

# Diálogos Convergentes

Metodología de diálogo para agendas  
multisectoriales de sostenibilidad

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>II. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>III. ETAPA 0: PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
3.1.1 Actividad 1: presentación de los participantes, explicación del tablero y generación de compromisos	<b>7</b>
Ejercicio 1: Conociéndose	<b>7</b>
Ejercicio 2: Registro del equipo de trabajo	<b>8</b>
Ejercicio 3: Revisión de la metodología mesa de trabajo	<b>9</b>
Ejercicio 4: Asignarle nombre al grupo	<b>9</b>
<b>IV. ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
4.1.1 Actividad 1: Identificación de problemas y priorización	<b>10</b>
Ejercicio 1: Listado de problemas y categorización por dimensión	<b>11</b>
Ejercicio 2: Ranking de los problemas identificados.	<b>12</b>
<b>V. ETAPA 3: ANÁLISIS DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
5.1.1 Actividad 1: Argumentación de prioridades	<b>13</b>
Ejercicio 1: ¿Por qué es prioritario?	<b>14</b>
5.1.2 Actividad 2: Línea de tiempo y actores claves	<b>14</b>
Ejercicio 1: Hitos significativos por problema	<b>15</b>
Ejercicio 2: Identificar actores relevantes por problema	<b>15</b>
5.1.3 Actividad 3: Análisis prospectivo de los problemas	<b>16</b>
Ejercicio 1: Análisis de consecuencias futuras	<b>16</b>
Ejercicio 2: Análisis de la situación presente	<b>16</b>
<b>VI. ETAPA 4: GENERACIÓN DE PROPUESTAS</b>	<b>17</b>
6.1.1 Actividad 1: Identificación de roles por actor	<b>17</b>
Ejercicio 1: Propuestas por actor	<b>18</b>

# ÍNDICE

<b>VII. SÍNTESIS</b>	<b>19</b>
<b>VIII. ETAPA 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	<b>22</b>
8.1.1 Actividad 1: Identificación de fortalezas y debilidades	<b>22</b>
Ejercicio 1: Identificación de fortalezas	<b>23</b>
Ejercicio 2: Identificación de debilidades	<b>24</b>
<b>IX. GENERACIÓN DE REPORTE FINAL</b>	<b>25</b>
<b>X. ETAPA 6: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>27</b>
10.1.1 Actividad 1: Consenso de visión regional	<b>27</b>
Ejercicio 1: Consenso de la visión	<b>28</b>
Ejercicio 2: Consenso de la estrategia	<b>29</b>
10.1.2 Actividad 2: Planteamiento de objetivos	<b>30</b>
Ejercicio 1: Desarrollo de objetivos estratégicos	<b>30</b>
10.1.3 Actividad 3: Desarrollo de indicadores	<b>31</b>
Ejercicio 1: Desarrollo de objetivos estratégicos	<b>31</b>

# I. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el procedimiento que ACCIÓN llevó adelante para la implementación del auto-diagnóstico e identificación de fortalezas y debilidades desde los actores regionales en la Región del Biobío, desde la perspectiva del Desarrollo Sostenible.

El objetivo de este procedimiento es generar la reflexión crítica y colectiva entre los diversos participantes, propiciando la auto-observación en una simetría de relaciones y transparentando la asimetría de intereses. Todo esto para la construcción de un proyecto de mejora colectiva a nivel regional.

La metodología propuesta busca asegurar la deliberación, comprendida como un proceso de vinculación con orientación al entendimiento mutuo y al abandono de las lógicas jerárquicas de poder, ya que lo que se releva es el argumento en sí mismo, posicionándolos a todos en una misma escala de validez. El fin último que persigue la deliberación es la toma de decisión consensuada, reflexiva e informada.



# I. RESUMEN EJECUTIVO

El procedimiento **Diálogos Convergentes** constituye la forma en que ACCIÓN busca dar cumplimiento a su objetivo de articular a diversos actores sociales (empresas, representantes del Estado y sociedad civil) en base a propuestas concretas de Desarrollo Sostenible en los territorios.

El objetivo general es elaborar propuestas de Desarrollo Sostenible por medio de procesos deliberativos que incorporen los intereses y expectativas de los diversos actores que participen en una lógica de cooperación y beneficio mutuo.

Los objetivos específicos apuntan a que los participantes:

- Logren trabajar bajo la lógica de la cooperación con una visión de sostenibilidad territorial.
- Analicen reflexivamente el contexto desde una visión de desarrollo integral: Económico-Social-Ambiental.
- Logren consensuar una visión de sostenibilidad para el territorio.
- Generen insumos técnicos-políticos-sociales para la optimización de la incidencia pública.

El procedimiento se basa en la idea de auto observación de los actores participantes en una conversación y su capacidad para describir sus dificultades, oportunidades y riesgos individuales/colectivos respecto a su ecosistema. Igualmente se sostiene que ellos cuentan con la capacidad de producir información para la orientación en contextos complejos de toma de decisión.

El procedimiento se compone de 9 etapas: a) presentación de los participantes, b) Identificación del problema, c) análisis del problema, d) generación de propuestas, e) síntesis, fortalezas y debilidades y generación de reporte final.



# III. ETAPA 0: PRESENTACIÓN

En esta sección se detalla el procedimiento que se ejecutará para el desarrollo de la metodología, el objetivo de cada actividad, así como las estrategias que se deben llevar a cabo para cumplirlo.

## 3. Descripción de la presentación

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de presentación, correspondiente a la primera etapa del procedimiento.

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Dar a conocer a los participantes el objetivo y alcances del procecimiento, destacando el compromiso necesario para llevar adelante el proceso completo	Tomen conocimiento de las etapas del procedimiento	Presentación	Proyector Computador Presentación PPT Sección 1 tablero
	Identifiquen los compromisos que implica para cada actor el desarrollo del procedimiento	Presentación	
	Identifiquen las fechas claves del proceso de diseño e implementación	Presentación	
	Tomen conocimiento del rol que le corresponde al asesor y a ACCIÓN en el marco del trabajo conjunto	Presentación	



## 3.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### 3.1.1 Actividad 1: presentación de los participantes, explicación del tablero y generación de compromisos

A continuación se describe la actividad por medio de la cual el asesor se presentará, facilitará el proceso de generación de confianzas a través de una dinámica de check-in y entregará las instrucciones del trabajo que se realizará durante la sesión.

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
Esta actividad busca presentar al asesor y al grupo, explicar la metodología de trabajo y los productos esperados de la sesión.	Que los participantes se conozcan mutuamente	Conociéndose	1 min / participante
	Que los participantes conozcan al asesor de la mesa y las etapas de la sesión	Presentación y revisión conjunta del tablero	3 min
	Que los participantes se registren en el tablero asumiendo el compromiso con la sesión	Registro de los participantes	2 min

#### Ejercicio 1: Conociéndose

El proceso comienza con una presentación de los participantes y el asesor. La finalidad de este ejercicio es sentar las bases para el trabajo colaborativo. Para ello se recomienda utilizar una dinámica de check in que permita develar las intenciones y expectativas de cada participante en la sesión, y a la vez los conecte con el propósito de la misma.

Una alternativa es ubicarse en círculo alrededor del tablero, presentarse diciendo el nombre de cada uno y respondiendo las preguntas ¿qué espero de la sesión de hoy? ¿Qué talentos puedo ofrecer al trabajo?

El asesor debe procurar recordar esta información para que más adelante –cuando se desarrolle el tablero- se motive la discusión desde las propias expectativas identificadas por los participantes.



## Ejercicio 2: Registro del equipo de trabajo

Durante la presentación, el asesor deberá ir registrando los nombres de los participantes en el tablero. Posterior a la finalización del primer ejercicio, éste le deberá preguntar personalmente a cada participante la institución a la que pertenece, su número de contacto y su e-mail, información que quedará debidamente plasmada en la primera sección del tablero:

Equipo de Trabajo			
Nombre participante	Institución - Empresa	Teléfono	Correo

*Ilustración 1:  
Sección de registro del equipo de trabajo, Tablero.*





### Ejercicio 3: Revisión de la metodología mesa de trabajo

Posteriormente el asesor deberá señalar el objetivo de la mesa y la metodología propuesta para la consecución de dicho objetivo, explicitando el procedimiento general y el tiempo estimado de duración de cada etapa.

ETAPA 1: Identificación del problema	<ul style="list-style-type: none"><li>En esta etapa discutiremos los principales problemas que percibamos en nuestro entorno y los caracterizaremos de acuerdo a 4 dimensiones: Ambiental, Social, Económico y Política.</li></ul>	Tiempo estimado:  20 min.
ETAPA 2: Análisis del problema	<ul style="list-style-type: none"><li>Luego es necesario comprender el contexto en el que se enmarcan los 3 problemas identificados como prioritarios, para lo cual realizaremos una línea de tiempo en donde se identifiquen los hechos y actores que han influido en su evolución.</li><li>Además se realizará un análisis prospectivo del problema en el caso de que no se hiciera nada, y cuáles deberían ser las estrategias para evitar ese escenario.</li></ul>	Tiempo estimado:  30 min.
ETAPA 3: Propuestas	<ul style="list-style-type: none"><li>Una vez realizado el análisis de cada uno de los problemas, se identificarán los medios que podrían ofrecer los actores relevantes del ámbito público, privado y civil para la solución de éste.</li></ul>	Tiempo estimado:  15 min.

Posterior a esto el asesor debe consultar si existen dudas, respondiendo de forma adecuada a cada una de ellas.

### Ejercicio 4: Asignarle nombre al grupo

El último ejercicio antes de comenzar a trabajar en el tablero corresponde a asignarle un nombre al grupo, este debe ser representativo y estar relacionado de alguna manera con el propósito de la sesión. El nombre que se escoja se dejará plasmado en la sección dispuesta para ello en el tablero.



# IV. ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

## 4. Descripción de la etapa

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de Identificación del problema, segunda etapa del procedimiento.

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Identificar los principales problemas, junto a sus causas y consecuencias.	Identifiquen los principales problemas y los dividan según área (ambiental, social, política, económica)	Análisis de problema por dimensiones	Sección 1 tablero
	Prioricen las problemáticas identificadas, escogiendo tres.	Ranking de problemas	Sección 1 tablero

## 4.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### 4.1.1 Actividad 1: Identificación de problemas y priorización

La etapa de identificación de problemas corresponde a un levantamiento colectivo de un grupo de situaciones que afectan directamente a los participantes y que resultan de su interés (para profundizar y resolverlos) motivando la inversión de recursos para el cambio. Esta etapa se lleva a cabo por medio de los siguientes ejercicios presentados en la tabla:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
Esta actividad busca que los participantes identifiquen los principales problemas, siendo capaces de identificar además su pertinencia con alguna de las cuatro dimensiones sugeridas (ambiental, social, política, económica)	Que los participantes registren una serie de problemas y los categoricen de acuerdo a la dimensión que consideren correspondiente	Listado de problemas y categorización por dimensión	15 min
	Que los participantes prioricen los problemas identificados	Ranking de problemas	5 min



## 4.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### Ejercicio 1: Listado de problemas y categorización por dimensión

El proceso comienza cuando el asesor invita a los participantes a señalar, sintéticamente, una serie de situaciones problemáticas que afecten sus entornos y que les resulten relevantes. Esta identificación de problemas debe hacerse diferenciándolos por áreas temáticas: ambiental, económica, social y política. Se puede dar que algunos problemas abarquen más de un área, si ese fuera el caso se debe posicionar en el eje que une a ambas categorías.

El asesor debe resguardar la participación de todos los participantes y evitar la duplicidad de problemas a través del cuestionamiento constante. La idea de este ejercicio es que surjan la mayor cantidad de problemas, para ello se sugieren las siguientes preguntas para provocar el debate:

- ¿Qué problemas observan en sus entornos?
- ¿Existe o ha existido algún tipo de manifestación ciudadana en sus entornos?
- ¿Qué la motivó? ¿Cuánto duró? ¿Se solucionó?
- ¿Cuáles fueron las causas? ¿las consecuencias?

Análisis problemas	
Ambiental	Social
Económico	Político

Ilustración 2:  
Sección identificación de problemas, tablero.



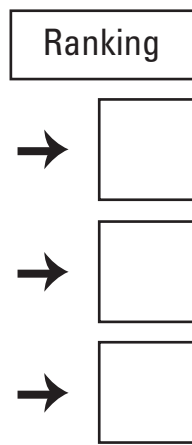
## Ejercicio 2: Ranking de los problemas integrados

Luego que el grupo identificó diversos problemas, el proceso continúa con la determinación de una priorización según los argumentos e intereses que el grupo posea. La idea es que la priorización se haga tomando en cuenta qué problemas afectan más y la pertinencia de invertir recursos para resolverlos.

El asesor puede promover esta reflexión con frases como las siguientes:

- Ahora que tenemos una cantidad X de problemas identificados, ¿Cuáles son más relevantes para nuestro entorno?
- ¿Cuáles afectan más a las comunidades?
- ¿Qué problema nos conviene resolver primero?

El ejercicio finaliza con el establecimiento de tres prioridades de problemas en el ranking del tablero:



*Ilustración 3:  
Sección ranking de problemas, tablero.*

# V. ETAPA 2: ANÁLISIS DEL PROBLEMA

## 5. Descripción de la etapa

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de Análisis de problema, tercera etapa del procedimiento.

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Analizar los principales problemas priorizados por los participantes	Sean capaces de argumentar con hechos la priorización de problemas establecidos en la etapa anterior	Argumentación de prioridades	Sección 2 tablero
	Identifiquen los principales hitos y actores vinculados a cada problema	Línea de tiempo y actores claves	Sección 2 tablero
	Identifiquen causas y consecuencias que acarrearían los problemas en el futuro de no ser resueltos	Análisis prospectivo de problemas	Sección 2 tablero

## 5.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### 5.1.1 Actividad 1: Argumentación de prioridades

Esta actividad se lleva a cabo por medio de los siguientes ejercicios

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La actividad busca que los participantes identifiquen causas y consecuencias que revelen las problemáticas elegidas como prioritarias	Que los participantes señalen diversos argumentos a favor de la priorización realizada	¿Por qué es prioritario?	5 min



### Ejercicio 1: ¿Por qué es prioritario?

El ejercicio se realiza inmediatamente después de haber realizado el ranking de problemas. En esta sección se espera que los participantes se expliquen respecto al por qué se escogieron esos problemas por sobre los otros postulados en la sección anterior.

Esto se hará por medio de la pregunta guía *¿Por qué es prioritario?* Todos los motivos deben ser registrados en el tablero, ya sean juicios de valor o argumentos objetivos. Cada problema tendrá sus motivos propios –independiente de que existan algunos generales- y deben registrarse de forma separada, tal como lo sugiere el tablero:

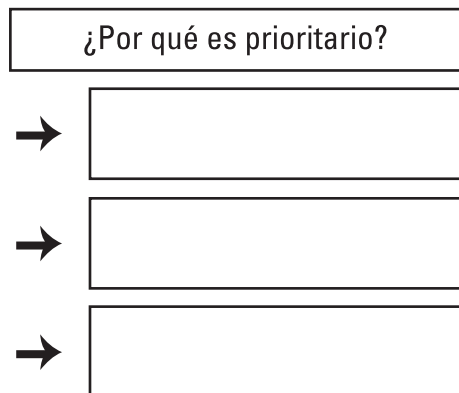


Ilustración 4:  
Sección argumento de prioridades, tablero.

### 5.1.2 Actividad 2: Línea de tiempo y actores claves

La presente actividad se pretende realizar a través de los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La actividad busca que los participantes identifiquen los principales hitos y actores vinculados a cada problema priorizado.	Que los participantes sean capaces de visualizar en retrospectiva las causas, influencias y desarrollo de los problemas priorizados	Línea de tiempo: hitos significativos	10 min
	Que los participantes identifiquen los principales actores que han influido en el desarrollo de los problemas priorizados	Línea de tiempo: Actores relevantes	10 min

### Ejercicio 1: Hitos significativos por problema

El ejercicio comienza cuando el asesor invita a los participantes a visualizar en retrospectiva el problema, siendo capaces de reconocer los siguientes hitos:

- Su origen
- Las principales causas contextuales que lo han desarrollado
- Medidas que se hayan tomado al respecto

Los participantes deberán construir una narración en torno a cada problema, el asesor debe ser capaz de ayudarlos a ordenar cronológicamente los diversos hitos preguntando en qué fechas ocurrieron los sucesos, estableciendo relaciones de causalidad, entre otros. Lo importante del ejercicio es que surjan las causas de los problemas, cada hito se dibujará en la línea de tiempo propuesta en el tablero:

Línea de tiempo y actores claves

*Ilustración 5:  
Sección línea de tiempo, tablero.*

### Ejercicio 2: Identificar actores relevantes por problema

En paralelo con los hitos irán surgiendo una serie de actores vinculados a éstos, los cuales deberán ser retenidos e indagados por el asesor en su grado de participación en los sucesos con la finalidad de organizar de mejor manera la cronología de eventos.

Para reconocer cuál ha sido el grado de participación de los actores en el proceso, el asesor puede ir cuestionando al grupo con preguntas como:

- ¿Quién intervino en este momento del problema?
- ¿Por qué intervino?
- ¿Qué ocurrió luego de su intervención?
- ¿Qué rol juega actualmente en el problema?

De esa manera el grupo podrá visualizar cómo el problema repercute en un grupo más amplio, y por tanto deben ser considerados al momento de proponer una solución.



### 5.1.3 Actividad 3: Análisis prospectivo de los problemas

Para la presente actividad se han definido los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La actividad busca que los participantes visualicen las consecuencias futuras que acarrearía el no intervenir en los problemas priorizados	Que los participantes sean capaces de imaginarse un escenario futuro donde el problema no haya sido resuelto	¿Qué sucederá si no hacemos nada?	5 min
	Que los participantes sean capaces de analizar las potencialidades actuales para resolver los problemas priorizados	¿Qué debemos hacer para evitarlo?	5 min

#### Ejercicio 1: Análisis de consecuencias futuras

Posterior a la creación del relato en torno a los problemas identificados, junto a sus hitos y actores influyentes, el asesor debe invitar al grupo a visualizar cómo se imaginan sus contextos a futuro si es que no hicieran nada con respecto a los problemas, para ello se propone la pregunta: ¿Qué sucederá si no hacemos nada?

La finalidad de este ejercicio es que surjan la mayor cantidad de consecuencias a mediano y largo plazo, cabe destacar que se realiza un análisis diferenciado por problemática priorizada.

¿Qué sucederá si no hacemos nada?

Ilustración 5:  
Sección análisis prospectivo, tablero.

#### Ejercicio 2: Análisis de la situación presente

Luego de haber identificado las consecuencias a futuro, el asesor debe invitar a los participantes a volver al presente y señalar cuáles serían las acciones que deberían ejecutar, actualmente, para evitar todo lo observado en el ejercicio anterior. Para ello se utilizará la pregunta guía:

¿Qué debemos hacer para evitarlo?

La finalidad de este ejercicio es generar los primeros insumos para el desarrollo de una propuesta.





# VI. ETAPA 4: GENERACIÓN DE PROPUESTAS

## 6. Descripción de la etapa

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de Propuestas, cuarta etapa del procedimiento.

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Generar propuestas diferenciadas por cada actor considerado relevante en el contexto local	Logren identificar los roles que cumple cada actor considerado relevante para el contexto local y junto a ello, los aportes que podría generar cada uno	Identificación de roles por actor	Sección 3 tablero

### 6.1 Aplicación de ejercicios o actividades

#### 6.1.1 Actividad 1: Identificación de roles por actor

Para realizar la presente actividad se han considerado los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La actividad busca que los participantes identifiquen los roles que les compete a cada actor considerado relevante en el contexto local, junto a los aportes que podría hacer en la resolución de los problemas priorizados	Que los participantes reconozcan diversos roles de los actores relevantes al contexto local y los aportes que podrían hacer a la resolución del problema	Propuestas por actor	15 min



### Ejercicio 1: Propuestas por actor

Posterior a la identificación de las acciones que se deben realizar actualmente para evitar las consecuencias futuras del problema, el asesor debe invitar a los participantes a cuestionarse cuál sería el rol que deberían cumplir los diversos actores identificados como relevantes al contexto local. Esto puede surgir si se pregunta ¿Qué pueden aportar los siguientes actores a la resolución del problema?

Los actores identificados son: Ministerios, empresas, universidades, comunidades, fundaciones y otros actores que el grupo estime relevante:

Propuestas					
Ministerios	Empresas	Comunidades	Universidades	Fundaciones	Otros

*Ilustración 5:  
Sección propuestas por actor, tablero.*



## VII. SÍNTESIS

Con los procedimientos revisados anteriormente se realiza el análisis de problemas y búsqueda de soluciones a través del “método de árboles”<sup>1</sup>. Este método se caracteriza por identificar los problemas principales de un territorio junto a sus causas y consecuencias, permitiendo de esta manera definir objetivos claros y estrategias para poder cumplirlos. Dentro de las ventajas de este método se encuentran:

- Desglosar el problema en proporciones definibles, ordenando de manera clara las causas a la base y las consecuencias.
- Mayor entendimiento del problema y por lo general, nos interconecta con las causas más contradictorias.
- Identifica argumentos constitutivos y ayuda a establecer quiénes son los actores políticos y los procesos en cada etapa.

Así, el propósito es generar una herramienta visual multipropósito para identificar y priorizar problemas y objetivos. El nombre está dado por la forma que adquiere esta herramienta, donde el problema principal es representado como el tronco de un árbol, las causas como las raíces y las consecuencias como las ramas.

Por efecto de “revelado” (pasar el problema de negativo a positivo) se puede realizar además el árbol de objetivos, donde al centro se encuentra el problema en positivo, vale decir, la situación esperable, es decir, el objetivo a conseguir. En las raíces se encuentran los medios para conseguir el objetivo, y en las ramas se encuentran los fines a largo a plazo para la consecución del objetivo.

Para generar estos árboles se requieren cuatro pasos:

1. Identificar el problema
2. Examinar los efectos
3. Identificar posibles causas del problema
4. Definir los objetivos para la solución: medios-fines

<sup>2</sup> Para mayor información de este método visitar:

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/04\\_ARBOLES.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/04_ARBOLES.pdf)



En este contexto, de los procedimientos descritos anteriormente se pueden derivar los seis insumos necesarios para realizar en análisis:

**1. Causas:** Son las explicaciones del problema, las cuales permiten identificar el proceso evolutivo que ha tenido a lo largo de los años, junto a las estrategias que se han desplegado –o no- para resolverlo. Esta información se obtiene a través de la sección *Línea de tiempo*.

**2. Problemas:** Es lo central para definir una propuesta, aquello que se muestra como perjudicial para el contexto social y que podría generar crisis en el mediano-largo plazo. Esta información se obtiene a través de la sección Listado de problemas y categorización por dimensión.

**3. Consecuencias:** Son todos los efectos que trae aparejado el problema y su no resolución. Esta información se obtiene a través de la sección Análisis de consecuencias futuras.

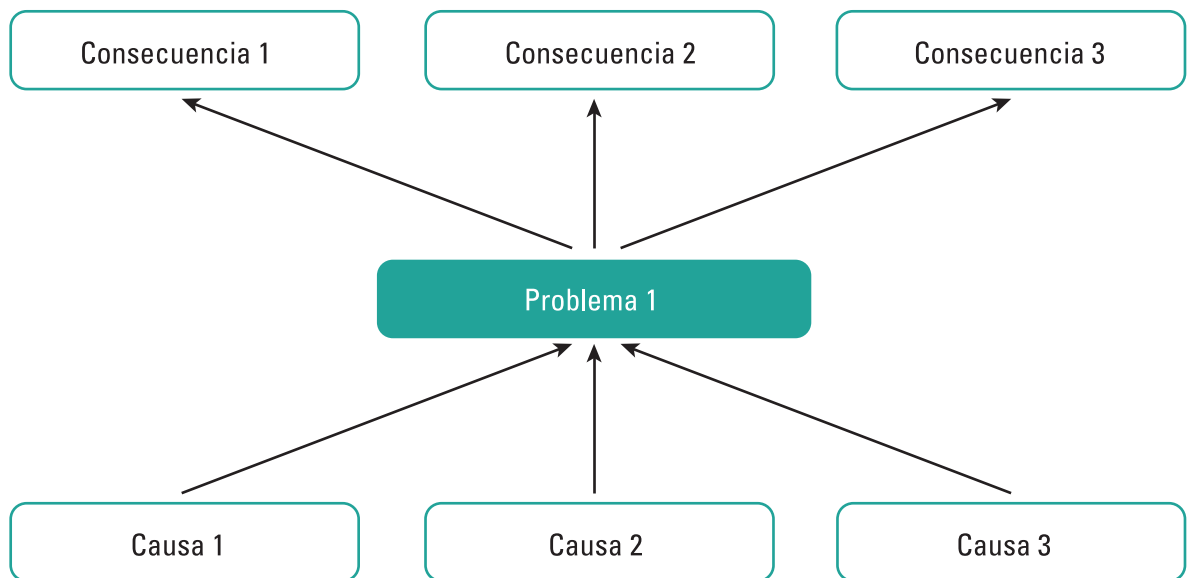
**4. Medios:** Son los recursos disponibles o probables que poseen actores relevantes vinculados al problema o los propios contextos locales. Esta información se obtiene a través de la sección Propuestas por actor.

**5. Objetivos:** Es el problema pasado a positivo, es la acción concreta que se debe realizar para solucionar el problema.

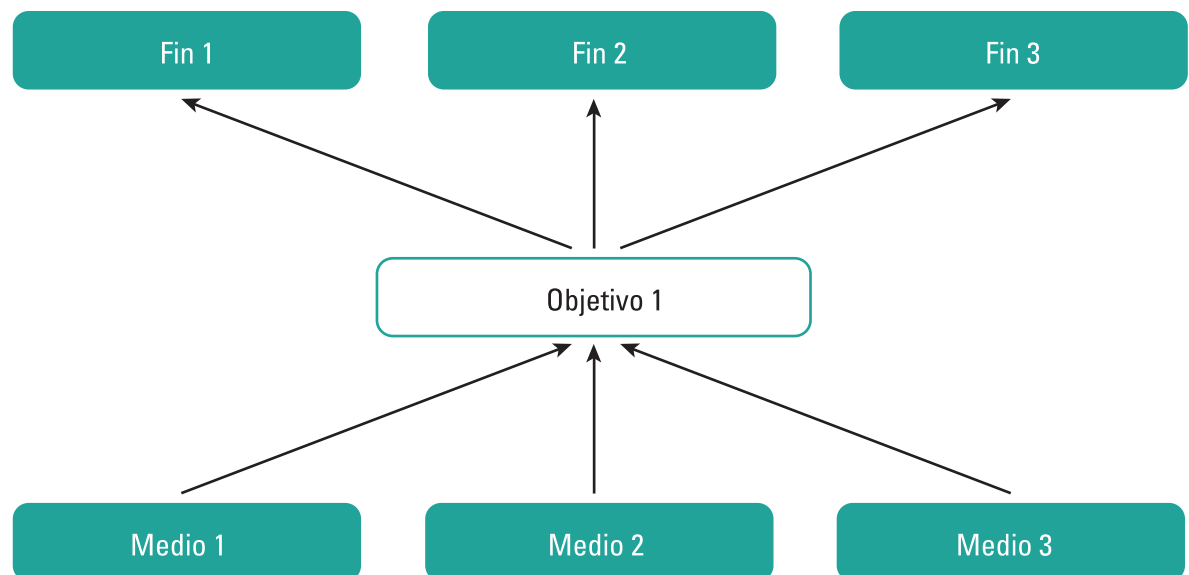
**6. Fines:** Es el cambio a largo plazo que se busca con la consecución del objetivo. Esta información se obtiene de la sección Análisis de la situación presente.



Con lo anterior se puede generar un árbol de problemas que permita presentar de manera sintética y clara lo discutido en la mesa:



Y se puede generar también un árbol de objetivos que entregue lineamientos de propuestas:



Con estos insumos se puede continuar trabajando en la siguiente etapa.



# VIII. ETAPA 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

## 8. Descripción de la etapa

La presente etapa es un paso posterior al procedimiento realizado con el primer tablero, de ahí que se recomiende trabajarla en una sesión distinta para poder hacer un adecuado procesamiento de la información obtenida en el primer momento. De esta manera se debe realizar nuevamente la etapa 0: presentación.

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de Fortalezas y debilidades, quinta etapa del procedimiento.

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Identificar las fortalezas y debilidades presentes en la región	Reflexionen críticamente en torno a las fortalezas y debilidades que posee el territorio	Identificación de fortalezas y debilidades	Sección 1 tablero 2

## 8.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### 8.1.1 Actividad 1: Identificación de fortalezas y debilidades

Para realizar la presente actividad se han considerado los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La presente actividad busca, a través de los insumos otorgados a los grupos, reflexionar en torno a las fortalezas y debilidades presentes en el territorio para comenzar a insumar una propuesta de plan de desarrollo sostenible concreta	Que los participantes identifiquen las fortalezas que facilitarían la consecución de los objetivos y fines propuestos	Identificación de fortalezas	15 min
	Que los participantes identifiquen las debilidades que dificultarían la consecución de los objetivos y fines propuestos	Identificación de debilidades	15 min



## Ejercicio 1: Identificación de fortalezas

El ejercicio comienza cuando el asesor invita a los participantes a leer en voz alta los insumos otorgados por el mismo tablero en cuanto a los problemas identificados en la sesión anterior, junto a sus causas y consecuencias, los objetivos propuestos, los medios para alcanzarlos y los fines a largo plazo.

Luego, el asesor le solicitará al grupo que reflexionen en torno a esta información y piensen cuáles serían las fortalezas que poseen –ya sea a nivel contextual, humano, geográfico. Para facilitar la consecución de los objetivos propuestos, se deben anotar como lluvia de ideas todas las propuestas que surjan:

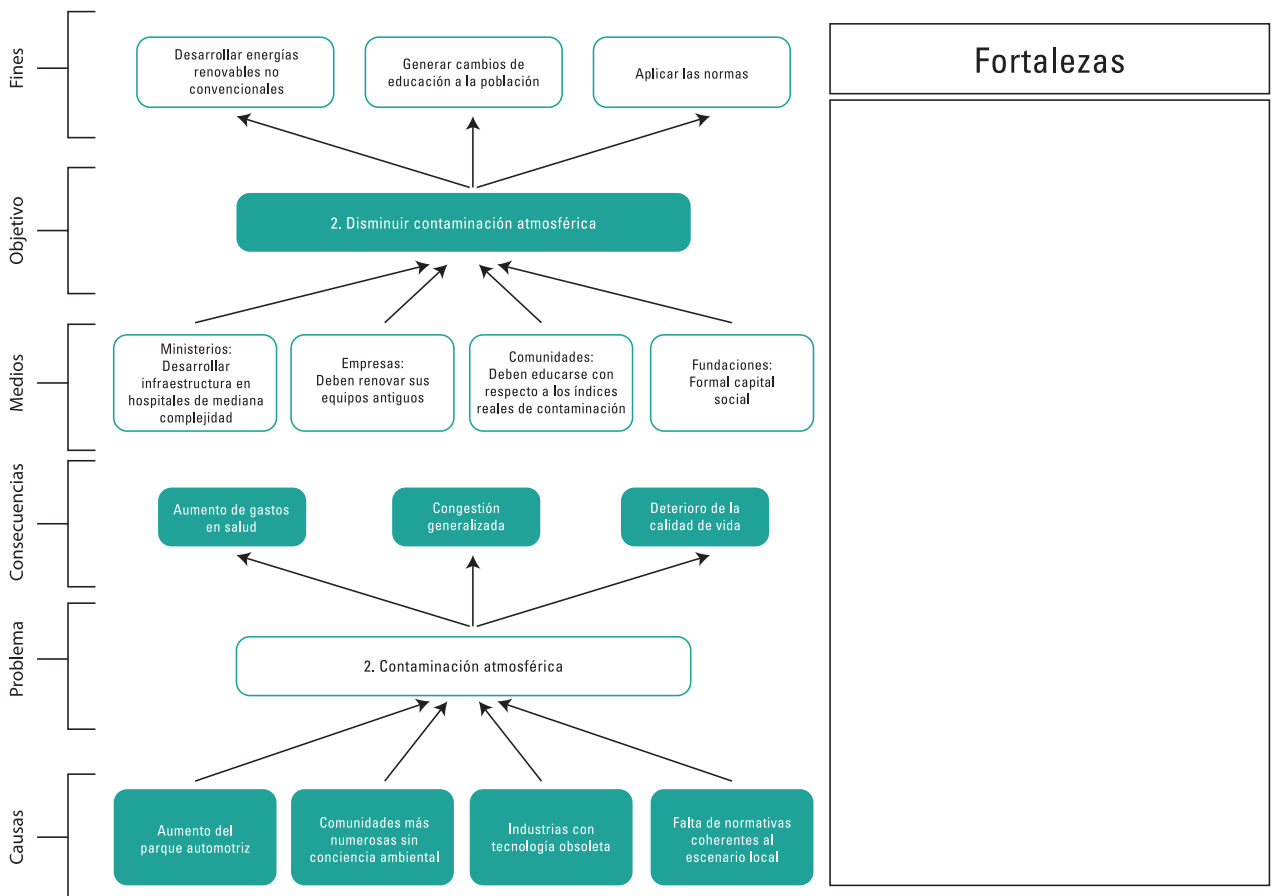


Ilustración 8:  
Identificación de fortalezas, tablero 2.

## Ejercicio 2: Identificación de debilidades

Luego de haber reflexionado en torno a las fortalezas, el asesor invitará a los participantes a hacer el ejercicio inverso y pensar en cuáles serían las debilidades que poseen en el territorio que dificultaría conseguir los objetivos propuestos. Nuevamente se deben anotar como lluvia de ideas en la sección dispuesta para ello en el tablero:

Debilidades

*Ilustración 9:  
Sección identificación de debilidades, tablero 2.*



# IX. GENERACIÓN DE REPORTE PRELIMINAR

Con la información recopilada mediante los procedimientos de ambos tableros presentados, comienza la realización de un reporte que sintetice los principales hallazgos. El objetivo de este resumen es presentar de manera acotada el resultado del análisis de problemas e incorporar dicha información con el reconocimiento de las fortalezas y debilidades presentes en el territorio para solucionarlos.

Esto se puede realizar mediante los siguientes pasos:

1. Resumir las principales problemáticas encontradas por dimensión.
2. Señalar descriptivamente las causas que están a la base, tratando de identificar causas comunes a las distintas problemáticas identificadas en el punto anterior.
3. Describir las consecuencias que trae aparejado el problema identificado, intentando nuevamente identificar consecuencias comunes.
4. Señalar cuáles son los actores involucrados en las problemáticas, junto a los roles que cumplirían en la resolución de estas y los medios con los que cuentan.
5. Identificar los fines a mediano y largo plazo por problemática.
6. Describir las fortalezas y debilidades del territorio, señalando cómo aportan o dificultan la consecución de los fines propuestos.
7. Generar una síntesis por dimensión.
8. Generar una síntesis global donde se identifiquen las influencias entre dimensiones, ya sea a nivel de consecuencia, causas, fines, medios u actores.
9. Para facilitar la comprensión de las influencias entre problemáticas de distintas dimensiones se sugiere realizar un diagrama explicativo, en donde se establezcan relaciones de causa/consecuencia. Para ello se recomienda identificar cada dimensión con un color, como se muestra a continuación:



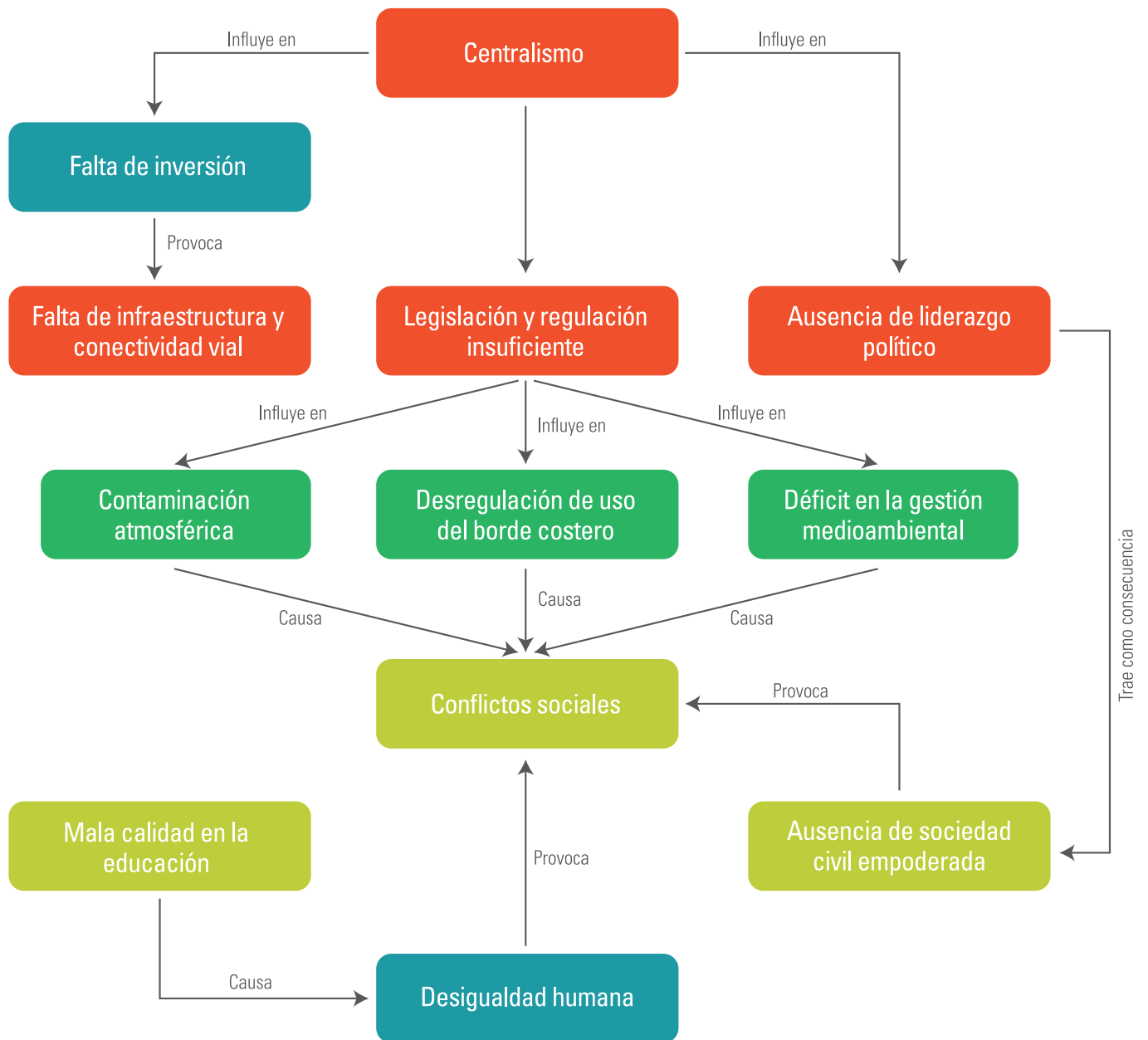


Ilustración 10:  
Modelo de influencias interdimensionales



# X. ETAPA 6: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## 10. Descripción de la etapa

La presente etapa es el paso final, y se construye a partir de los dos tableros anteriores, por lo que se recomienda trabajarla en una sesión distinta. De esta manera se debe realizar nuevamente la etapa 0 de presentación.

A continuación se presenta el objetivo general, actividades y herramientas que componen la etapa de *Lineamientos estratégicos*, sexta etapa del procedimiento:

Objetivo general	Se espera que los participantes	Actividades	Herramienta
Desarrollar los lineamientos estratégicos para la región del Biobío que sirvan como base para el desarrollo sostenible hasta el año 2030	Reflexionen y discutan en torno a cómo vislumbran la región al año 2030	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consenso de visión regional.</li><li>- Consenso de objetivos estratégicos.</li><li>- Identificación de indicadores que den cuenta del cumplimiento de los objetivos.</li></ul>	Tablero 3

## 10.1 Aplicación de ejercicios o actividades

### 10.1.1 Actividad 1: Consenso de visión regional

Para realizar la presente actividad se han considerado los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La presente actividad busca, a través de los insumos otorgados a los grupos, reflexionar en torno a las expectativas que tienen sobre la región y su desarrollo hacia el año 2030	Que los participantes identifiquen qué se requiere lograr como región	Consenso de la visión	20 min
	Que los participantes identifiquen los medios necesarios para lograr la visión consensuada previamente	Consenso de la estrategia	15 min



### Ejercicio 1: Consenso de la visión

El ejercicio comienza cuando el asesor expone a los participantes las problemáticas identificadas en las etapas previas, junto al modelo de influencia interdimensional. Esto se hará asumiendo que, quienes están en la sesión, ya han tenido oportunidad de revisar el informe preliminar de la mesa, por lo que están familiarizados con las temáticas.

Luego, se les invitará a rellenar la primera parte del tablero:

Visión Regional	
¿Qué queremos lograr como región?	Visión

Hacer de la región del Biobío, al año \_\_\_\_\_,...

La idea es que el asesor facilite esta sección, recordando que la visión se define como **la capacidad de percibir la realidad futura ya sea de un país o región para tratar de mejorarla**. De esta forma no es necesario que los elementos que aparezcan acá sean concretos, sino más bien aspiraciones, sueños y deseos sobre el futuro de la región.

Posterior a la lluvia de ideas realizada bajo la pregunta *¿Qué queremos lograr?*, se deben tomar los elementos más relevantes o reiterativos y redactar una visión unificada tomando la premisa sugerida por el tablero como guía *“Hacer de la región del Biobío, al año...”*



## Ejercicio 2: Consenso de la estrategia

Luego de consensuar una visión, el asesor invitará a los participantes a pensar cuáles son los medios necesarios para lograr alcanzar la visión, la pregunta eje para este ejercicio es *“¿Qué necesitamos para lograrlo?”*:

¿Qué necesitamos para lograrlo?	Estrategia

Esta sección es más concreto; requiere pensar en acciones posibles y medios alcanzables, ya sea a través de establecer alianzas con actores estratégicos, desarrollar programas específicos que estén alineados con los deseos de la visión, entre otros.



## 10.1.2 Actividad 2: Planteamiento de objetivos

Para realizar esta actividad se han considerado los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La presente actividad busca establecer objetivos estratégicos que guíen la visión regional consensuada previamente hacia resultados concretos	Que los participantes identifiquen las acciones necesarias para desarrollar la estrategia consensuada y así alcanzar la visión regional	Desarrollo de objetivos estratégicos	20 min

### Ejercicio 1: Desarrollo de objetivos estratégicos

Este ejercicio debe estar ligado a la visión estratégica recientemente consensuada. La idea es que el asesor facilite la instancia para que surjan acciones concretas para alcanzar la visión, y dichas acciones se estructuren como objetivos de trabajo.

El asesor debe explicar con claridad que los objetivos estratégicos se definen como ***el resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la visión estratégica***. Es el <qué>. Los elementos que compone esta estructura son:

1. **Acción:** Partir la redacción con un verbo de acción o logro.
2. **¿Qué se desea mejorar?:** Especificar un solo resultado esperado y medible.
3. **¿Dónde se focalizará la mejora?:** Señalar dónde se centrarán los esfuerzos.
4. **¿Cuándo?:** Comprometer un horizonte temporal para el cumplimiento del objetivo

Lo ideal es que se muestre un ejemplo real de objetivo estratégico para ver más claramente dicha nomenclatura:

Acción	¿Qué se desea mejorar?	¿Dónde se focalizará la mejora?	¿Cuándo?
Promover	Una cultura de tolerancia y respeto	A la nueva migración internacional	Para el 2020

Se debe resguardar:

- Que no se incluyan dos acciones en un solo objetivo
- Que no se mencionen acciones inalcanzables
- Que no se mencionen acciones no medibles



### 10.1.3 Actividad 3: Desarrollo de indicadores

Para realizar la presente actividad se han considerado los siguientes ejercicios:

Descripción de la actividad	Resultados esperados	Ejercicios	Tiempo de duración
La presente actividad busca definir el "cómo" se pretenden conseguir los objetivos	Que los participantes identifiquen los medios de verificación que indiquen el avance o concreción de las acciones consensuadas anteriormente como objetivos estratégicos	Desarrollo de indicadores	20 min

#### Ejercicio 1: Desarrollo de objetivos estratégicos

Luego de haber identificado los objetivos que guiarán el Plan de Desarrollo Sostenible, el asesor invitará a los participantes a pensar en medios concretos para verificar el avance y/o concreción de dichas acciones, para ello solicitará que se escriban los objetivos redactados anteriormente en la primera columna del cuadro destinado para ello:

Objetivo	¿Qué nos demostrará que se ha cumplido el objetivo?	¿Cómo lo evaluaremos?	¿Dónde encontraremos esos datos?

La pregunta *¿Qué nos demostrará que se ha cumplido el objetivo?*, corresponde al indicador. Luego la pregunta *¿Cómo lo evaluaremos?*, corresponde al medio de verificación. Finalmente, la pregunta *¿dónde encontraremos esos datos?*, es la fuente del indicador.

Se sugiere que la información recogida en esta etapa se sintetice en un cuadro resumen como el siguiente y se agregue al borrador preliminar, obteniendo así la versión final:

N°	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fuente
1.1			
1.2			



## **AUTORÍA**

### **DESARROLLO CONTENIDOS**

Ángel Marroquín P.  
Camila Ramos

### **EDICIÓN CONTENIDOS**

Edith Flores L.  
Susana Rojas S.

### **DIRECCIÓN DE ARTE/DISEÑO, PRODUCCIÓN GRÁFICA**

María Eugenia Silva S.



Antonio Bellet 77, oficina 301  
Providencia, Santiago.  
Teléfono: 56 2 2 7330100  
Mail: [info@accionrse.cl](mailto:info@accionrse.cl)  
[www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)

Todos los derechos reservados  
Su reproducción es permitida con la autorización previa de ACCIÓN  
Santiago de Chile, enero de 2015





**ACCION**  
Empresas · Confianza · Sostenibilidad