problemas afines que por su gravedad o potencialidad son claves para el desarrollo de la ciudad" son fenómenos en los que los actores forman parte, por lo tanto no se trata de construir conceptos sobre, ni estudiar algo ajeno, si no de indagar en las diferentes ideas, percepciones y posiciones sobre este fenómeno complejo.

En este momento del proceso los actores definen, caracterizan y valoran los temas centrales de la ciudad. A partir de la caracterización de los temas centrales identificados en el punto 1 llegamos a la identificación de los problemas principales y sus relaciones. Los temas centrales son enracimados de problemas ponen en juego intereses económicos, políticos, sociales y culturales; por lo tanto tienen tantas definiciones como actores con intereses encontrados en torno a cada uno se reúna. No es el momento de la generación del consenso, sino el lugar para la expresión de la diferencia, esta es un momento clave en la construcción de la situación de base orientada a la acción.

En este sentido hay que ser cuidadoso, y tomar el tiempo necesario para detenerse a identificar el derecho y comenzar a develar el revés de la trama. Porque avanzar rápidamente en la construcción de consensos sobre la definición de los problemas, entendidos como externos, claramente identificables y "técnicamente" abordables puede limitar seriamente la posibilidad de impacto real del plan, al hacer que los actores se muevan en clave "racional", analizando la realidad como externa a ellos, de modo general y superficial, sin poner en juego sus posiciones con las de los otros actores, ni identificar necesidades de modificaciones en los comportamientos propios como asociadas al logro de acuerdos y la sustentabilidad de los mismos.

El análisis estratégico de estos temas centrales supone no sólo su caracterización (el derecho de la trama), sino su puesta en relación con los otros temas centrales y con los actores (el revés de la trama). En una perspectiva de tipo relacional, que posibilita avanzar en la identificación de los núcleos básicos de intervención, a partir de las opciones de valor de los actores.

Las herramientas a utilizar incluyen talleres, Focus groups, entrevistas y encuestas. Se trata de darle la palabra a estos actores para manifestar sus posiciones y valoraciones. La convocatoria incluye a los actores tradicionalmente presentes (ONG's, Sector Administrativo, Sector Empresarial), más los "nuevos actores" de la ciudad: de base territorial (vecinales, clubes, cooperadoras barriales, etc.), jóvenes, y socio-económicos no tradicionales (empresariado innovador, pequeñas empresas, mov. sociales, etc.). Las mesas temáticas tienen por objetivo profundizar en las diferentes visiones y posiciones sobre los temas centrales, de modo tal de poder identificar los principales dúos problemas – actores en cada tema central.

Es preferible, entonces, detenerse a identificar diferencias y motivar discusión y diálogo en torno a los temas definidos como centrales. Por esto se propone el armado de mesas temáticas por tema central, con la convocatoria a todos los actores asociados al tema, de modo de poner en discusión las diferentes percepciones. Otra posibilidad es la convocatoria de las mesas temáticas por afinidad de actores, de modo que trabajen transversalmente todos los ejes, de este modo identifican posiciones encontradas, sin embargo estas no habrían sido puestas en diálogo..

Las entrevistas, por su parte, permiten confrontar las miradas de los actores sociales con las de los expertos o estudiosos de los temas centrales de la ciudad a fin de profundizar el análisis con su aporte y la documentación ampliatoria que sugieran. Se proponen como entrevistas abiertas centradas en el Documento Base, producto del momento 1.

Los Focus groups profundizan los temas emergentes, que no han sido considerados anteriormente para la preparación de las mesas temáticas, como un modo de profundizar estas temáticas no consideradas hasta el momento e incorporarlas a la discusión.

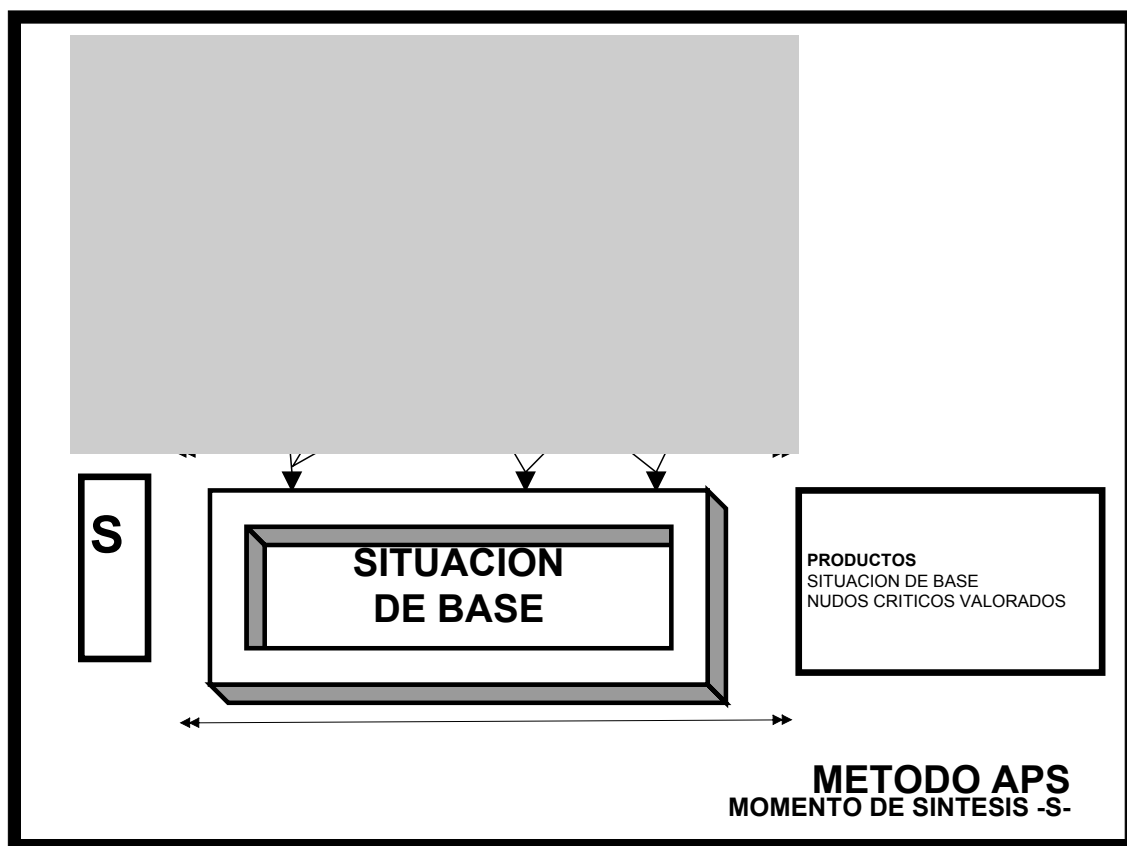
Las encuestas permitirán sondear el sentir del ciudadano no asociado, aquel que no participa de ningún tipo de organización a través de un sondeo de opinión sobre las percepciones de los temas centrales de la ciudad, con material de base sacado del trabajo en mesas temáticas.

Los acuerdos alcanzados son sistematizados en diferentes subproductos del momento:

- Los problemas principales por grupos de actores
- Las posiciones diferenciadas en torno a los problemas
- Los núcleos básicos de intervención: Redes entre diferentes problemas y actores
- Las reglas de las relaciones entre actores.

<Momento S: De la mirada de síntesis

Momento de la construcción de acuerdos en torno a los nudos críticos de la ciudad.



A partir de las posiciones manifestadas en el momento anterior y los núcleos básicos de intervención identificados por los diferentes agrupamientos de actores se centraliza en los nudos críticos según sean reconocidos éstos por los diferentes actores.

Los nudos críticos se constituyen por el encadenamiento y/o articulación de diferentes problemas, profundamente vinculados entre sí, como obstáculos o potenciadores del desarrollo de la ciudad, lo que hace imprescindible su tratamiento a la hora de iniciar un proceso estratégico.

La identificación de nudos críticos, por lo tanto requiere trabajar con una lógica relacional, reagrupando los problemas de un modo diferente al que quizás se hacía más evidente en el paso anterior ( las problemáticas por eje de ciudad). Aquí el desafío es identificar entrecruzamientos, desvíos, problemas ocultos, causalidades más allá de lo evidente y en todas las direcciones, olvidando los ejes de trabajo, es un rearmado de la ciudad en perspectiva reticular, no segmentada.

Diferenciando lo estratégico de lo urgente, de modo de dar tratamiento diferenciado en clave de actuación, a ambos.

No se trata sólo de identificar posiciones, sino de avanzar en la construcción de posibles alianzas y estrategias que se constituyan en base para la toma de decisiones y la acción. Se trata de identificar la red de relaciones que permite dar viabilidad a futuros proyectos vinculados a cada nudo crítico.

Por esto en el momento de acordar los nudos críticos de acción, reconocerlos como urgentes o estratégicos y valorarlos en términos de fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades. Para esto se trabaja en talleres estratégicos con los actores involucrados y con encuestas de opinión para la confrontación de percepciones.

El producto de este momento es la definición de la situación de base del plan, entendida como opción estratégica de los actores por puntos estratégicos para la acción (los nudos críticos) y no como descripción técnicamente ajustada de una realidad externa.

La situación de base, como producto final de la etapa, contiene, redefine y articula los productos intermedios de los momentos 1 y 2 a la luz de las resultantes del proceso de construcción de los actores:

- Imagen de la ciudad actual y deseada
- Cultura predominante
- Caracterización por ejes
- Los temas o problemáticas centrales
- Los problemas principales y sus actores
- Las posiciones diferenciadas en torno a los problemas
- Los núcleos básicos de intervención. Redes entre diferentes problemas y actores
- Las reglas de las relaciones entre actores
- Los nudos críticos de acción valorados

## 2-Eschema de actividades articuladas

Momento	Herramientas	Participantes	Productos
<b>A: DE LA MIRADA ABARCADORA</b> <Ampliar la red de actores involucrados. <Movilizar compromisos Copensar Coorganizar Cogestionar <Identificar la imagen de ciudad predominante y la ciudad deseada. Encontrar su clave, su perfume particular y el deseo de. Qué la hacer ser ella y no cualquier otra	<Taller de Cooperación Institucional (F. A1a) o <Analizador histórico (F. A1b)	Equipo Técnico Junta Promotora Gestión Local	DOCUMENTO BASE (F.A5) <Imagen de la Ciudad actual y deseada. <Cultura predominante. <Agenda enriquecida para el inicio. <Problemáticas principales <Mapas de centralidad de actores.
	Entrevistas a Actores significativos (F. A 2)	Actores significativos por eje	
	Encuestas de percepción ciudadana. Sondeo exploratorio (F. A3)	Ciudadanos no asociados	
	Relevamiento periodístico (F. A4)		
<b>P: DE LA MIRADA EN PROFUNDIDAD</b> <Profundizar las principales problemáticas de la ciudad y actores que la sustentan. <Reconocer la pluralidad de percepciones en pugna.	Mesas Temáticas (F. P1) Identificar posiciones diferenciadas de actores. Acordar dúos problemas – actor.	Actores Significativos Equipos Técnicos Local y externo.	DOCUMENTO BASE CONSOLIDADO: Cadenas causales y relacionales de los problemas relevantes de la ciudad según diferentes posicionamientos Mapeo de actores consolidado Mapa de percepción experta de problemas
	Esquemas PAR Problemas con Redes de actores (F.P2)	Equipo Técnico	
	Focus groups (F. P3) Profundizar posicionamiento de actores Identificar cadenas causales de problemas y relaciones entre problemas.	ONGs Sector Empresarial Mundo del Trabajo Asociaciones de Base Territorial	
	Revisión de los esquemas P.A.R.	Equipos Técnicos	
	Entrevistas a Informantes Claves. Rastreo de información calificada.	Expertos Personajes relevantes	
<b>S: DE LA MIRADA DE SÍNTESIS</b>	Puesta en relación de las diferentes cadenas causales de problemas. Identificación de Nudos Críticos de actuación.	Equipo técnico Local	DOCUMENTO DE SITUACION DE BASE Valoración (DAFO) Identificación de nudos críticos y Redes de Actores.
	Valoración en Términos de debilidades –fortalezas – oportunidades y amenazas.	Equipo Técnico Local	
	Talleres Estratégicos (F.S1) Acuerdos sobre DAFO y Nudos Críticos de actuación. Construcción de Consensos entre los actores.	Actores. Equipos Técnicos Local y externo.	

## 5-Fichas de Trabajo

**Ficha: A1.1a**

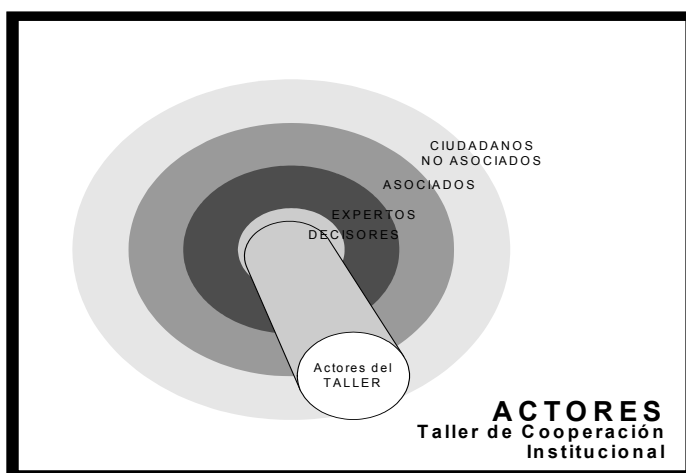
### **Taller de Cooperación Institucional**

#### **Consigna:**

Promover un espacio de encuentro, reunión y movilización inicial de los actores claves para el inicio del Proceso de Planificación Estratégica.

#### **Actores:**

Equipo Técnico del Plan  
Junta Promotora  
Equipo de Gestión local  
Decisores Locales



#### **Objetivos:**

Movilizar en los actores locales una actitud proactiva y cooperativa, a través del trabajo compartido, para el inicio del proceso de planificación estratégica.

Generar los acuerdos básicos que posibiliten construir un esquema de trabajo conjunto para la identificación de la situación de base de la ciudad, el escenario deseado y los proyectos y acciones estratégicas.

Identificar nuevos actores a sumar al proceso de planificación estratégica

#### **Productos:**

**Mapeo preliminar de actores locales**

**Acuerdos básicos para el inicio del Plan**

Ficha: A.1b

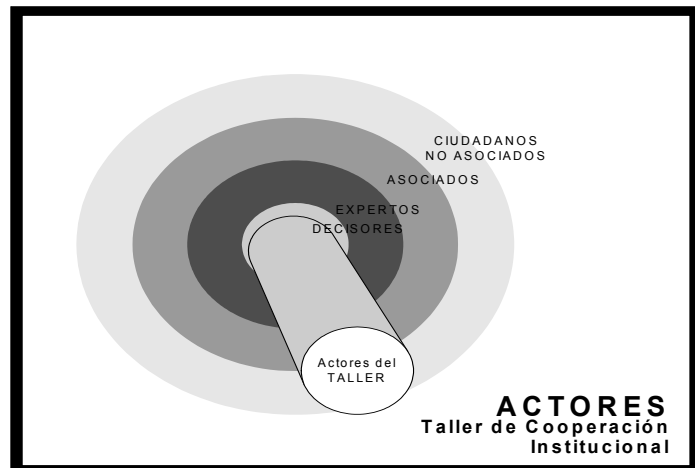
**Analizador histórico**

**Consigna:**

Identificar, a partir del análisis compartido de sucesos locales presentes en la memoria de los actores ciudadanos, los principales ejes de trabajo de la ciudad y actores significativos

**Actores:**

Equipo Técnico del Plan  
Junta Promotora  
Equipo de Gestión local  
Decisores Locales



**Objetivos:**

Identificar actores significativos de la ciudad para sumar al proceso de planificación estratégica  
Identificar ejes principales de trabajo según la percepción de los actores  
Movilizar compromisos, hacia el Copensar, Coorganizar, Cogestionar

**Productos:**

**Mapeo preliminar de actores locales**

**Ejes de trabajo para el momento A del proceso de construcción de la situación de base**

**Ficha: A.2**

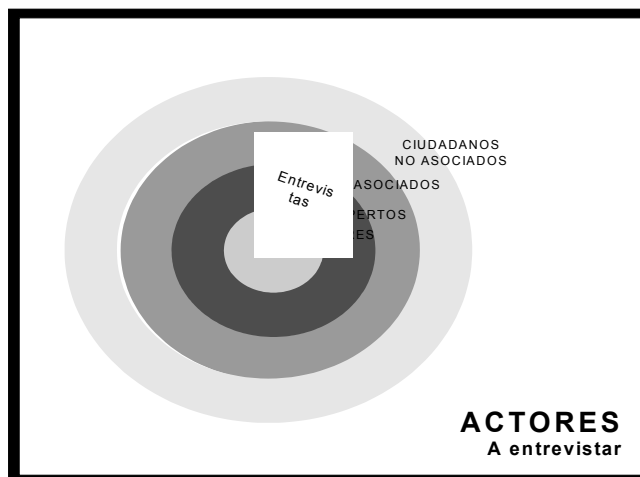
**Entrevista sobre percepciones preliminares**

**Consigna:**

Relevar preliminarmente las percepciones de los actores en torno a la situación inicial de ciudad y la ciudad deseada.

**Procedimiento:**

1. identificación de mapa de actores relevantes. Base (Taller de Cooperación Institucional y/o analizador histórico).
2. 2. Mapeo de Actores con Equipo Local



3. Realización de las entrevistas por pares (miembro equipo externo – interno), según ejes (Ver A.2a)
4. Sistematización:
  - <Ideas predominante de la ciudad actual (Ver A.2b)
  - <Ideas de ciudad deseada (Ver A.2b)
  - <Cultura predominante (Ver A.2b)
  - <Problemáticas Principales (Ver A.2b)
  - <Principales dúos problemáticas – red de actores (Ver A. 2c)

## **F.A.2a** **Esquema para las Entrevistas**

### **Consigna:**

Trabajar sobre ejes abiertos que permitan relevar las percepciones de los actores en torno a la situación de la Ciudad

### **COMUNES**

Podría definir la ciudad en una frase o en una imagen?

Cuál es el sentimiento que le surge cuando piensa en Mar del Plata

Cultura de la ciudad (normas no escritas, lo "valorado socialmente", reglas de juego predominantes, prejuicios).

La ciudad de los turistas, la ciudad de los estudiantes, la ciudad de la tercera edad, conviven entre sí y con la ciudad de los marplatenses o resultan ser contradictorias?

Cuáles son los problemas actuales más importantes y Quiénes son los actores que intervienen en esos problemas?

Cuáles son los obstáculos para resolver esos problemas?

Qué podemos cambiar a corto plazo para que mejore la situación.

Cómo podemos hacerlo?

Podría definir su ciudad deseada en una frase o en una imagen?

Como imagina el futuro de la ciudad

Cuál es perfil (o los perfiles) que la ciudad debe definir con mayor claridad?

Qué papel debe jugar Mar del Plata en el ámbito regional

Como percibe la relación Nación- Provincia- Municipio a la hora de gestionar sobre el espacio de la ciudad

Cual es "el" proyecto que deberíamos implementar hoy con mayor impacto futuro.

### **EJE ECONOMICO PRODUCTIVO**

Cómo describiría la presente coyuntura económica local . Y en ese marco cuáles son los temas coyunturales más urgentes a resolver desde la ciudad

Según su percepción ¿Cuáles son los sectores económicos actuales y potenciales, más importantes para la ciudad? ¿Por qué?

Que sectores brindarían mayores oportunidades de trabajo

Como valora la actividad : administrativa, industrial, comercial, portuaria, de servicios

Las instalaciones portuarias resultan suficientes para la actividad actual? Se prevé un desarrollo de la actividad en el puerto? Es necesario pensar en un crecimiento del área portuaria? Se plantea ya esta necesidad?

Con respecto al turismo Se prevé que continúen las inversiones que apuntan a un turismo de mayor poder adquisitivo?

Cuál es la demanda (servicios, sitios) de este turismo de mayor poder adquisitivo? Compite (o puede competir?) Mar del Plata con Pinamar y Punta del Este en este tipo de turismo?. En qué medida Mar del Plata responde a esas demandas?

Cómo evalúa el desempeño de la gestión municipal en estos asuntos

El sector privado se siente más "cómodo" con el turismo PPP que con un turismo de mayores demandas?

Cuál cree que es el rol que debe jugar el estado municipal en un proceso de desarrollo local.

Proyectos locales innovadores que conozca (estén en proceso de ejecución o no

Que oportunidades le asigna a la ciudad en el desarrollo del Mercosur

Contamos con recursos humanos capacitados (en general / para esas oportunidades)

Tres iniciativas- proyectos,-tareas que impactarían fuerte en el desarrollo económico.

### **EJE SOCIO - INSTITUCIONAL**

Cómo ve la situación social de Mar del Plata . Cuáles son los problemas sociales más importantes de la ciudad?

De los problemas que se enumeran, cuáles cree que pueden ser modificados desde la ciudad

Como valora las actuales políticas sociales municipales . Cuáles son las acciones positivas y cuales las negativas

Proyectos locales innovadores que conozca (estén en proceso de ejecución o no)

Como se podría revertir la situación de los sectores más pobres de la ciudad  
Cómo caracterizaría a las organizaciones de la sociedad civil de Mar del Plata? Cómo es el trabajo de ellas?  
Cómo valora Ud. la red institucional de la ciudad? Cuáles a su entender son las organizaciones más dinámicas para llevar adelante proyectos conjuntos?  
Qué cuestiones dificultan y facilitan el trabajo conjunto??  
Cómo sueña a Mar del Plata- Como le gustaría que fuera y que proyectos que habría que llevar adelante en esa dirección?  
Qué papel le asigna a la educación y cultura en el desarrollo de la ciudad

**EJE - URBANO -AMBIENTAL**

Cuáles son los temas más preocupantes en materia urbanística  
En qué medida la erosión costera es percibida como un problema? Cuál es la reacción de la autoridad local? Cuál la de los actores del sector privado más involucrados?  
Se percibe el deterioro de espacios públicos emblemáticos de la ciudad (la rambla, las playas del centro, la peatonal)? Qué propuestas hay al respecto?  
Podría priorizar los tres más importantes  
Como valora la infraestructura de servicios de la ciudad.  
Como valora la infraestructura de comunicaciones de la ciudad  
Como valora la infraestructura para la producción  
Considera suficiente y adecuada la infraestructura deportiva y cultural de la ciudad  
Tres iniciativas – proyectos - tareas que impactaran fuerte en el desarrollo urbano -ambiental.

## A.2b

### **Sistematización de las percepciones predominantes ( de ciudad actual, deseada, cultura y problemáticas)**

#### **Consigna:**

Identificar las percepciones predominantes, agruparlas por eje y darles un valor según las menciones hecha por los entrevistados

#### 1. MATRIZ DE PERCEPCIÓN POR EJE (de imagen de ciudad, cultura, etc.)

Se construye una grilla colocando en la columna de la izquierda los actores entrevistados. Se completa el cuadro con las menciones obtenidas por cada percepción

Ejemplo:

ACTORES ENTREVISTADOS POR EL EJE: ECONOMICO PRODUCTIVO	IMAGEN DE CIUDAD						
	Turística Social	Pesquera Tradicional	Nudo de Comunicaciones	Turística Internacional	...	...	N
A	x		x				
B				x			
C					x		
.....			x				
J	x	x					
Totales	2	1	2	1	1	1	

Análisis

Análisis por Columnas: Permite identificar las percepciones predominantes

Análisis por Filas: Señala las posiciones de los actores.

#### 2. MATRIZ DE PERCEPCIÓN GLOBAL

Volcar a una ficha resumen los resultados por Eje (las sumas de las menciones obtenidas).

Ejemplo:

EJES DE TRABAJO	IMAGEN DE CIUDAD						
	Turística Social	Pesquera Tradicional	Nudo de Comunicaciones	Turística Internacional	...	...	N
ECONOMICO PRODUCTIVO	2	1	2	1	1	1	
SOCIO INSTITUCIONAL	4	2	0	0	2		3
URBANO AMBIENTAL			3	1		3	
Totales	6	3	5	2	3	4	3

Análisis

Análisis por Columnas: Permite identificar las percepciones predominantes

Análisis por Filas: Señala las posiciones de los actores de cada eje con respecto a los otros.

## A.2c

### Mapas de Centralidades de actores

#### Consigna:

**Identificar Actores primarios y secundarios para cada problemática, por cada eje y para la Ciudad**

Elaborar el mapeo preliminar de centralidad de actores locales

#### Procedimiento:

1. Construcción de la Matriz de Actores por Problemáticas

A partir de los resultados de la Matriz de percepción de problemáticas (A.2.b), se construye una grilla colocando en ambas entradas del cuadro al conjunto de actores entrevistados (identificándolos con letras o números).

Se completa el cuadro marcando con una cruz el cruce actor entrevistado – actor reconocido.

Se incorporan al listado los actores que reciban menciones sin haber sido previamente considerados en la selección de informantes a entrevistar. Esto permite ampliar la red inicial de actores relevantes identificados y situarlos.

Ejemplo:

Problemática	Ausencia de Cooperación institucional para el desarrollo						
ACTORES ENTREVISTADOS	Actores reconocidos						
	A	B	C	D	E	...	..
A			x		x	x	
B				X			
C					x		
.....			x				
J	x	x					
Totales	1	1	2	1	2	1	

Análisis: por columnas permite identificar actores relevantes según el reconocimiento de los otros actores sociales. Su ordenamiento según la cantidad total de menciones recibidas reconocer la posición del actor como actor primario o secundario, según su ubicación por encima o debajo de la media.

Menciones	Actor	
n	B	Actores Primarios
-----	D	
---	A	
media	J	
-----	K	Actores secundarios
---	G	
3	C	
2	M	
1	E	

## 2. Matriz de Actores Relevantes por Eje

### Procedimiento:

Volcar a una ficha resumen los resultados obtenidos por cada actor en cada una de las problemáticas identificadas para el Eje. Calcular totales y establecer la media. Ejemplo: Eje Económico – Productivo

Problemáticas	Actores primarios			
	A	B	C	D
Ausencia de Cooperación institucional para el desarrollo	1	5	3	5
Escaso Acceso al Crédito	1	1	0	3
Infraestructura ociosa	2			0
Mano de obra calificada subocupada	1	2		0
TOTALES	5	8	3	8

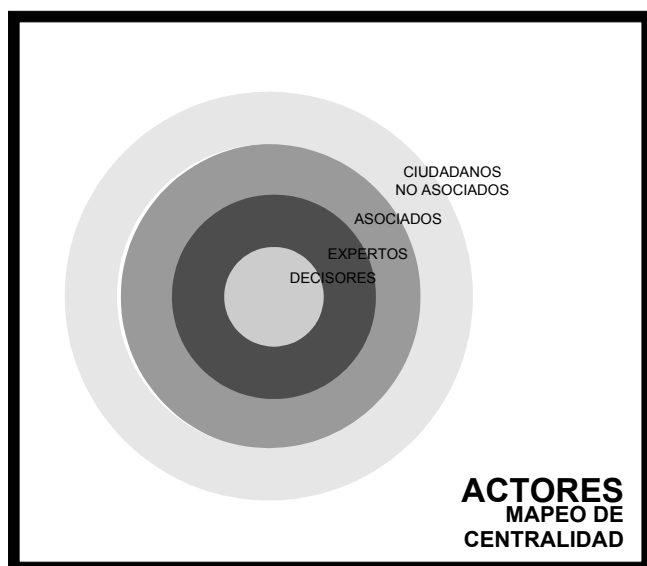
### Ordenar:

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

3. Matriz de Actores Relevantes de la Ciudad: Se construye del mismo modo que la matriz por eje, considerando a los actores primarios de cada eje.

### Mapeo de Centralidad de Actores:

Según los datos obtenidos de las matrices procesadas se situarán en el gráfico cartones que identifiquen y sitúen, cada uno a un actor significativo de la ciudad, de cada problemática y/o eje. Esta es una herramienta dinámica, de fácil visualización que permite la actualización permanente y la inmediata identificación de los actores significativos según los diferentes aspectos y necesidades del plan.



### F.A.3

#### Sondeo de opinión ciudadana

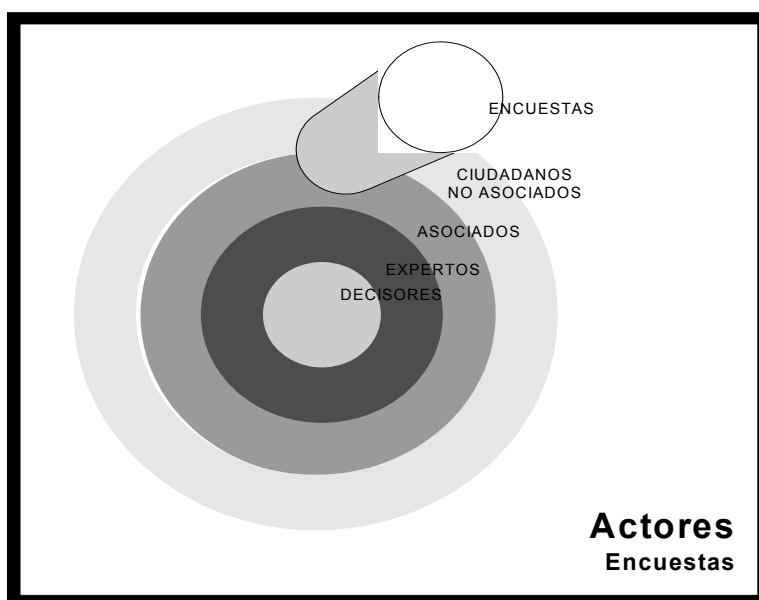
##### Consigna:

Relevar preliminarmente las percepciones de los ciudadanos en torno a la situación inicial de ciudad y la ciudad deseada (imágenes, principales problemáticas, valores) .

##### Su sentido y utilidad en el Plan estratégico

Si reconocemos la construcción de la ciudad construida por diferentes grupos de actores (ver pag. 7): Ciudadanos, sector asociativo, expertos y decisores, los sondeos de opinión se orientan a un canal permanente de comunicación con los ciudadanos. Las entrevistas, grupos focales y estudios cualitativos están orientados, por el contrario, a los grupos 2,3 y 4.

En cada uno de estos ejes el sondeo de opinión ciudadana a partir de la realización de encuestas no reemplaza la participación, deliberación y acuerdo de los actores, suma un elemento más a considerar en los momentos de trabajo compartido de los actores, se constituye en un canal privilegiado para conocer y hacer presente la percepción de los ciudadanos.



La utilización de sondeos de opinión ciudadana persigue la finalidad de establecer un contacto permanente a lo largo del proceso con la visión ciudadana, reconociéndolos como plurales y no estereotipados. Son un importante canal para expresión de las percepciones ciudadanas y posibilitan el feedback permanente a partir del rápido procesamiento y publicación de información sobre percepción ciudadana o de diversos segmentos ciudadanos.

Asimismo se constituyen en un importante movilizador y multiplicador del Plan, al permitir que diferentes ciudadanos no asociados se pongan al tanto de la existencia del plan y sus principales ejes de discusión, sea al ser encuestados, por comunicación boca a boca o por la publicación en medios de comunicación de los resultados de las encuestas.

Asimismo una potencialidad significativa de las encuestas es su utilización como modo de relevar información de actores asociados que no sea posible convocar a los talleres por el número excesivo que adquirirían de convocarse a todos los actores sociales en determinados casos. De esta manera la encuesta se constituye en mecanismo de comunicación permanente del Plan con actores que quizás, de otro modo, no podrían ser escuchados.

En el Proceso del Plan estratégico hay cuatro ejes claves sobre los que es deseable realizar sondeos de opinión ciudadana:

1. Imagen de ciudad ( en la etapa A de la elaboración de la situación de base, que trabajaremos aquí)
2. Escenario deseado
3. Priorización de Proyectos
4. Monitoreo de Proyectos

En cada uno de estos momentos la información resultante de los sondeos de opinión será trabajada en los talleres correspondientes, conjuntamente con la percepción de los otros grupos de actores.

Los sondeos de opinión pueden ser realizados directamente por el equipo técnico del Plan o ser subcontratados a consultores especializados. A través de la subcontratación se pueden realizar sondeos de tipo probabilísticas, lo que permite generalizar los datos resultantes al total de la población o segmento encuestado. La subcontratación de una consultora local especializada garantiza la realización de esta tarea en un tiempo breve y sin costos excesivos.

En el proceso de elaboración de la Situación de Base del Plan los sondeos de opinión aportan la percepción ciudadana respecto a la imagen de ciudad y sus problemas concretos, se mueven en el eje de lo percibido y lo deseado, en definitiva, en la identificación del color local.

### **Procedimiento**

Sea cual fuere el mecanismo ( realización por el equipo técnico o consultora) es necesario que el equipo técnico del plan garantice los puntos 1 y 2 , que delimitan y señalan los alcances del estudio a emprender.

#### **1. Selección y Definición de las variables a trabajar**

- Imagen de Ciudad Actual
- Imagen de Ciudad Deseada
- Cultura predominante
- Problemáticas principales

#### **2. Caracterización y segmentación de los ciudadanos**

- Carnet de ciudadanía del público global: número, media de edad, sexo, media de situación educativa, media laboral. Para sondeos "globales"
- Público Segmentado: identificación de segmentos estratégicos para sondeos específicos (Ej. Estilos de vida, tipo de ocupación, territorialidad)

#### **3. Diseño del Formulario de encuesta**

- Definición de preguntas
- Definición de tipo de respuestas (dicotómicas, múltiples, de medición de actitudes y respuestas).
- Opciones de respuestas: se identificarán a partir de los resultados de las Matrices de Percepción Globales (Ver ficha A 2 b)
- Codificación del cuestionario
- Diseño comunicacional del formulario definitivo

#### **4. Muestreo**

En caso de realizarlo el Equipo Técnico: se trabajará con un muestreo no probabilístico por cuotas, es decir, basado en el criterio del equipo técnico y no en el azar. Para esto se identificarán los segmentos de población (cuotas) a encuestar que sean relevantes para el estudio, el nº de encuestados por cuota y se encuestará a los primeros representantes del segmento que se identifiquen. Esto no permite generalizar los resultados pero si sumar la percepción de ciudadanos a los momentos de trabajo de los actores.

En caso de realizarlo la Consultora: Se trabajará con un muestreo probabilístico por cuotas según los segmentos identificados para permitir la generalización de datos

#### **5. Aplicación de la encuesta**

#### **6. Procesamiento**

Los puntos 7 y 8 son realizados por el equipo técnico a fin de integrar lo trabajado al proceso de planificación en curso

#### **7. Análisis de resultados**

#### **8. Documentación de la información relevante**

### F.A3a

#### Cuestionario para encuesta exploratoria

##### Consigna:

Relevar preliminarmente las percepciones de los ciudadanos en torno a la situación inicial de ciudad y la ciudad deseada (imágenes, principales problemáticas, valores).

1) Mar del Plata es hoy una ciudad

Feliz

Líder

Decadente, achatada

Linda pero postergada

Ideal para vivir

Con potencial

Con muchas caras diferentes

Dividida

De fantasía para el turismo

2) Que siente Ud. por Mar del Plata?

Nostalgia por su pasado brillante

Orgullo

Cariño

La siento mía

Expectativas

Preocupación

Rabia

Nada

3) Cómo quiero que sea?

Una ciudad

para todos

emprendedora y exitosa

para vivir y desarrollarse

con acceso al mar para todos sus habitantes

líder en el interior de la provincia

ordenada

abierta a la diversidad

respetuosa de sus tradiciones

creativa e innovadora

4) Cuáles considera los principales problemas del sector económico productivo?, Por favor, seleccione 3:

Estacionalidad del Turismo

Falta de infraestructura

Falta de mano de obra técnica

Desocupación

Sector Turismo "dormido"

Divorcio con gobernantes

Falta de Servicios del Área Industrial

Otro: cuál?.....

5) Cuáles considera los principales problemas urbano - territoriales?, Por favor, seleccione 3:

6) Cuáles considera los principales problemas sociales?, Por favor, seleccione 3:

Valores negativos de los marplatenses. Seleccione los tres que considere más importantes.

Egoísta, individualista

Poca solidaridad

Apego al pasado, desconfianza de las cosas nuevas

Otro: cuál?.....

7) Valores positivos de los marplatenses. Seleccione los tres que considere más importantes:

Esfuerzo personal  
Respeto por las costumbres tradicionales  
Innovación y creación  
Amabilidad  
Respeto por el otro  
Otro: cuál?.....

8) Qué tendría que pasar para que la ciudad cambie en el sentido de sus deseos?

.....  
.....  
.....  
.....

#### **F.A4**

##### **Relevamiento periodístico**

##### **Consigna:**

Relevar principales temas - actores locales que adquirieron visibilidad en la prensa local en el último año

Procedimiento:

Trabajar con el periódico de mayor tirada de la ciudad, los ejemplares de domingo del último año.

Identificar en cada eje:

Fecha

Problemáticas

Actores mencionados

Nivel de visibilidad (Alta: Tapa, Baja: Cuerpo del periódico)

Fecha	Problemática	Actores	Nivel de Visibilidad

Sistematizar en base de datos de Excel a fin de permitir cruces de información y análisis.

Elaboración de análisis de nivel de visibilidad de las problemáticas ciudadanas.

## F.A5

### Documento Base

**Consigna:** Análisis y sistematización de la Información relevada.

La información producida a través de las entrevistas a los actores relevantes, encuestas, relevamiento periodístico y documental será sistematizada en un Documento Base

#### **Estructura**

1. Caracterización preliminar Global de la ciudad
  - a. Imagen de la ciudad actual y deseada
  - b. Cultura Predominante
2. Caracterización preliminar por Eje
  - a. Temas Centrales (problemáticas) con la red de actores correspondientes.
3. Anexos Documentales (Guías de entrevistas, encuestas, matrices de análisis, resultados del Sondeo de opinión, etc.)

## F. P1

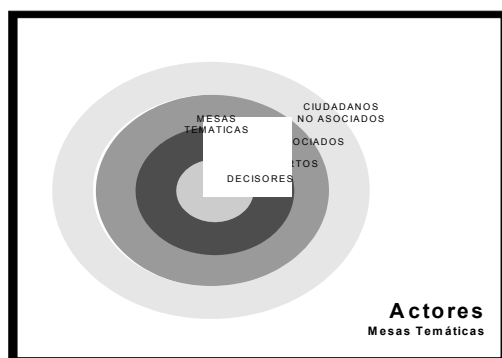
### MESAS TEMÁTICAS

#### Objetivos:

Acordar los temas centrales de la ciudad (problemáticas principales)  
Identificar posiciones diferenciadas de los actores con respecto a los temas centrales  
Involucrar nuevos actores institucionales

#### Actores a convocar:

Actores significativos de cada tema central organizados por eje o territorialmente



#### Objetivos:

Acordar problemas constitutivos de cada tema central  
Identificar grupos de actores con posiciones diferenciadas respecto a los problemas identificados

#### Documentación a utilizar

Mapa de centralidad de actores por tema central (F. A2c) para la convocatoria  
Documento Base (F. A5) para el trabajo en mesas temáticas

#### Observaciones:

En estos talleres es importante que los diferentes actores tomen posición y manifiesten su visión de los problemas, no es imprescindible trabajar en generar consenso en una mirada común, se trata de identificar diferencias en los posicionamientos, de modo de ganar profundidad en el tratamiento de los temas identificando las visiones y posiciones diferenciadas. Recordemos que lo que para un actor es un problema para otro puede ser la solución y esto es necesario conocerlo para prever sus posicionamientos futuros e identificar las estrategias necesarias para construir acuerdos sustentables en los siguientes pasos del plan.

#### Productos

Problemas identificados por los actores para cada tema central  
Posicionamiento de los actores con respecto a los problemas

## F. P2

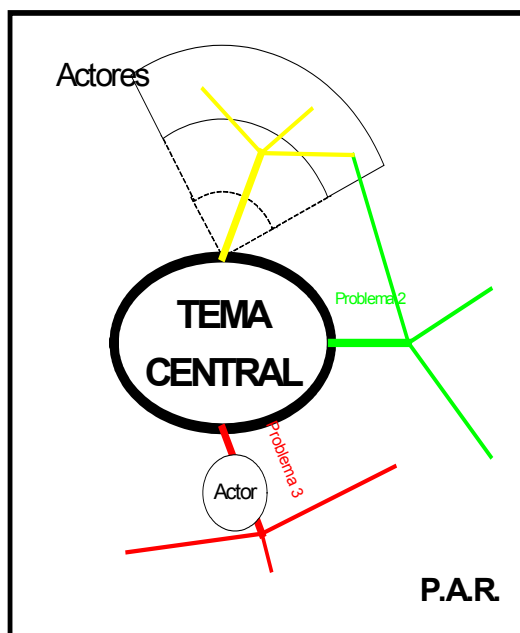
### ESQUEMAS PAR

#### Problemas y actores en red

##### Objetivos:

Visualizar gráficamente los problemas identificados por los actores con respecto a cada tema central y las redes de actores que sostienen esta identificación.

#### Esquemas PAR (Problemas y actores en Red)



##### Procedimiento:

Los esquemas PAR se elaboran como modo de documentación y sistematización en base a la producción de las mesas temáticas.

Se construye un esquema PAR por cada tema central, a partir de la siguiente graficación:

1. En el centro se identifica el TEMA CENTRAL
2. Se dibujan tantas ramas como problemas identificados por los actores y se plantean sus ramificaciones (componentes) si los tienen. En el caso que los problemas identificados por tema central sean muchos y diferentes se puede utilizar un cartel para cada rama (problema) de modo de hacer más rápidamente comprensible el gráfico.
3. Se pintan de diferentes color las ramas siguiendo estos criterios: Identificar con color verde los problemas cuya en cuya formulación hayan

acordado todos los actores de los diferentes talleres, con amarillo aquellos que han sido propuestos y sostenidos por escasos actores y con rojo aquellos sostenidos por un actor en oposición con los demás. En cada problema señalado con amarillo identificar los actores que lo formularon según el mapa de centralidad de actores (decisores, expertos, asoc.). En los problemas señalados con rojo identificar el actor que lo sostiene.

### **F. P3**

#### **MESAS TEMÁTICAS**

##### **Objetivos:**

Profundizar posicionamiento de actores con respecto a los problemas  
Identificar cadenas causales de problemas y relaciones entre problemas.

##### **Actores a convocar**

Los participantes de cada focus groups se identifican y convocan, para cada uno de los problemas relevantes de la ciudad, como resultante del análisis del equipo técnico sobre los esquemas PAR, utilizando uno de los siguientes criterios:

- Reunir a la red de actores que fue identificada como vinculada a un problema relevante
- Reunir a actores con posiciones semejantes en torno a un problema relevante

##### **Observaciones:**

En los focus groups se profundizará la visión/es de los actores sobre el problema en particular, las cadenas causales de los mismos y las relaciones que se pueden identificar con otros problemas relevantes. Para esto es posible trabajar con esquemas de red, flujogramas, cadenas causales, etc.

##### **Productos:**

Cadenas causales y relacionales de los problemas relevantes de la ciudad según diferentes posicionamientos

## F. S1

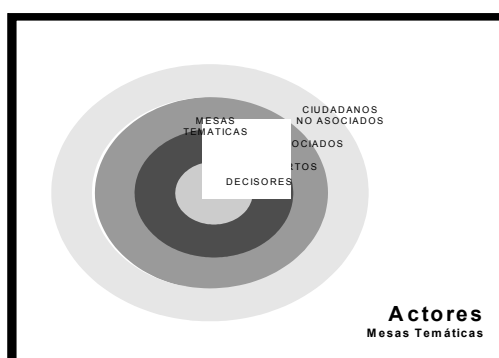
### TALLERES ESTRATEGICOS

#### Objetivos:

Acuerdos sobre DAFO y Nudos Críticos de actuación.  
Construcción de Consensos entre los actores.

#### Actores a convocar:

Actores significativos de todos los ejes y sectores.



#### Documentación a utilizar

Documento Base Consolidado  
DAFO  
Nudos Críticos

#### Observaciones

Este es un momento crítico en el proceso de construcción de la situación de base, ya que implica, por parte de los actores, asumir el lugar de decisores de futuros, al consensuar los nudos que se definen como críticos para desarrollar una nueva estrategia de ciudad.

#### Productos Esperados

ACUERDOS PARA LA ELABORACION FINAL DE LA SITUACION DE BASE

## 6-Glosario

---

### Situación de base

Situación problemática inicial de la ciudad en el proceso de Planificación Estratégica. Conjunto de condiciones articuladas que configuran un momento particular -el presente- del desarrollo histórico local. En otras palabras, nuestro "escenario hoy".

### Actores significativos

Personas, grupos claramente definidos o entidades identificables, de la ciudad o su entorno que pueden de alguna manera ser representativos de la diversidad de visiones, intereses y posiciones en torno a la construcción de un futuro deseable para la ciudad.

Podrán integrar las listas a convocar para el proceso, por lo tanto, 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.

### Nudos críticos:

Conjunto de problemas articulados entre sí de tal modo que, por su potencialidad o nivel de obstaculización al desarrollo, hacen imprescindible su abordaje en un proceso de **planeamiento estratégico**.

## 7-Bibliografía

---

*Camprubí i Vendrell, Margarida*: "Después de Newton: o cómo hacer realidad la transformación de la administración pública". Ed. Del Serbal, Barcelona, 2002.

*Godet, Michel*: "La Caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Cuaderno Nº 5 Ed. Librairie des Arts et Métiers. Paris, 2000

*Pirez, Pedro*: "Acumulación Política Municipal, fragmentación metropolitana y debilidad de lo público en Buenos Aires", en Pineda y Grandinetti comp. "La gestión Pública en Gobierno locales", Ed. Lagares, México DC, 2004

*Puig, Toni*: "La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos". Ed. Paidós. Buenos Aires, 2003

*Villasante, Tomás*: "Procesos para la creatividad social", mimeo

*Yoguel, Gabriel y Bascherini, Fabio*: "La capacidad y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas". Documento de Trabajo Nº 71, CEPAL, agosto de 1996