

07 Diciembre 2022

Encuentro APS

Vicuña, Región de Coquimbo

LA PROSPECTIVA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dr. Osvaldo Henriquez Opazo
INGEDISA

ÍNDICE

/01

LA PLANIFICACIÓN

/02

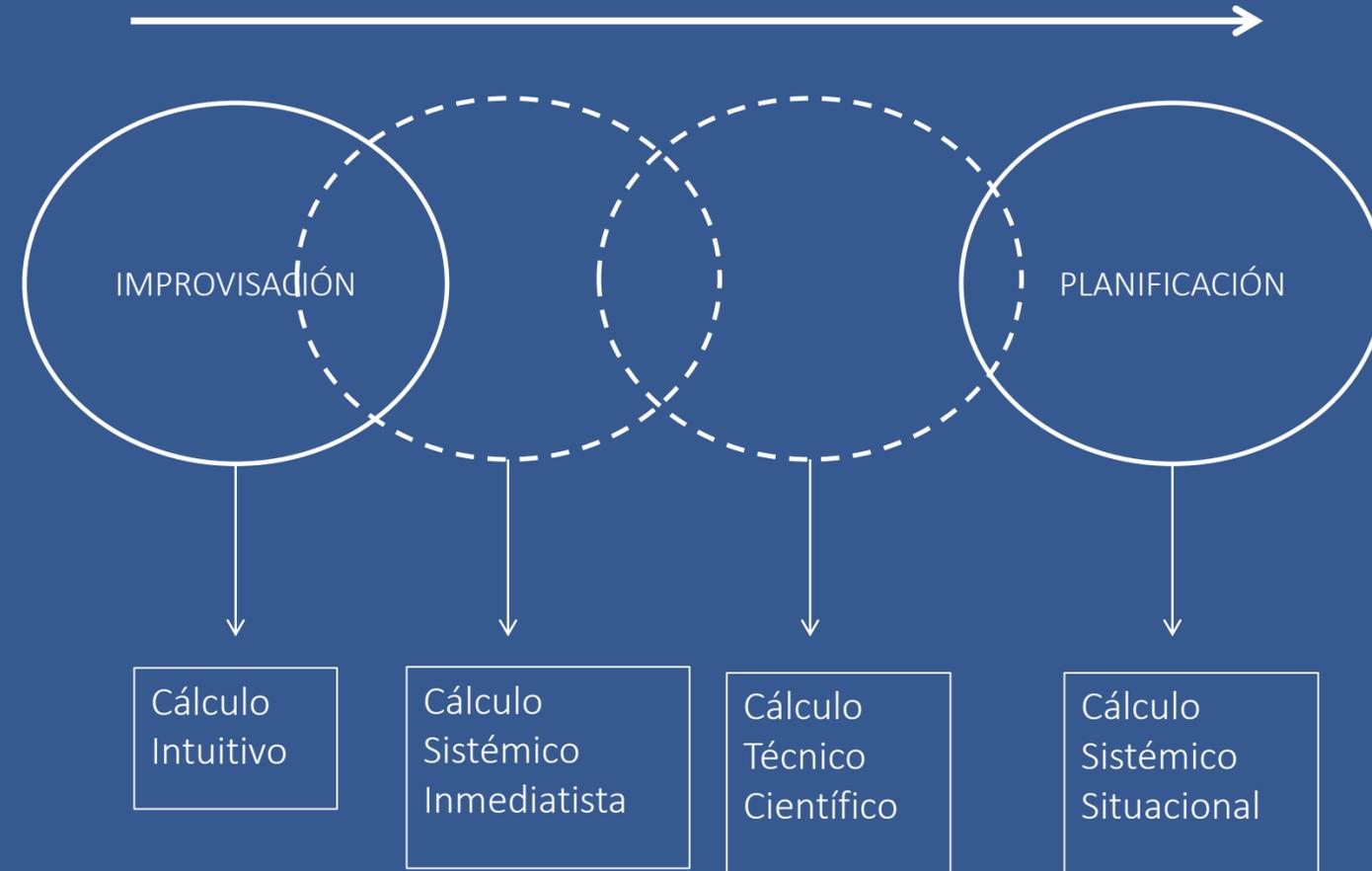
LA PROSPECTIVA

/03

ANÁLISIS ESTRUCTURAL



PLANIFICACIÓN



Fuente: Martínez, 1999

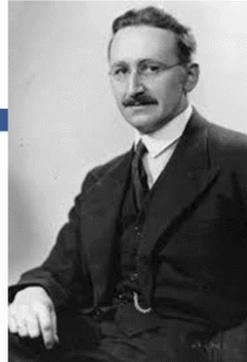
/01

LA PLANIFICACIÓN

Es una actividad, una capacidad, un instrumento y un objeto:

- Una actividad: Programar.
- Una capacidad: Conocimiento técnico
- Un instrumento: Método de intervención
- Un objeto: Plan General

INFLUENCIAS TEÓRICAS EN LA PLANIFICACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



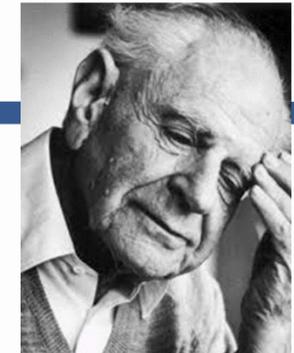
El gobierno o los diseñadores de políticas públicas, no pueden “resolver” problemas ni mejoras lo que espontáneamente resulte de la interacción entre los individuos libremente y el libre mercado.

Entonces la función de las políticas públicas es limitada y se deben orientar a fomentar las condiciones en la que el orden espontáneo pueda funcionar para fortalecer la libertad de los individuos.



En el marco de la aplicación del principio de subsidiariedad, según la responsabilidad de toda situación pertenece primero a aquellos que están mas cerca del problema.

Solo en el caso, que los individuos no puedan encontrar solución, la responsabilidad pasará a la familia y si esta no puede corresponderá a la comunidad y finalmente participará el Estado.



El conocimiento de la sociedad es inadecuado, imperfecto y tentativo. Es imposible conocer las consecuencias. El consenso es menor en cuanto más exhaustivo es el esquema, político o plan.

Por lo tanto, pequeños pasos, o la ingeniería gradual es la forma de resolver los problemas, aprendiendo de errores pequeños.

El progreso social, no tiene lugar como resultado de grandes cambios o cambios totales, sino como un ciclo de experimentación de ensayo y error, “ingeniería social gradual”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es posible prever los futuros relevantes para la organización y estar en condiciones de controlarlos.

La estrategia prima sobre la operación, por lo que se refiere a la alta dirección de una organización, dado que los escenarios futuros son cambiantes y raramente predecibles.

La aplicación escrupulosa de una metodología formalizada de análisis y cálculo es un condición suficiente para identificar las estrategias ganadoras, por lo que se puede prescindir del pensamiento de los actores individuales.

El planificador no es diferente de la realidad que planifica

Destaca la importancia de la política y la intervención de los diferentes actores sociales

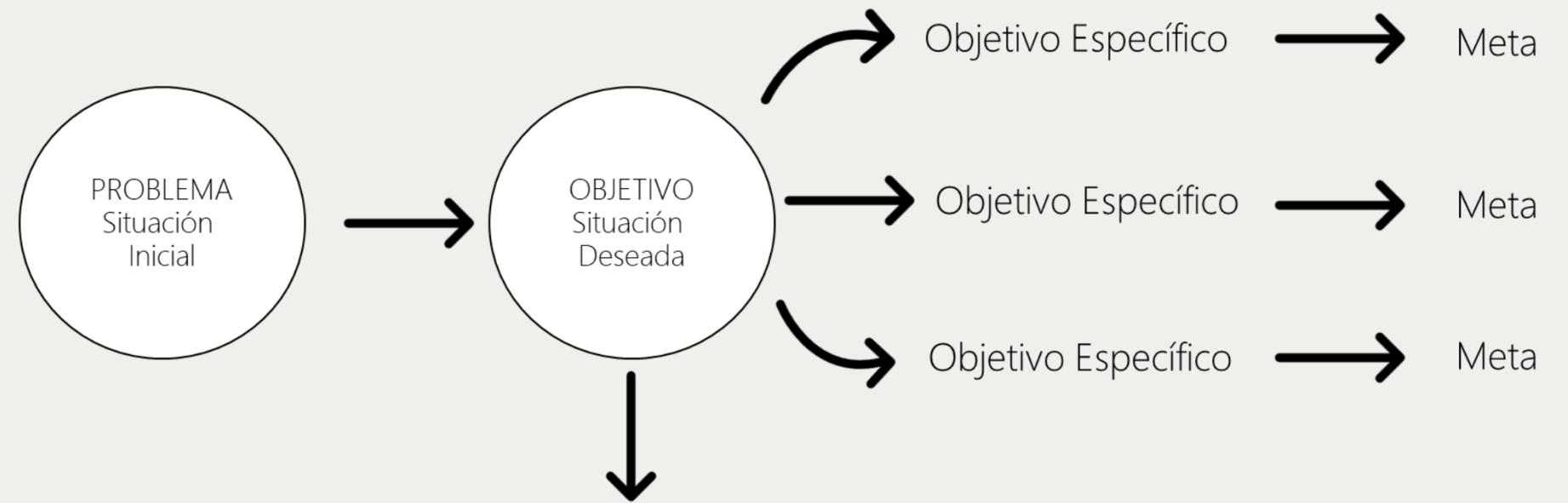
Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y Problemas.

El centro de la planificación es la dinámica de la conducción, no se cristaliza en un plan, habida cuenta del Permanente seguimiento que hace de la coyuntura política, económica y social.

La definición de objetivos resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

EL PLAN DE LA PLANIFICACIÓN



Viabilidad Política - Técnica - Económica - Organizacional – Socio Cultural

LA ESTRATEGIA DE LA PLANIFICACIÓN DIFERENTES ENFOQUES

ESCUELA DE LA PLANEACIÓN

La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros

ESCUELA DEL DISEÑO

El proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades).

ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

La planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente.

ESCUELA DEL APRENDIZAJE

La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo.

Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia

LA ESTRATEGIA DE LA PLANIFICACIÓN DIFERENTES ENFOQUES

ESCUELA DEL PODER

La planeación estratégica es un proceso de índole político, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo (perspectiva micro e intraorganizacional).

ESCUELA DE LA CULTURA

Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema

ESCUELA DEL ENTORNO

Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas.

Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente

ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN

Parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración

Cómo Construir y Resolver un Problema

Método de Pólya

ENTENDER EL PROBLEMA

Se intenta determinar la incógnita, los datos y las condiciones.

- ¿Cuál es la Incógnita?
- ¿Cuáles son los datos?
- ¿Cuál es la condición?
- ¿Es la condición suficiente para determinar la incógnita?
- ¿Es insuficiente?
- ¿Es Redundante?
- ¿Es Contradictoria?

CONFIGURAR EL PLAN

El problema debe relacionarse con problemas semejantes y relacionarse con resultados útiles.

- ¿Te has encontrado con un problema semejante?
- ¿Conoces algún problema relacionado con éste?
- ¿Puedes enunciar el problema de otra forma?
- ¿Si no puedes resolver el problema propuesto, trata de resolver primero algún problema similar.
- ¿Puedes imaginarte un problema análogo un tanto más accesible?

EJECUTAR EL PLAN

Durante esta etapa es primordial examinar todos los detalles, comprueba cada uno de los pasos

Es parte importante recalcar la diferencia entre percibir que un paso es correcto y, por otro lado, demostrar que un paso del plan es correcto.

La diferencia que hay entre un problema por resolver y un problema por demostrar.

ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN

En esta fase del proceso es muy importante detenerse a observar qué fue lo que hizo.

Se necesita verificar el resultado y el razonamiento seguido.

Preguntas Claves

- ¿Puedes verificar el resultado?
- ¿Puedo verificar el razonamiento?
- ¿Puedo obtener un resultado en forma diferente?
- ¿Puede emplear el resultado en algún otro problema?

LA PROSPECTIVA

LA PROSPECTIVA

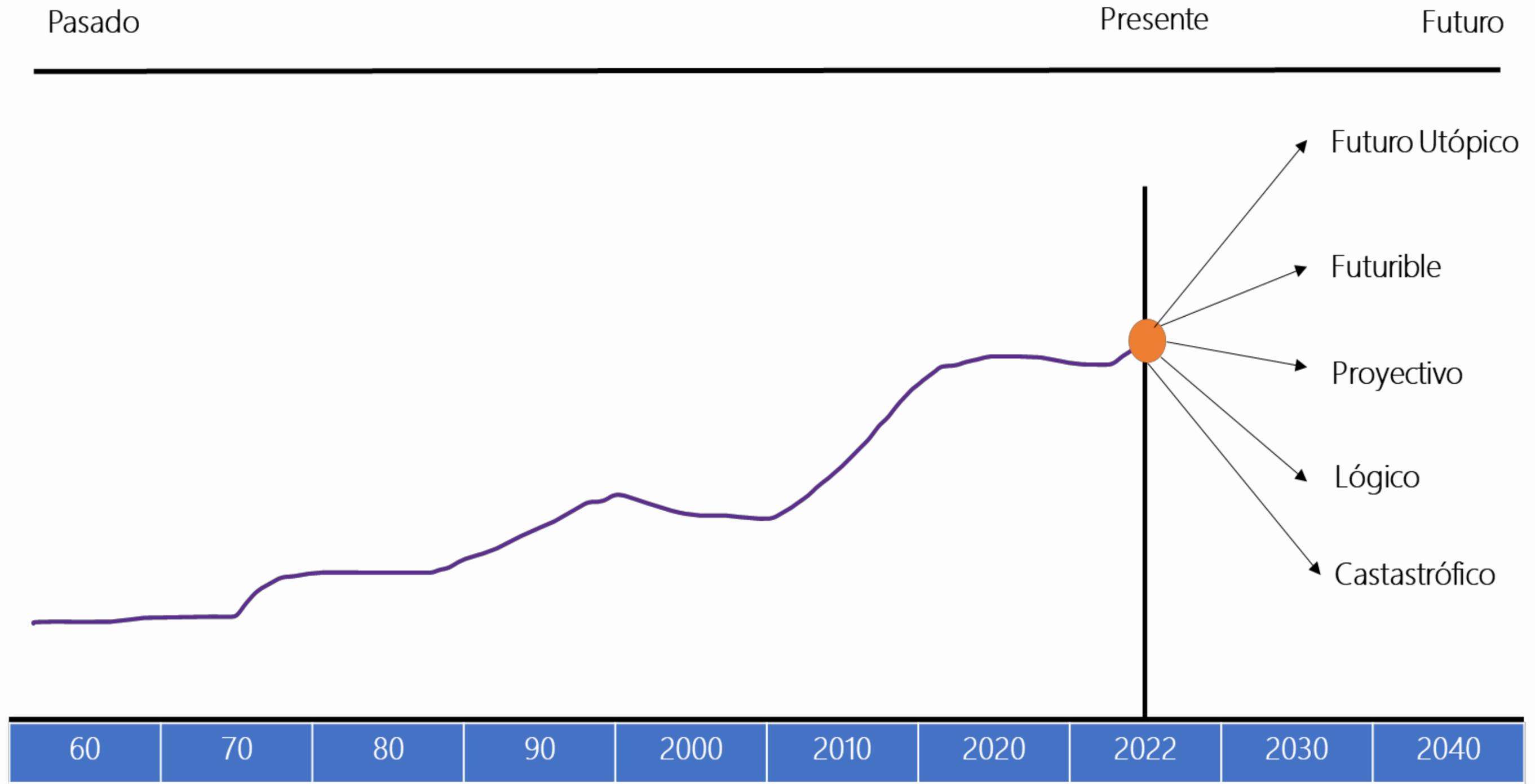
La OCDE define la Prospectiva como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo, el futuro de la ciencia, tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzca los mayores beneficios económicos y/o sectores.

Mojica (2008) considera que cada actor social ejerce determinado grado de dominio dependiendo de la necesidad que tenga de defender sus intereses.

La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que la persona quiere emprender.

Jouvenel (1964), señala que hay dos formas de entender el futuro, el primero como una realidad única y la segunda como una realidad múltiple

¿CUÁLES SON LOS FUTUROS?



LOS ENFOQUES SOBRE EL FUTURO

LA PREDICCIÓN

Declaración no probabilística con un nivel de confianza absoluto cerca del futuro.

Se basa en teorías determinísticas.

Presenta enunciados no sujetos a controversias que pretenden ser exactos sobre eventos futuros.

Afirmaciones muy fuertes

LA PROYECCIÓN

Analiza tendencias que van del pasado y el presente hacia el futuro en un proceso lineal.

Asume la continuidad de un patrón histórico .

Utilizada mayormente en procesos estadísticos: Economía y Demografía.

PROGNOSIS

Es una afirmación probabilística acerca del futuro con un nivel de confianza relativamente alto.

Se refiere a un enunciado condicionado.

Representa juicios razonados sobre algún resultado en particular, que se cree el mas adecuado para servir como programa de acción.

LOS ENFOQUES SOBRE EL FUTURO

UTOPIÍA

Descripción de una sociedad ideal.

Construcción de un futuro diferente del presente, en el cual datos del pasado y el presente son base para reformas de la sociedad.

Predominan la imaginación, la invención, el peso de los anhelos y temores humanos.

FORESIGHT

Identifica la probabilidad de ocurrencia de eventos futuros basado en tendencias presentes.

Establece una red de relaciones causales definibles entre eventos.

Aplicado a actividades específicas, sobre todo tecnológicas y económicas.

Valen por lo que valen sus premisas

PROSPECTIVA

Anticipo para aclarar la acción presente

Indisciplina intelectual que se ocupa: Ver lejos, Largo, Profundo, En conjunto.

Ver la realidad de otra manera
Construye el futuro con una visión restrospectiva

/02

PREGUNTAS DE FUTURO

¿Qué puede ocurrir? (P1)

¿Qué puedo hacer? (P2)

¿Qué voy a hacer? (P3)

¿Cómo lo voy a hacer? (P4)

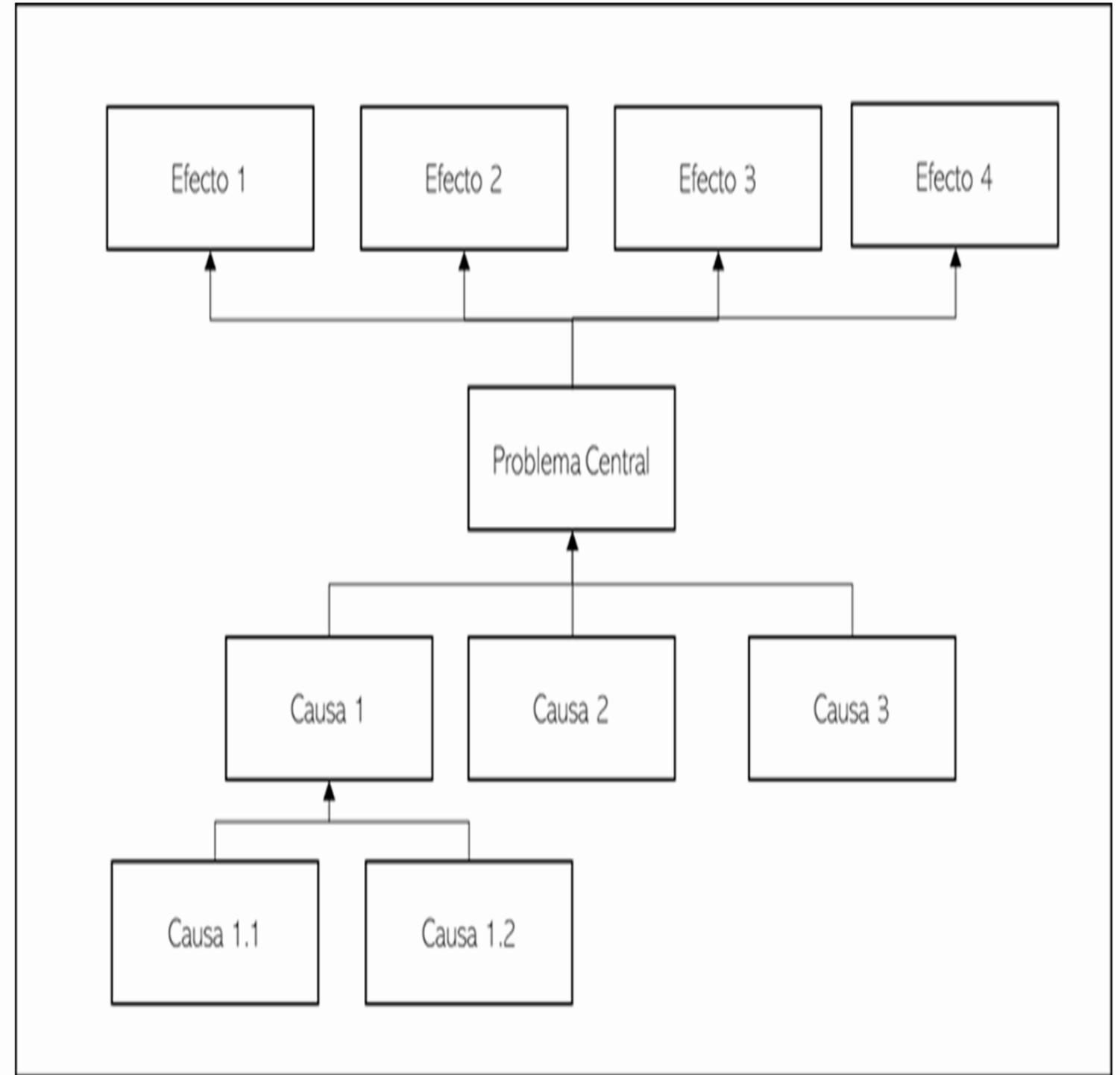
y una interrogante previa esencial ¿Qué somos? (P0).

LA
PROSPECTIVA

102

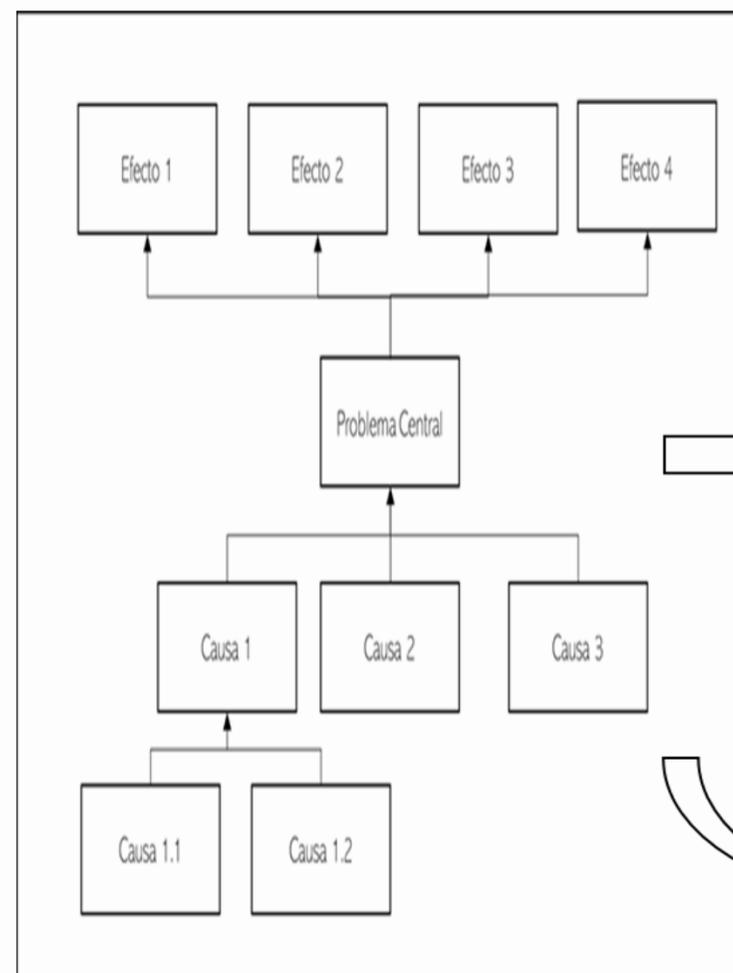
VAMOS AL INICIO

ÁRBOL DE PROBLEMAS

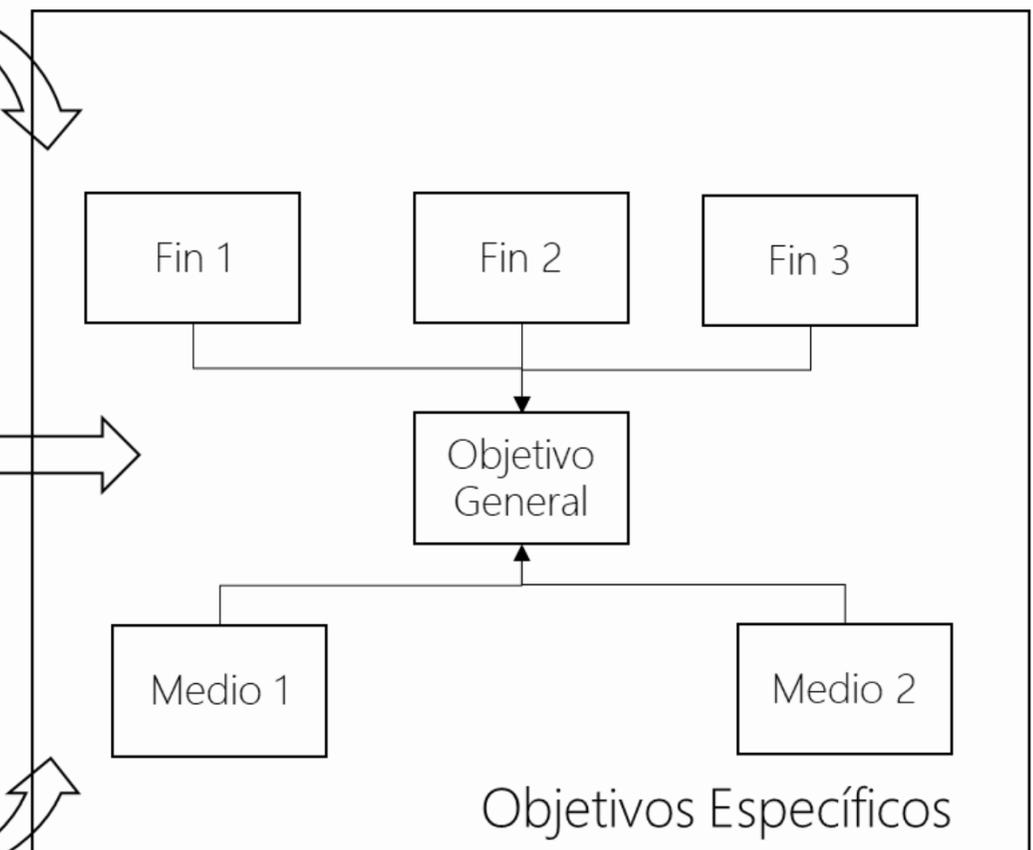


ÁRBOLES

Árbol de Problema



Árbol de Objetivo



Ramas

Tronco

Raíces

102

QUÉ OBTENEMOS DE
LOS PROBLEMAS

PROBLEMA

UNA CAUSA*



UN EFECTO

V. INDEPENDIENTE

V. DEPENDIENTE



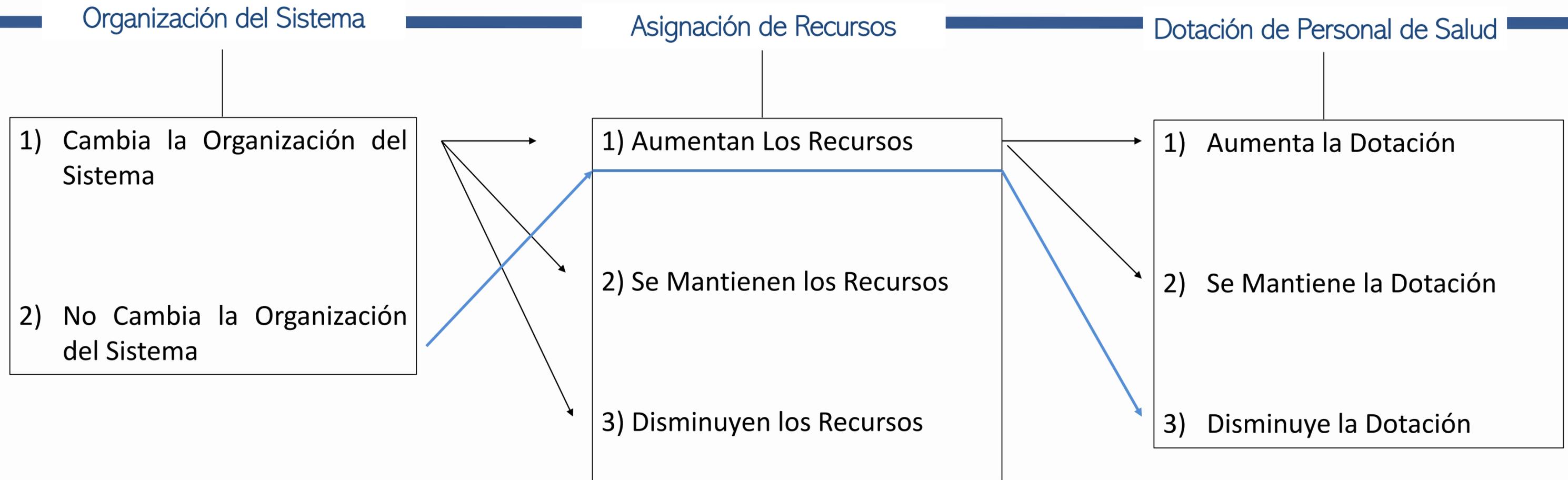
EL PROBLEMA

“La baja dotación de personal de salud en la comuna es producto de una deficiente asignación de recursos e inadecuada organización del sistema de salud pública municipal”



La baja <dotación de personal de salud> en la comuna es producto de una deficiente <asignación de recursos> e inadecuada <organización del sistema> de salud pública municipal

CONSTRUCCIÓN DE HIPÓTESIS DE FUTURO



H1: Modificando la organización del sistema y mediante un aumento de los recursos aumentará la dotación de personal de salud

H2: Sin modificar la organización del sistema y mediante un aumento de recursos la dotación disminuye

102

CREANDO ESCENARIOS
DE FUTURO

ESCENARIOS

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

Es una imagen de futuro

Es una historia con vínculos plausibles de causa y efecto que conecta una condición futura con el presente, mientras ilustra decisiones clave, eventos y consecuencias a lo largo de la narrativa

ESCENARIOS

Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios:

Los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles;

Los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseado o temido, y diseñados de forma 'retroproyectiva'.

CONSTRUCCIÓN ESCENARIO BASE

Elaborar un conjunto de representaciones del estado actual del sistema, formado por diferentes elementos del entorno de la organización. Es la expresión de una serie de variables relacionadas entre sí.

Su construcción depende de la delimitación del sistema, de la determinación de las variables esenciales y del análisis de la estrategia de los actores.

El análisis estructural resulta ser una herramienta muy valiosa para delimitar el sistema y determinar las variables. Después de identificar las variables clave, es conveniente realizar un estudio retrospectivo profundo, con la mayor cantidad posible de cifras y detalles. Este análisis retrospectivo evita privilegiar excesivamente la situación actual, que siempre tendemos a extrapolar hacia el futuro

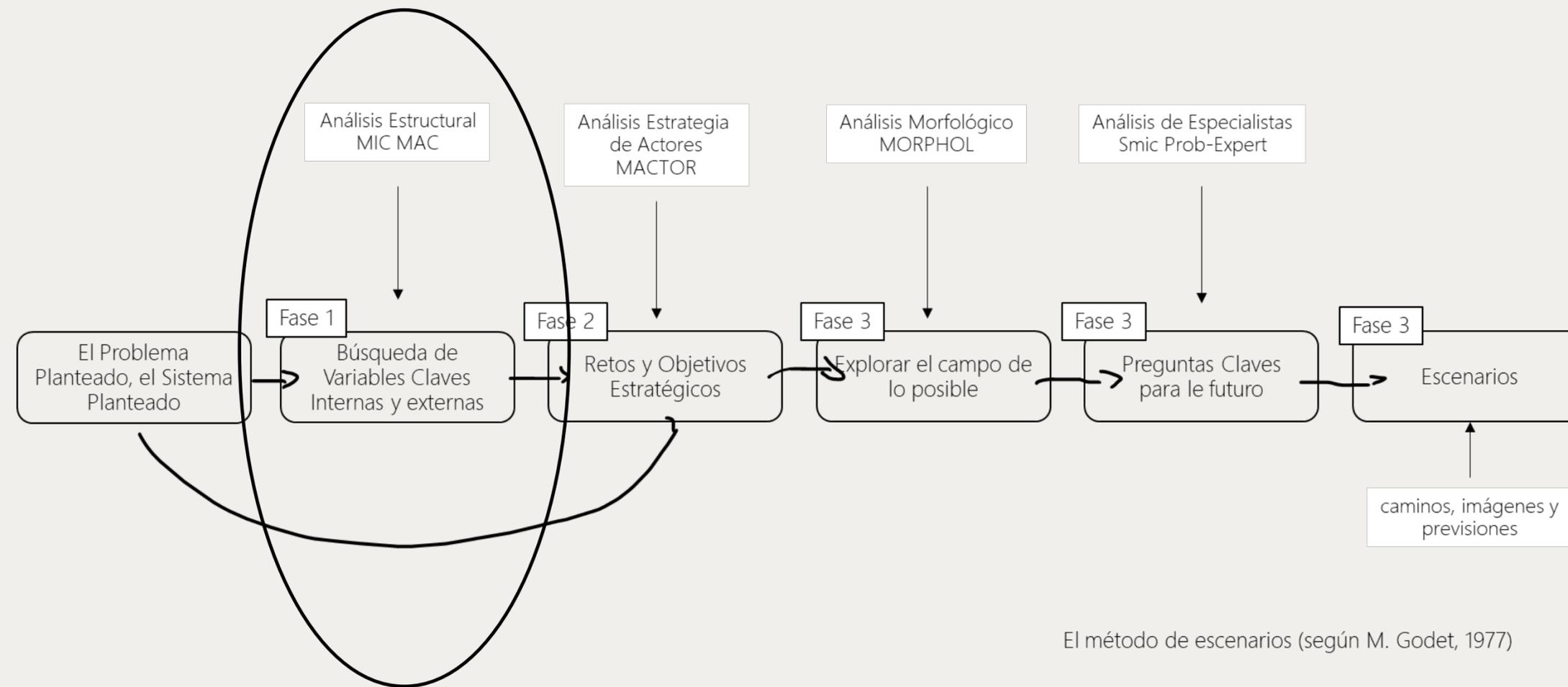
ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Matriz de Impacto Cruzado –
Matriz Aplicada a una Clasificación

MIC MAC

HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA

Diagrama para la Construcción de Escenarios



La primera etapa con miras a identificar escenario de futuro

Requiere conocimiento y la comprensión de los eventos externos e internos que afectan el objeto de estudio, entendidos como tendencias y factores de cambio que se puedan desarrollar a través del tiempo.

El análisis estructural metodológicamente utiliza el enfoque sistémico, plantea que un sistema se presenta como un conjunto de elementos relacionados entre sí; además de estar conectados e interrelacionados con otros sistemas.

Dado lo anterior, se puede señalar que las imágenes identificadas del comportamiento del sistema no se pueden concebir como predicciones rígidas.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El producto esperado de esta etapa se dirige a la identificación de los componentes clave del sistema estudiado, denominados **VARIABLES CLAVES**, a través de los cuales se identifican problemas a solucionar que, dadas las relaciones de los componentes, se convierten en soluciones pertinentes y necesarias.

1.1 Identificación o Censo de variables clave

Antes de iniciar el proceso de reflexión, la definición del objeto de estudio debería ser establecida; así mismo, el grupo de expertos debería estar contextualizado con relación al fenómeno estudiado.

1.1 Lista de Variables (componentes del sistema)

Para realizar la identificación de las variables del sistema estudiado se tiene en cuenta la aplicación de una lluvia de ideas por parte de los expertos; árbol de problemas (causas y efectos) este es el proceso menos formal, pero tal vez el más trascendente si se tiene en cuenta que el enfoque de la reflexión prospectiva dependerá en gran medida de este proceso.

CENSO DE VARIABLES PARA LA UNIVERSALIZACIÓN

SUBSISTEMA UNIVERSALIZACIÓN APS

Gobernanza

Compromiso Político y Liderazgo
Marcos de Gobernanza y Política
Compromiso con la Comunidad y Otras partes Interesadas.
Investigación Orientada a la APS

Financiamiento y Recursos

Financiamiento y Asignación de Recursos
Infraestructura física
Personal de Salud
Disponibilidad de Medicamentos y Productos Sanitarios
Sistemas de Información
Vigilancia Epidemiológica y Sanitaria
Digitalización y TICs para la Salud

Cuidado de Calidad

Funciones Básicas de la APS
Eficacia de la APS
Eficiencia de la APS
Acceso Oportuno
Sistema Mejoramiento Calidad de la Salud

Liderazgo y Gestión

Diseño Red de Servicios
Organización y Gestión de Instalaciones
Vinculación con la Comunidad
Accesibilidad, Asequibilidad, Aceptabilidad, etc.
Utilización de los Servicios

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

N°	Long Label	Short Label	Description	Subsistema
1	Financiamiento y Asignación de Recursos	FAR	Define los recursos asignados a la APS	Financiamiento y Recursos
2	Disponibilidad de Infraestructura física	DIS	Describe la Existencia y Disponibilidad de Infraestructura para el adecuado desarrollo de la APS	Financiamiento y Recursos
3	Dotación Personal de Salud	DPS	Determina el número de funcionarios de la APS	Financiamiento y Recursos
4	Disponibilidad de Medicamentos y Productos Sanitarios	DMPS	Determina el acceso a la canasta de medicamentos y productos de parte de la población beneficiaria	Financiamiento y Recursos
5	Sistemas de Gestión de la Información	SIG	Determina la forma en que se gestiona la información médica y administrativa de los pacientes.	Financiamiento y Recursos
6	Vigilancia Epidemiológica y Sanitaria	VES	Número de Actividades del programa de vigilancia Epi y Sanitaria	Financiamiento y Recursos
7	Digitalización y Uso de TICs en Salud	TIC y D	Procesos Digitalizados y Grado de Uso de la TICs	Financiamiento y Recursos

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Una vez el grupo de variables se encuentre definido, la siguiente etapa es la calificación cualitativa de la matriz de relaciones de las variables. Dicha matriz se encuentra en la herramienta informática (MIC MAC), y es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás.

0 = Para variables que no guardan ninguna relación.

1 = Para variables que guarden relación débil.

2 = Para variables con relación moderada.

3 = Para variables con relación fuerte.

P= Relación de variables no inmediata sino con horizonte de potenciarse en futuro

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

VARIABLES DEPENDENCIA

VARIABLE INFLUENCIA

	Var A	Var B	Var C	Var D	Var E	Var F
Var A						
Var B						
Var C						
Var D						
Var E						
Var F						

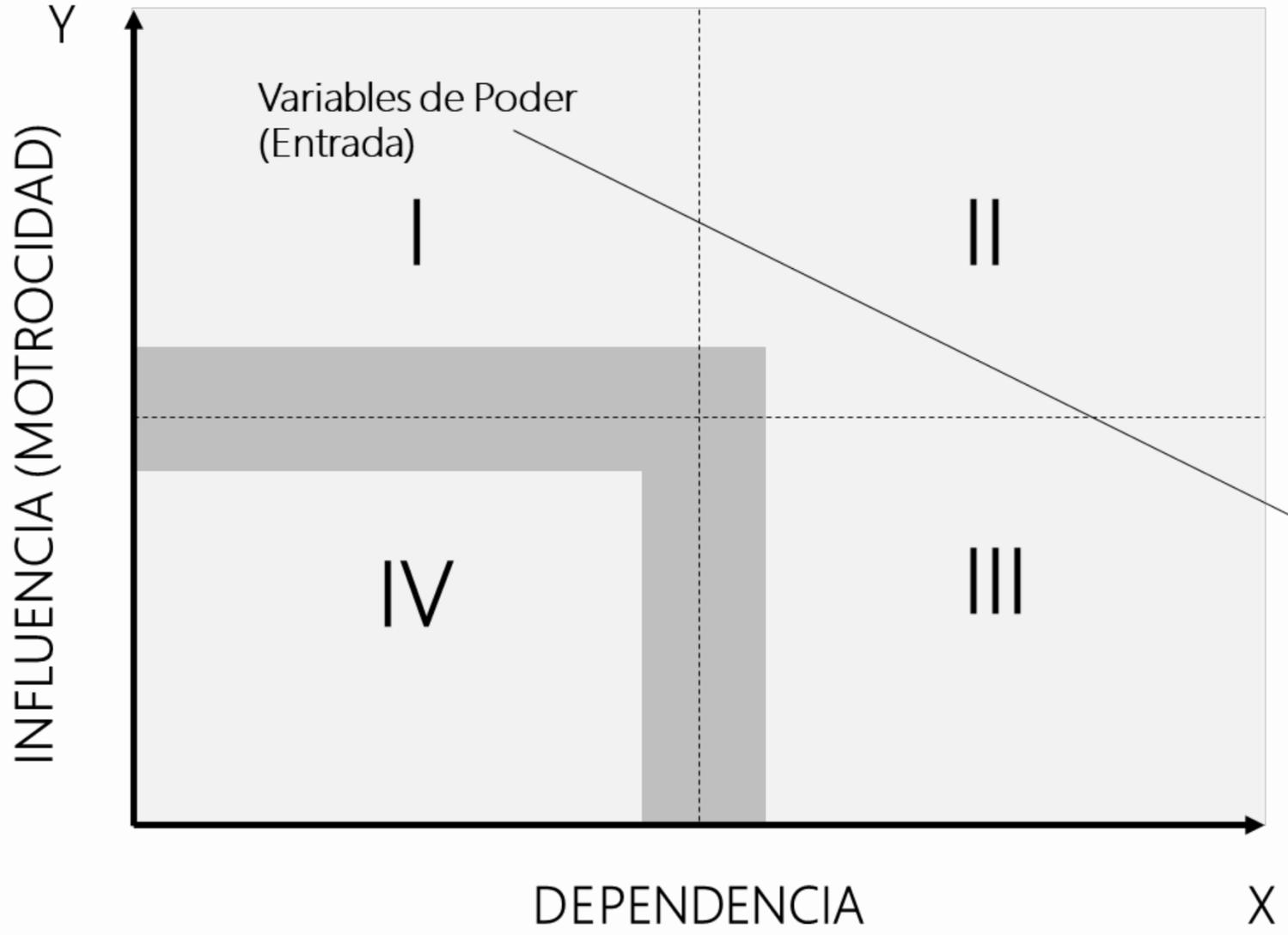


VARIABLES DEPENDENCIA

VARIABLE INFLUENCIA

VARIABLES	FAR	DIS	DPS	DMPS	SIG	VES	TIC	TOTAL
Financiamiento y Asignación de Recursos		1						
Disponibilidad de Infraestructura física				3		2		5
Dotación Personal de Salud						3		
Disponibilidad de Medicamentos y Productos Sanitarios								
Sistemas de Gestión de la Información		4						
Vigilancia Epidemiológica y Sanitaria								
Digitalización y Uso de TICs en Salud								
TOTAL		5						

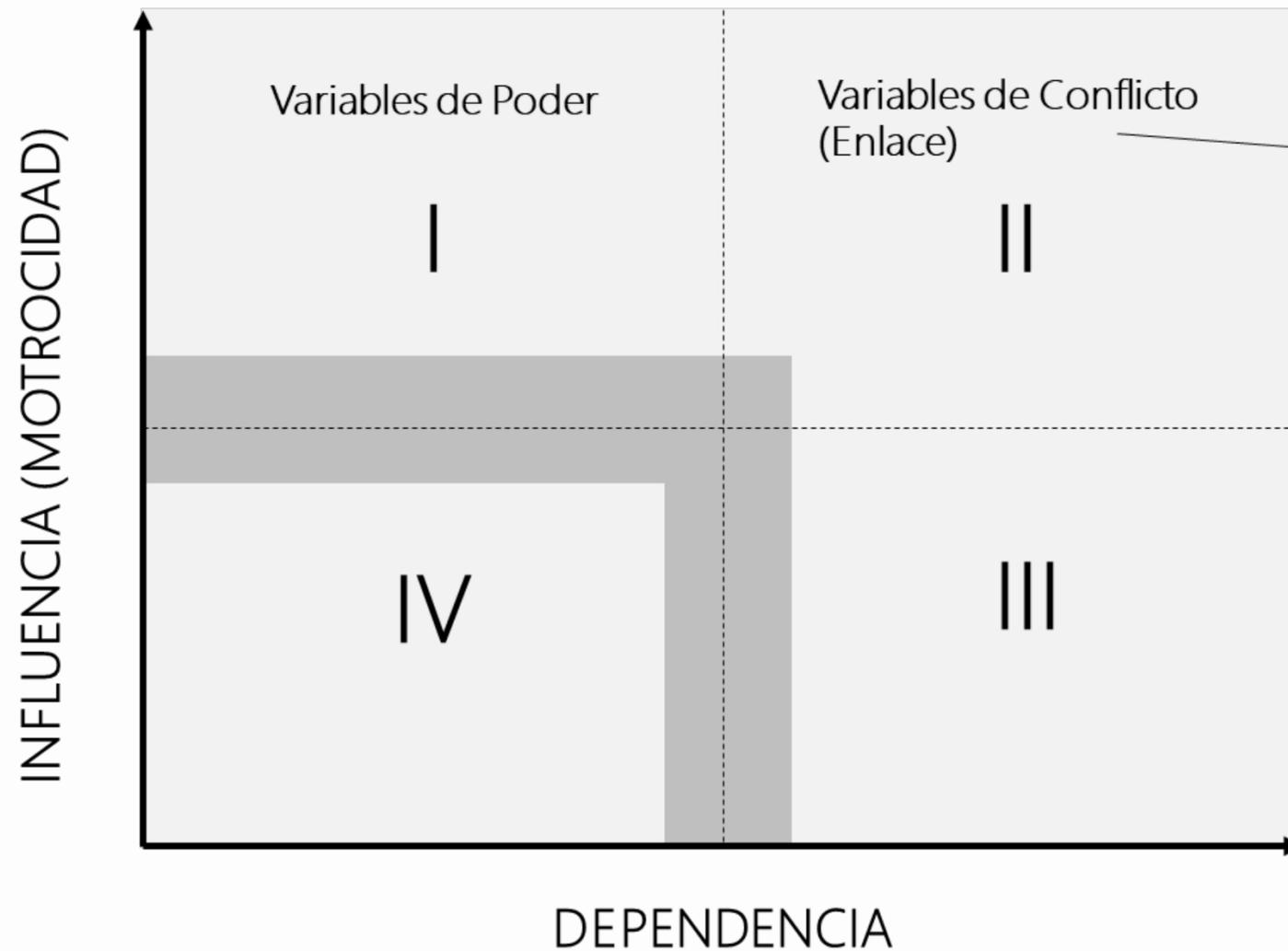
MÉTODO DEL CUADRANTE DE PODER



Las variables o componentes del sistema objeto de estudio se presentan en un plano de dos ejes, teniendo en el grado de influencia (eje vertical) y el grado de dependencia (eje horizontal) como resultado de las relaciones evaluadas por los expertos en la calificación de la matriz.

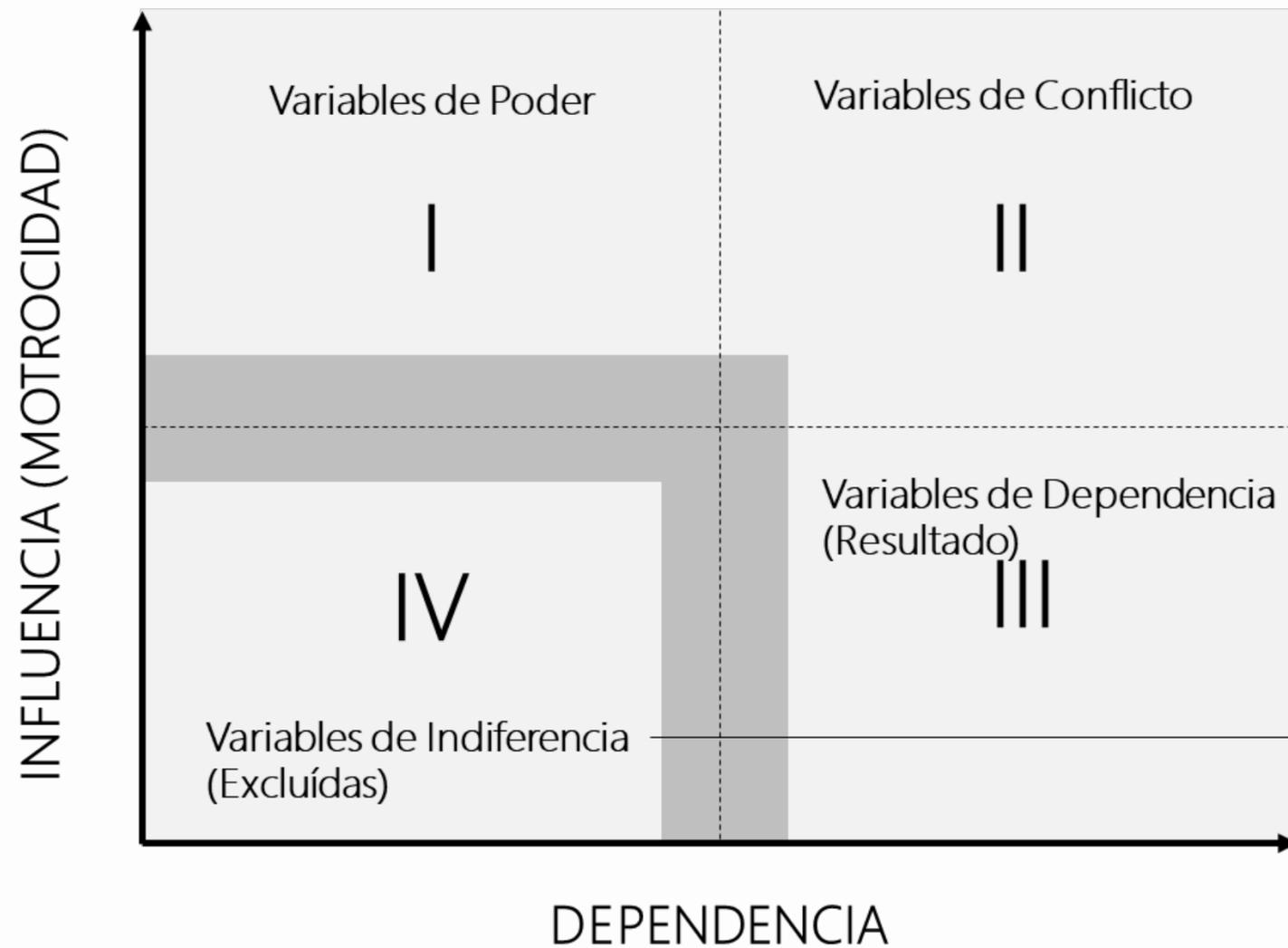
Variables de poder: entendidas como variables que presentan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya dependencia del resto de componentes es relativamente baja

MÉTODO DEL CUADRANTE DE PODER



Variables de conflicto: son aquellas que después de la calificación de relación del grupo de expertos, resultan ubicadas en el cuadrante con niveles de influencia y dependencia altos; pueden ser entendidas como aquellas variables que podrían estar generando situaciones de doble vía, dada la influencia en otras variables del sistema, y de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen.

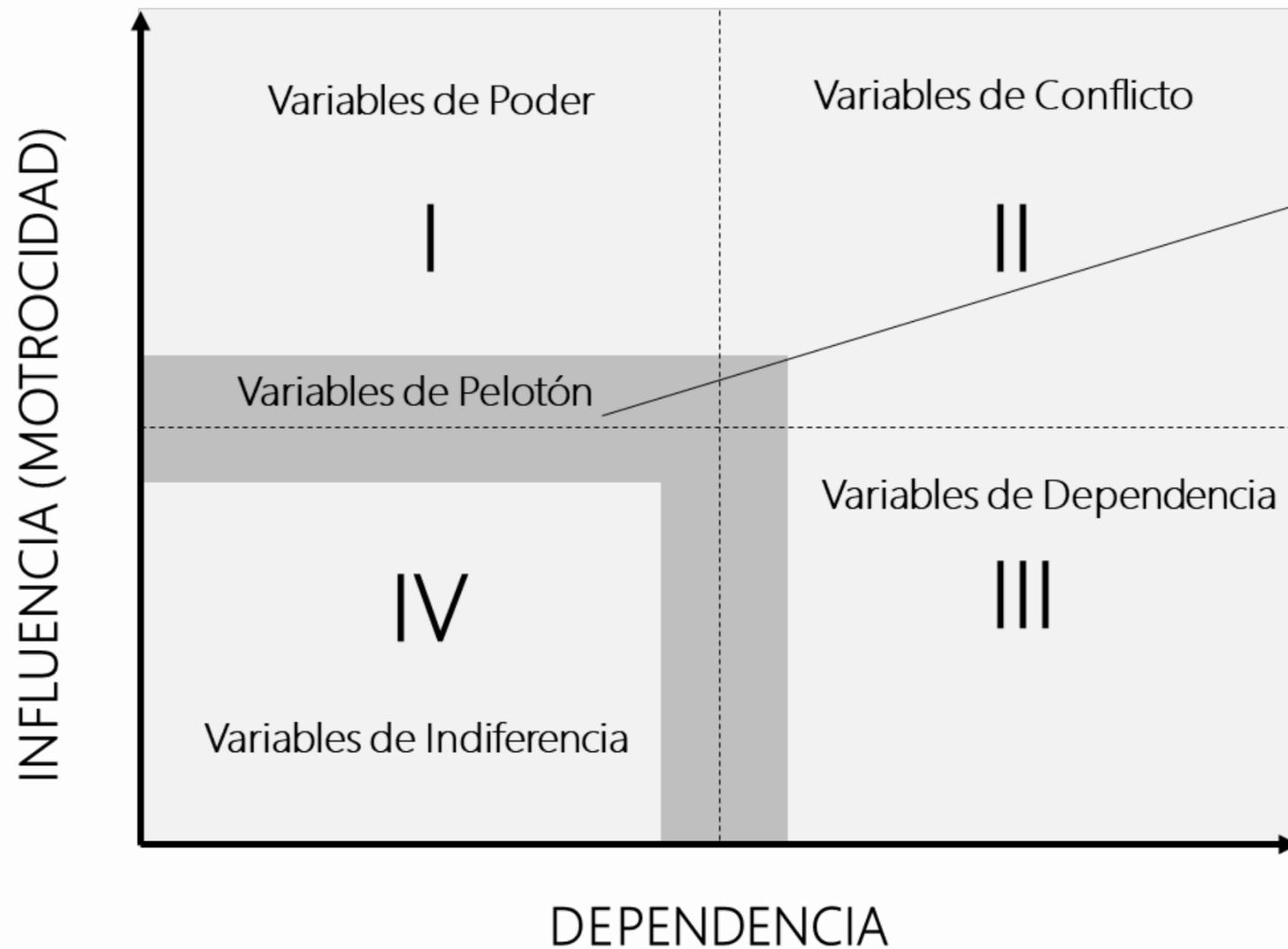
MÉTODO DEL CUADRANTE DE PODER



Variables de dependencia o efecto: este grupo de variables se localiza en niveles altos de dependencia; presentan una influencia baja en el sistema estudiado; este factor hace que se consideren como variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales presentan relaciones.

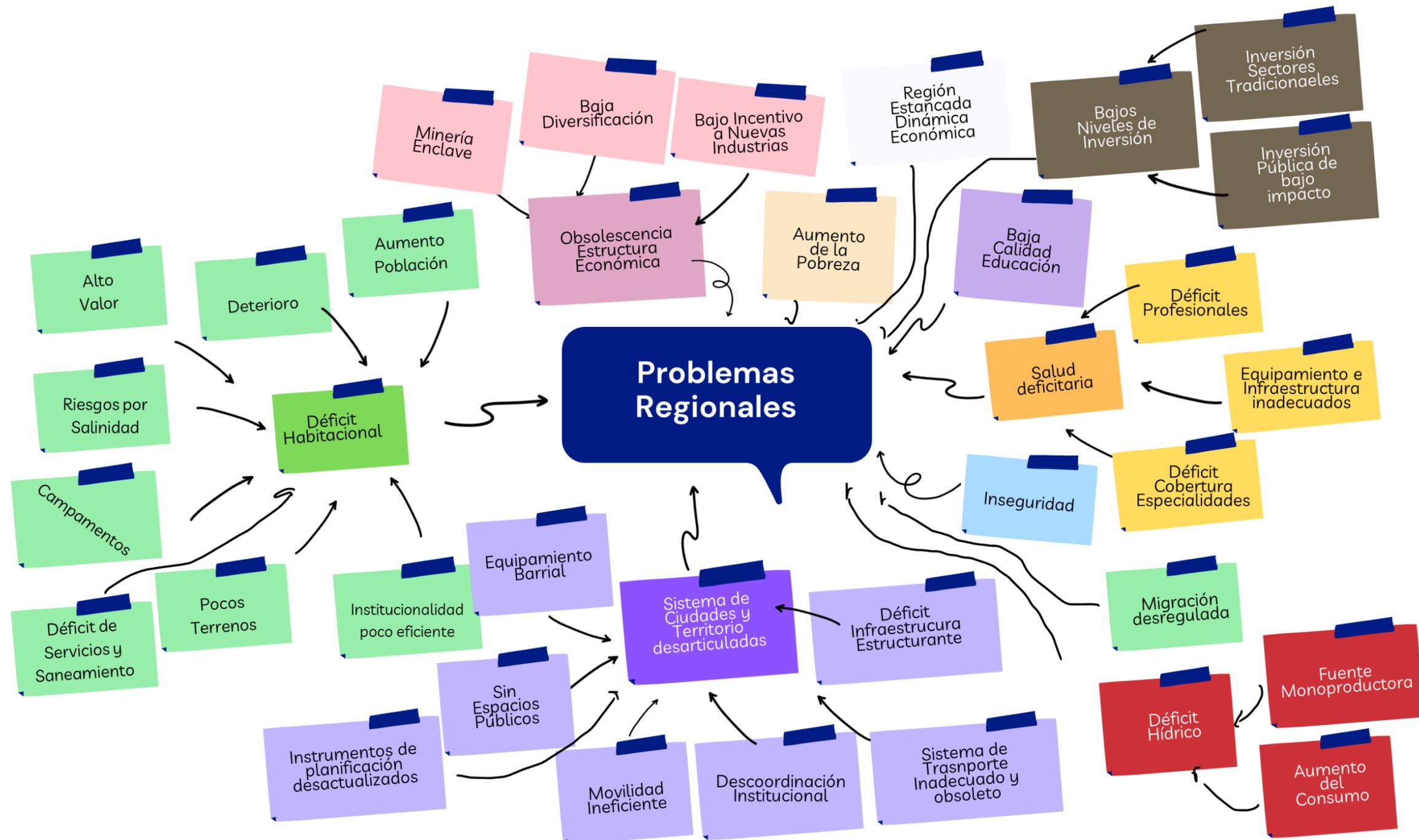
Variables de indiferencia: las variables con niveles de influencia y dependencia relativamente bajos se ubican en el llamado cuadrante de indiferencia, considerándose así componentes del sistema que no ejercen un peso relevante en las relaciones, pero que dependiendo de su naturaleza y teniendo en cuenta el conocimiento y reflexión de los expertos, pueden potenciar su movimiento hacia los diferentes cuadrantes del gráfico de influencia y dependencia

MÉTODO DEL CUADRANTE DE PODER

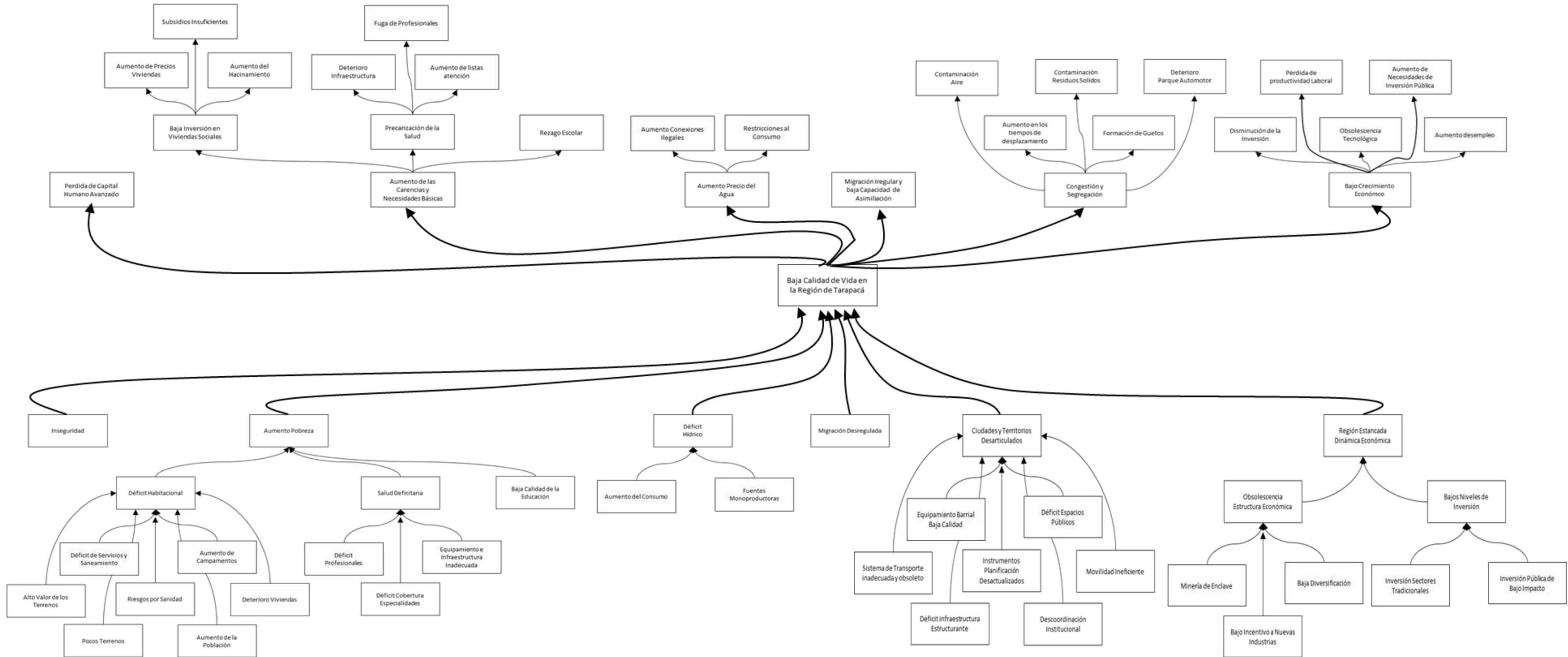


Variable Pelotón: Son aquellas que se ubican en el pequeño espacio, que se denomina cuadrante de pelotón, cuyas variables no definen su naturaleza en términos de influencia y dependencia, sino que podrían considerarse como aquellos componentes “camaleón” que, dependiendo de las variaciones del sistema, adquieren un rol o comportamientos diferentes, asumiendo el papel de variables inciertas, susceptibles a los cambios que presente el sistema. Este grupo de componentes se ubica en las medias de los ejes.

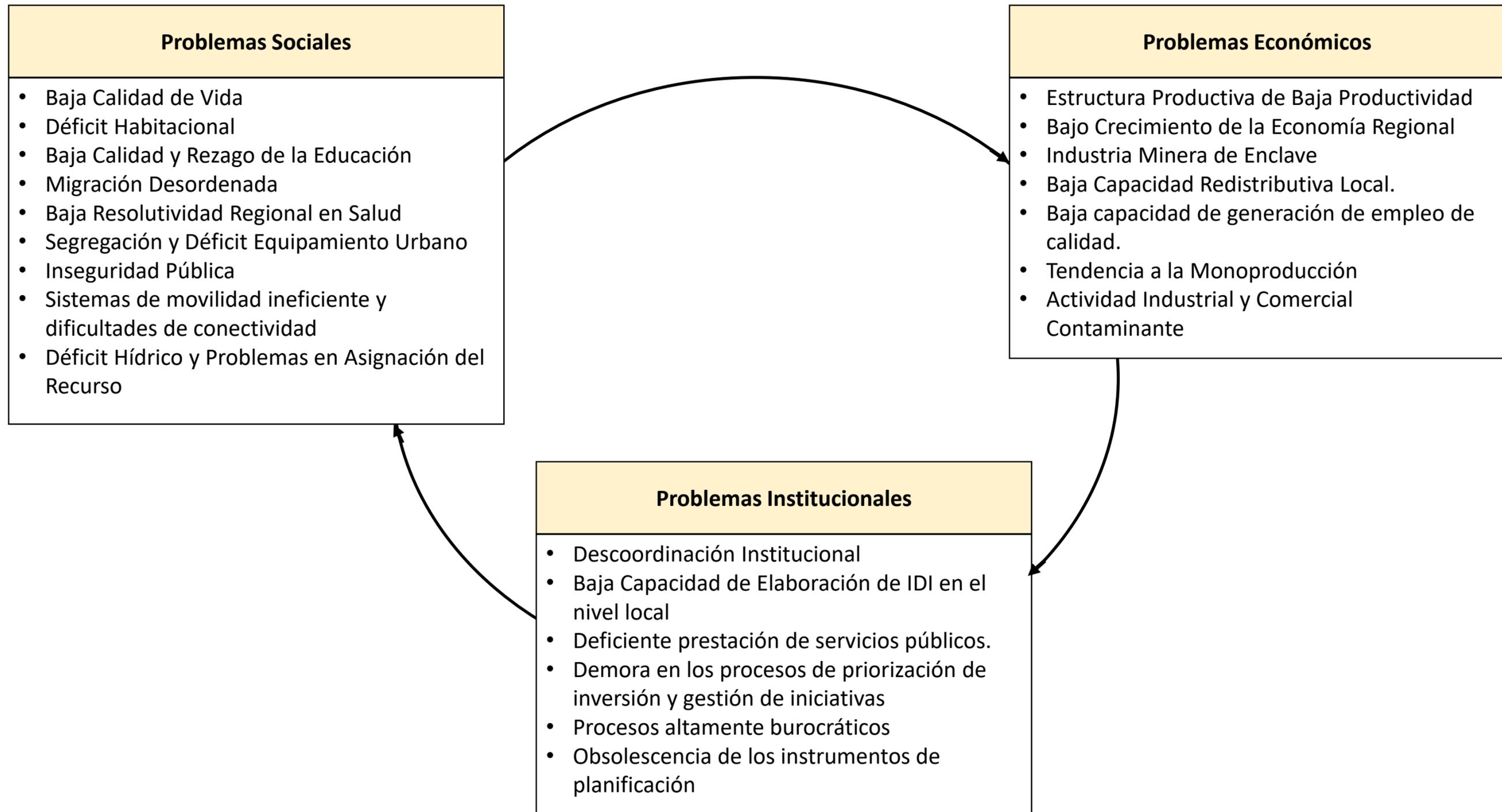
LOS PROBLEMAS DEL TERRITORIO



CAUSAS Y EFECTOS



SUBSISTEMAS Y CENSO DE VARIABLES



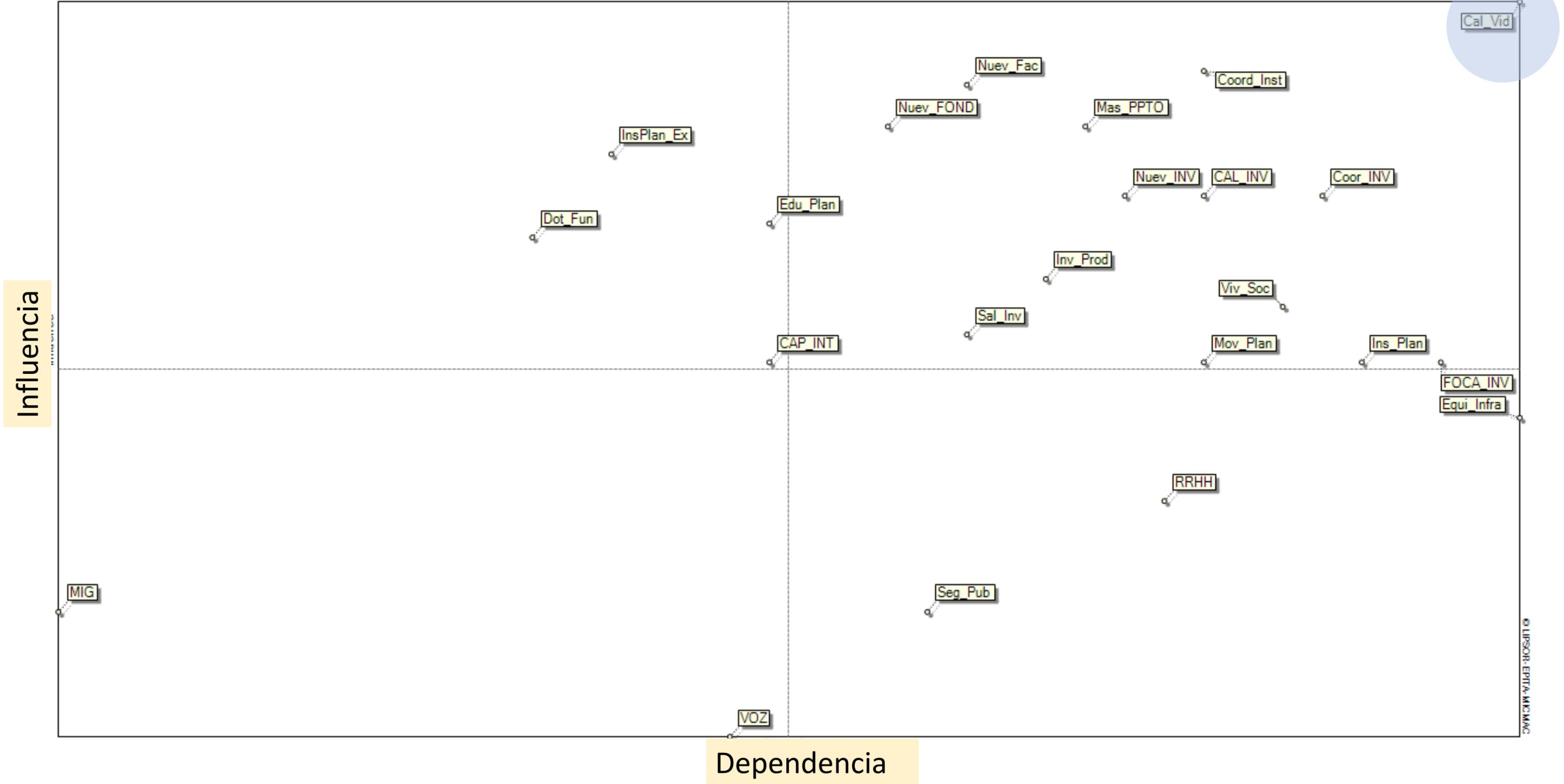
MATRIZ DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS

N°	VARIABLE	SUMA FILAS	SUMA COLUMNAS
1	Planificación Educación	47	35
2	Fomentar y Promover la Inversión Productiva	43	42
3	Planificación e Infraestructura Salud	39	40
4	Planificación de la Movilidad Regional	37	46
5	Vivienda Sociales	41	48
6	Equipamiento e Infraestructura Urbana	33	54
7	instrumentos de Planificación Territorial	37	50
8	Focalizar Recursos de Inversión	37	52
9	Coordinar la Inversión Pública Regional	49	49
10	Incorporar Recursos Humanos	27	45
11	Decisión Nuevos Recuros	49	44
12	Calidad de Inversión	49	46
13	Aumento del Presupuesto	54	43
14	Administración de Nuevos Fondos	54	38
15	Coordinar la Institucionalidad Pública	58	46
16	Capacidades Internas	37	35
17	Nuevas Facultades	57	40
18	Dotación Funcionaria	46	29
19	Instrumentos de Planificación Existentes	52	31
20	Voz Ciudadana	10	34
21	Calidad de Vida de los Ciudadanos(as)	63	54
22	Seguridad Pública	19	39
23	Migración Desordenada	19	17
	Totales	957	957

MATRIZ MIC MAC

	1: Edu_Plan	2: Inv_Prod	3: Sal_Inv	4: Mov_Plan	5: Viv_Soc	6: Equi_Infra	7: Ins_Plan	8: FOCA_INV	9: Coor_INV	10: RRHH	11: Nuev_INV	12: CAL_INV	13: Mas_PPTO	14: Nuev_FOND	15: Coord_Inst	16: CAP_INT	17: Nuev_Fac	18: Dot_Fun	19: InsPlan_Ex	20: VOZ	21: Cal_Vid	22: Seg_Pub	23: MIG
1 : Edu_Plan	0	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	2	3	2	0
2 : Inv_Prod	0	0	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
3 : Sal_Inv	0	0	0	3	2	3	2	2	3	1	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	0	0
4 : Mov_Plan	0	0	0	0	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	0	1	3	3	2	1
5 : Viv_Soc	0	0	0	0	0	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	0
6 : Equi_Infra	1	1	1	1	2	0	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1
7 : Ins_Plan	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	1	2	1	0	3	2	3	2	3	0	3	2	0
8 : FOCA_INV	2	3	3	2	3	3	1	0	2	2	3	2	1	2	1	0	0	0	1	2	2	2	0
9 : Coor_INV	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	2	3	1	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1
10 : RRHH	1	1	1	2	3	2	1	1	1	0	0	2	2	1	1	2	3	1	0	0	2	0	0
11 : Nuev_INV	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	2	1	0	2	0	0	3	3	1
12 : CAL_INV	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1
13 : Mas_PPTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	1	1	0	3	3	1
14 : Nuev_FOND	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	3	1	0
15 : Coord_Inst	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	2	1	2	2	3	3	2
16 : CAP_INT	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	0	3	1	2	2	0	3	1	1	0	2	1	0
17 : Nuev_Fac	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	2	3	0	0
18 : Dot_Fun	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	0	1	0	1	1	0
19 : InsPlan_Ex	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	1	1	2
20 : VOZ	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
21 : Cal_Vid	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2
22 : Seg_Pub	1	0	0	2	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3	0	2
23 : MIG	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	1	3	0

Mapa de Influencias y Dependencias Directas



Mapa de Influencias y Dependencias Directas

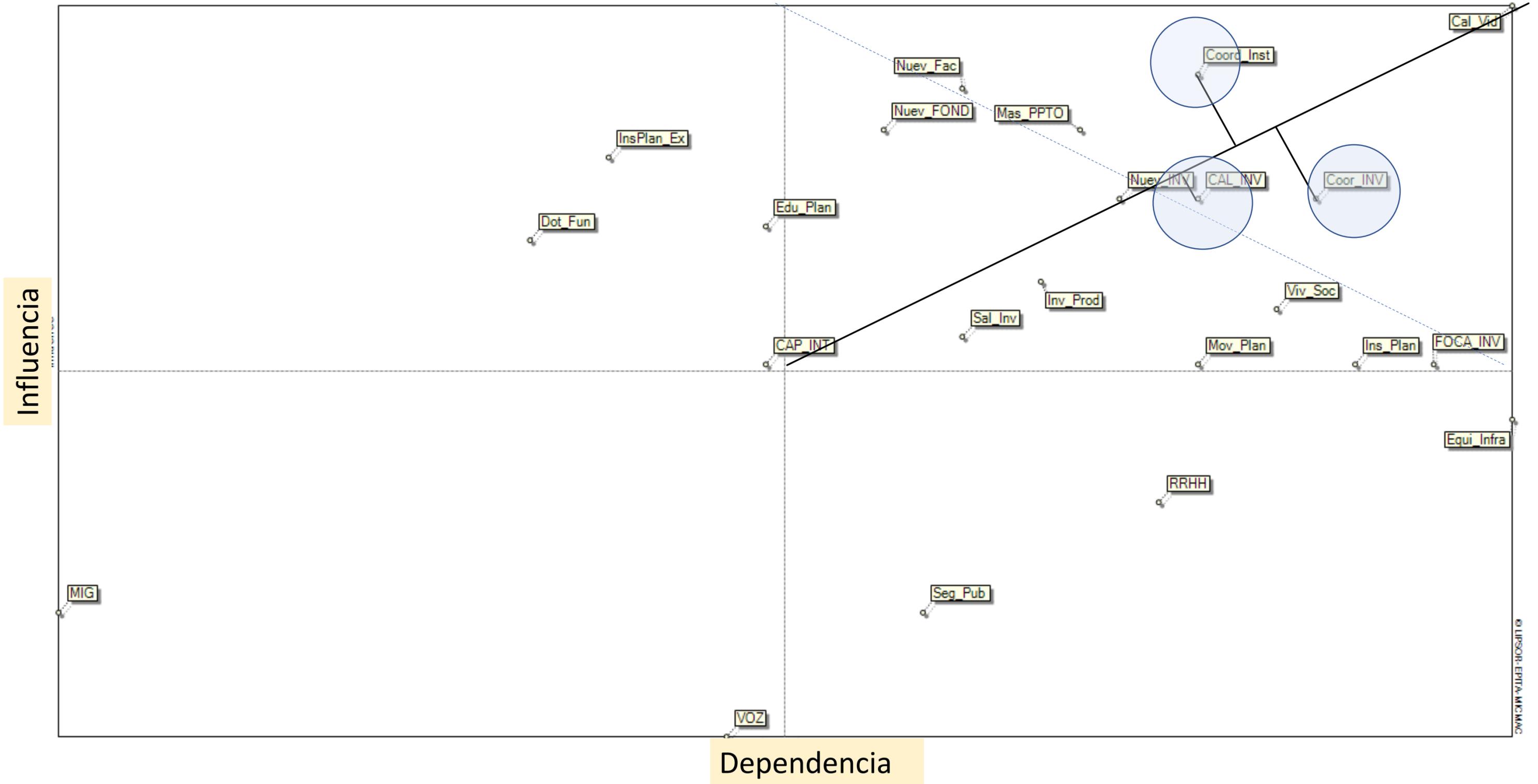
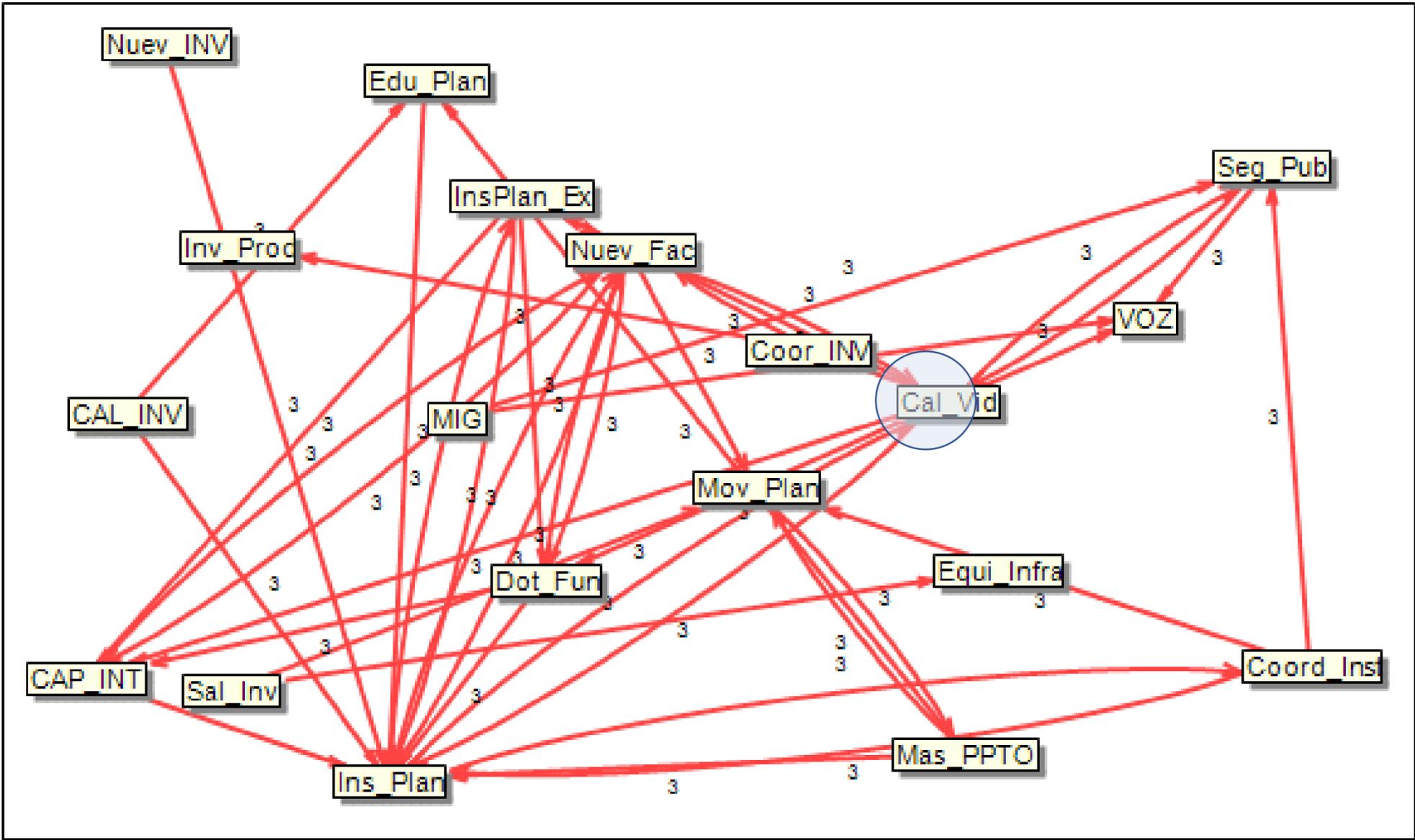


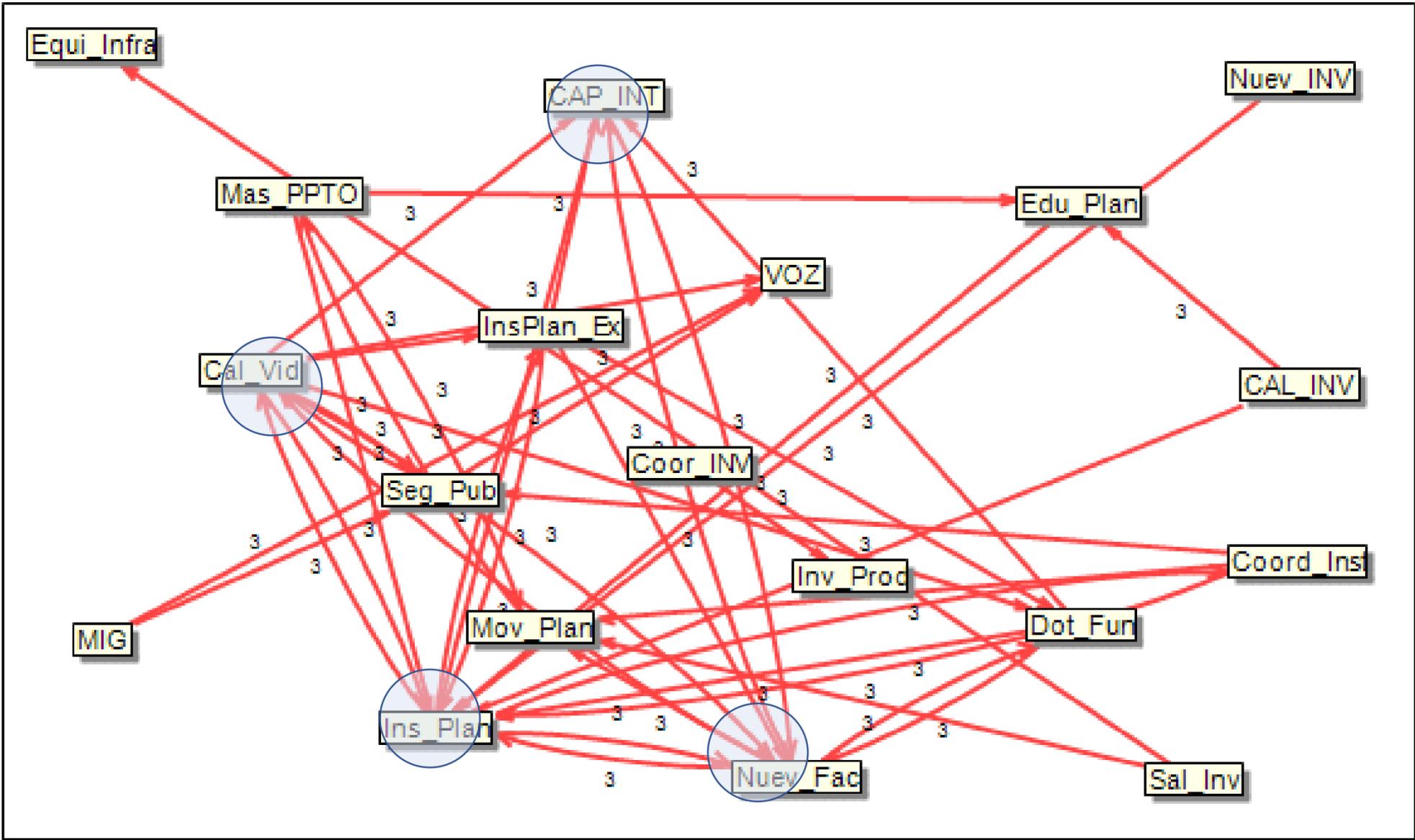
Diagrama de Grafos Fortaleza de las Relaciones Directas



© UPSOR-EPTA-MICMAC

- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

Diagrama de Grafos Fortaleza de las Relaciones Directas



© UPSOR-EPTA-MCMAC

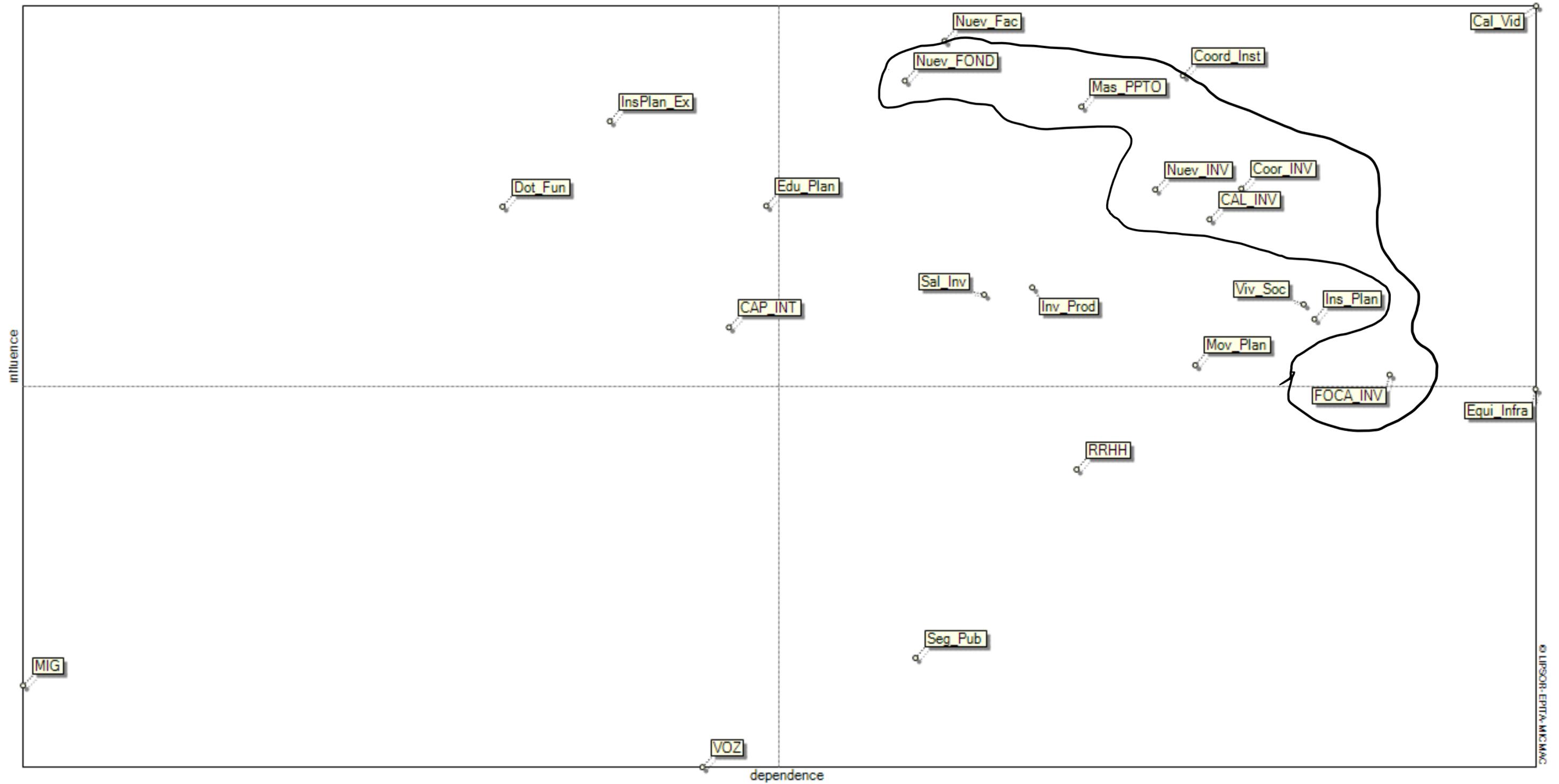
- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

N°	Variable		Variable
1	21 Cal_Vid		
2	15 Coord_Inst		
3			
4			
5			
6			
7			

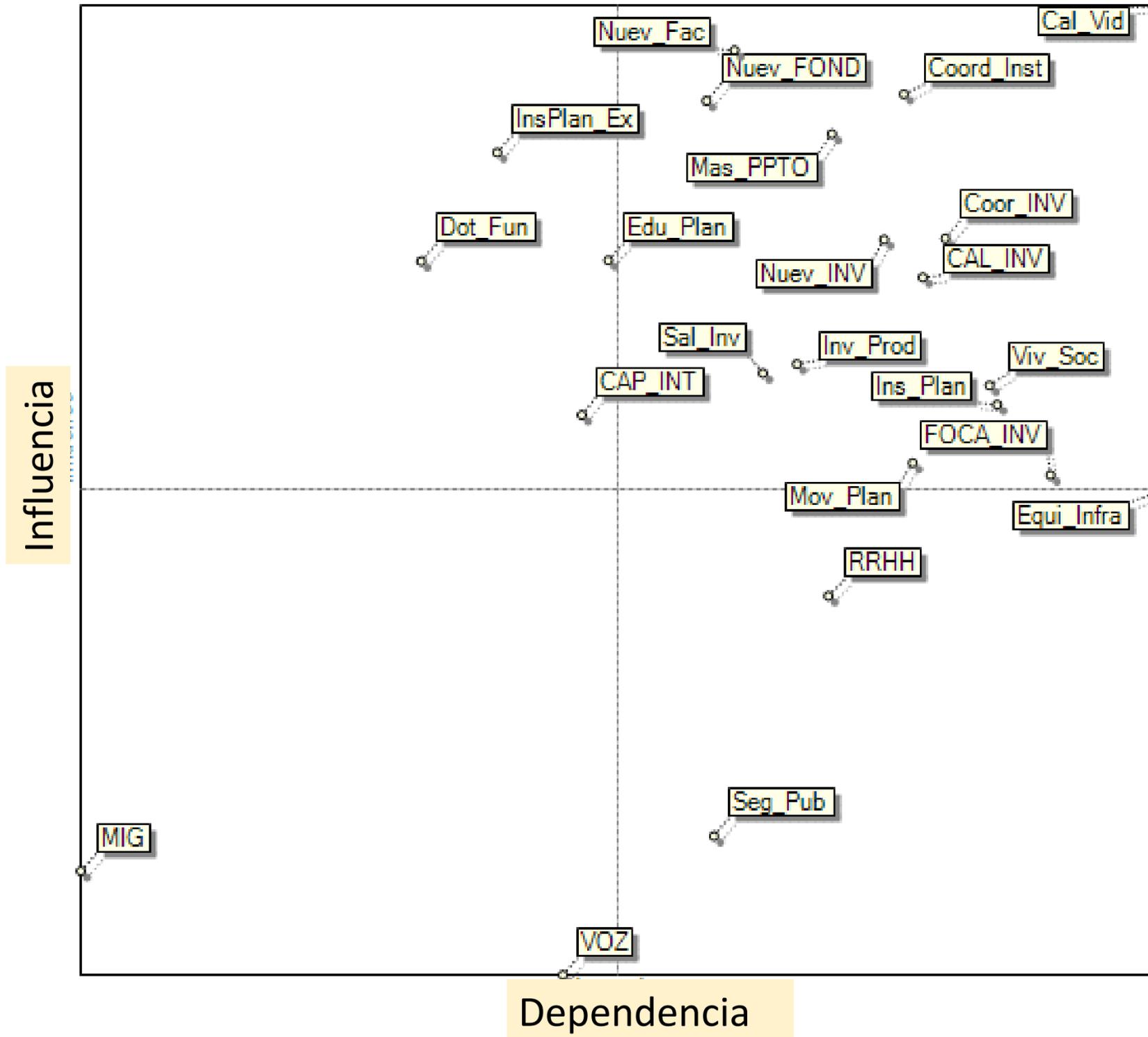
Clasificación Variables según su Influencia

Rank	Variable		Variable
1	21 - Cal_Md		21 - Cal_Md
2	15 - Coord_Inst		17 - Nuev_Fac
3	17 - Nuev_Fac		15 - Coord_Inst
4	13 - Mas_PPT O		14 - Nuev_FOND
5	14 - Nuev_FOND		13 - Mas_PPT O
6	19 - InsPlan_ Ex		19 - InsPlan_ Ex
7	9 - Coor_INV		9 - Coor_INV
8	11 - Nuev_INV		11 - Nuev_INV
9	12 - CAL_INV		1 - Edu_Plan
10	1 - Edu_Plan		18 - Dot_Fun
11	18 - Dot_Fun		12 - CAL_INV
12	2 - Inv_Rod		2 - Inv_Rod
13	5 - Mv_Soc		3 - Sal_Inv
14	3 - Sal_Inv		5 - Mv_Soc
15	4 - Mbv_Ran		7 - Ins_Ran
16	7 - Ins_Ran		16 - CAP_INT
17	8 - FOCA_INV		4 - Mbv_Ran
18	16 - CAP_INT		8 - FOCA_INV
19	6 - Equ_hra		6 - Equ_hra
20	10 - RRHH		10 - RRHH
21	22 - Seg_Pub		22 - Seg_Pub
22	23 - MG		23 - MG
23	20 - VOZ		20 - VOZ

Indirect influence/dependence map



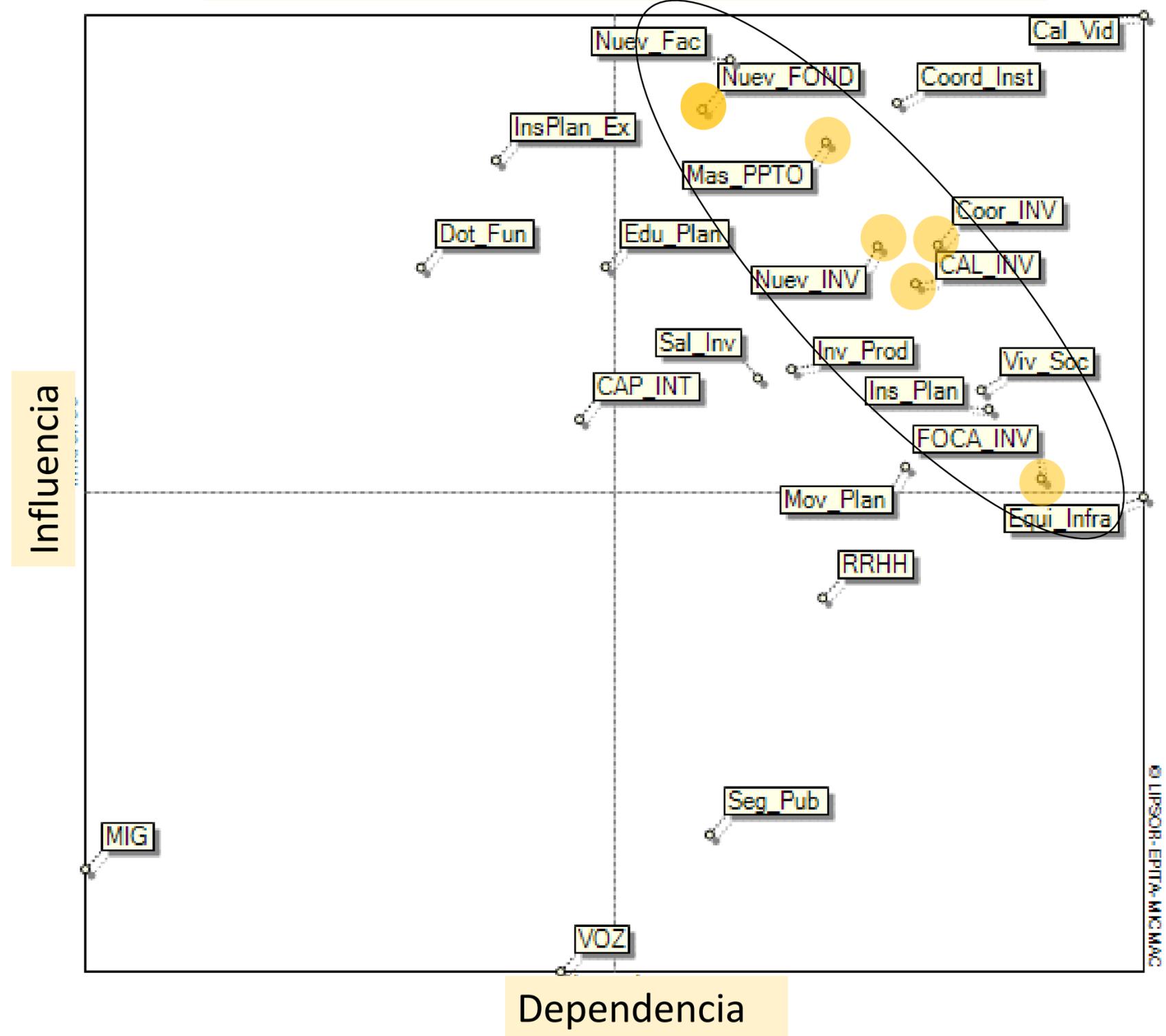
Mapa de Influencias y Dependencias Indirectas



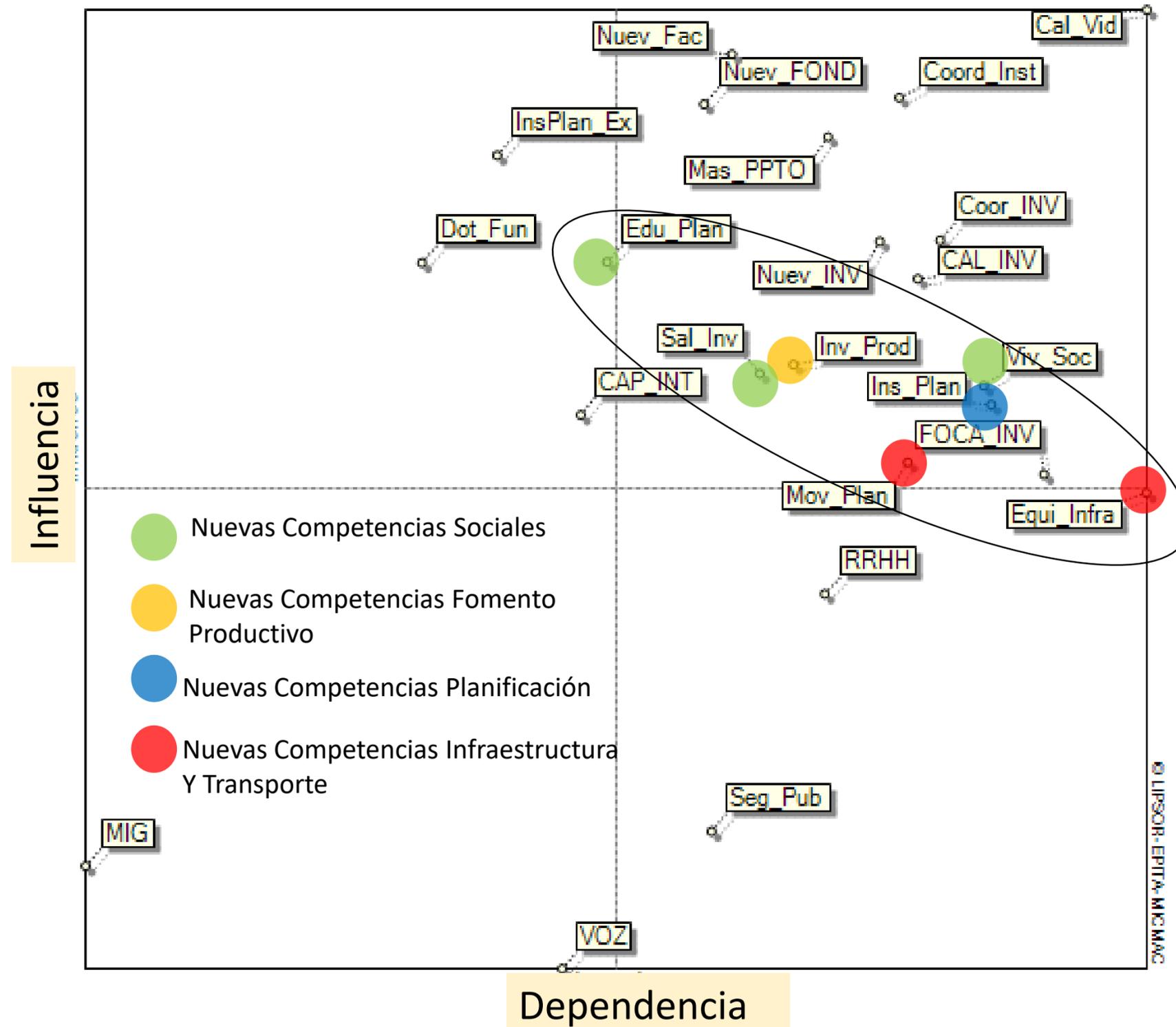
Clasificación Variables según su Influencia

Rank	Variable	Variable
1	21 - Cal_Vid	21 - Cal_Vid
2	15 - Coord_Inst	17 - Nuev_Fac
3	17 - Nuev_Fac	15 - Coord_Inst
4	13 - Mas_PPTO	14 - Nuev_FOND
5	14 - Nuev_FOND	13 - Mas_PPTO
6	19 - InsPlan_Ex	19 - InsPlan_Ex
7	9 - Coord_INV	9 - Coord_INV
8	11 - Nuev_INV	11 - Nuev_INV
9	12 - CAL_INV	1 - Edu_Plan
10	1 - Edu_Plan	18 - Dot_Fun
11	18 - Dot_Fun	12 - CAL_INV
12	2 - Inv_Prod	2 - Inv_Prod
13	5 - Mv_Soc	3 - Sal_Inv
14	3 - Sal_Inv	5 - Mv_Soc
15	4 - Mv_Plan	7 - Ins_Plan
16	7 - Ins_Plan	16 - CAP_INT
17	8 - FOCA_INV	4 - Mv_Plan
18	16 - CAP_INT	8 - FOCA_INV
19	6 - Equi_Infra	6 - Equi_Infra
20	10 - RRHH	10 - RRHH
21	22 - Seg_Pub	22 - Seg_Pub
22	23 - MIG	23 - MIG
23	20 - VOZ	20 - VOZ

Mapa de Influencias y Dependencias Indirectas



Mapa de Influencias y Dependencias Indirectas



Mapa de Influencias y Dependencias Indirectas

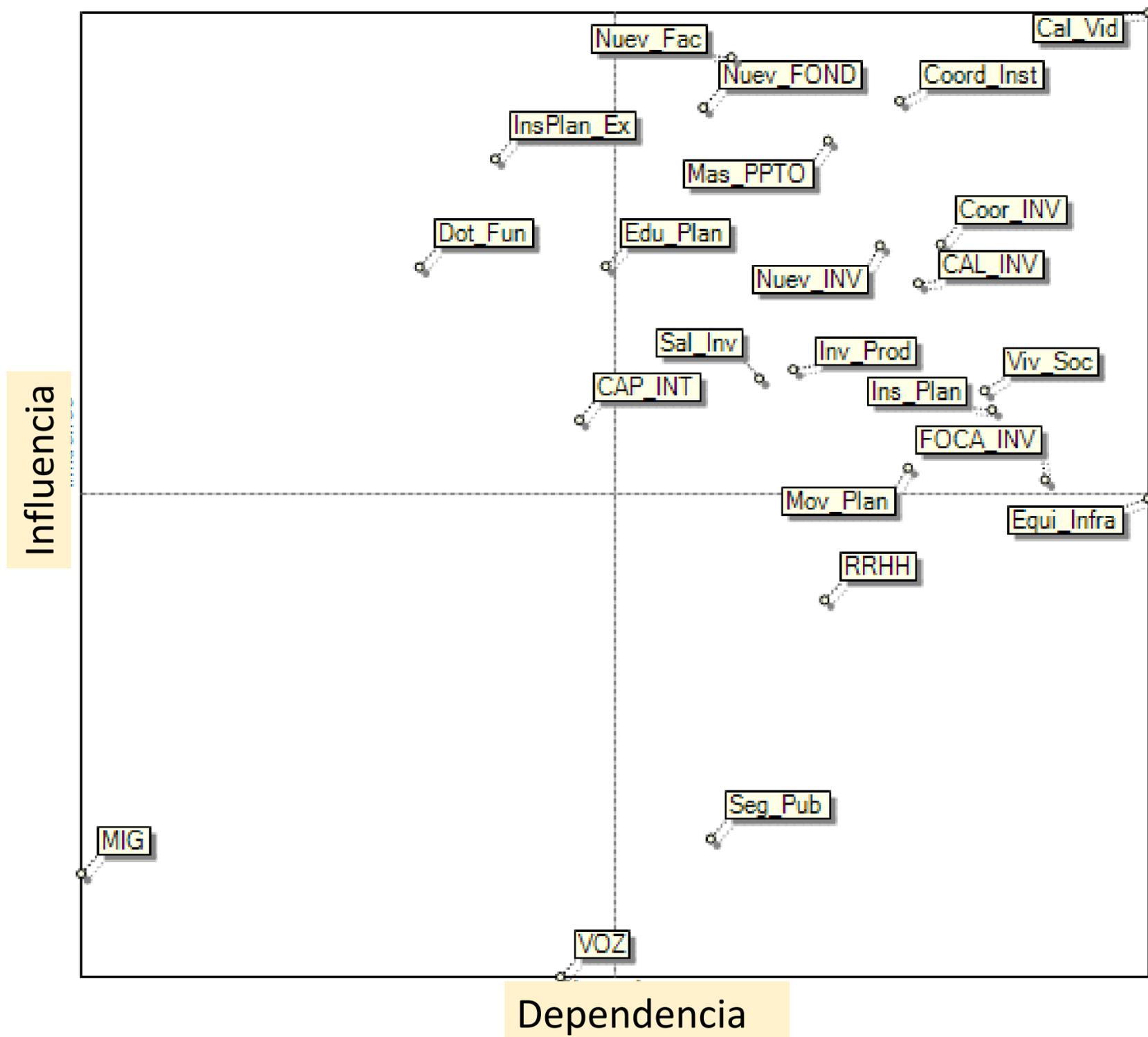
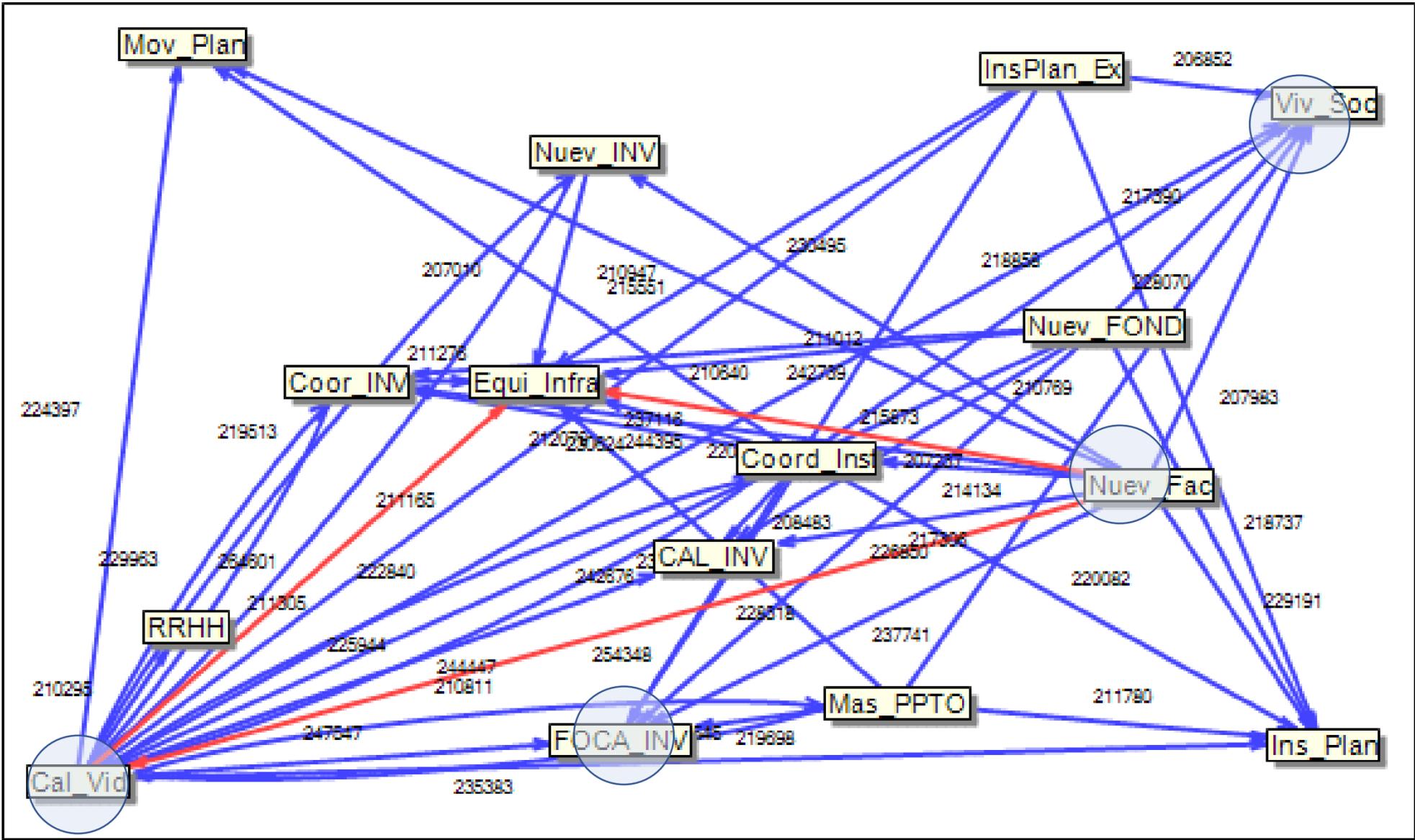


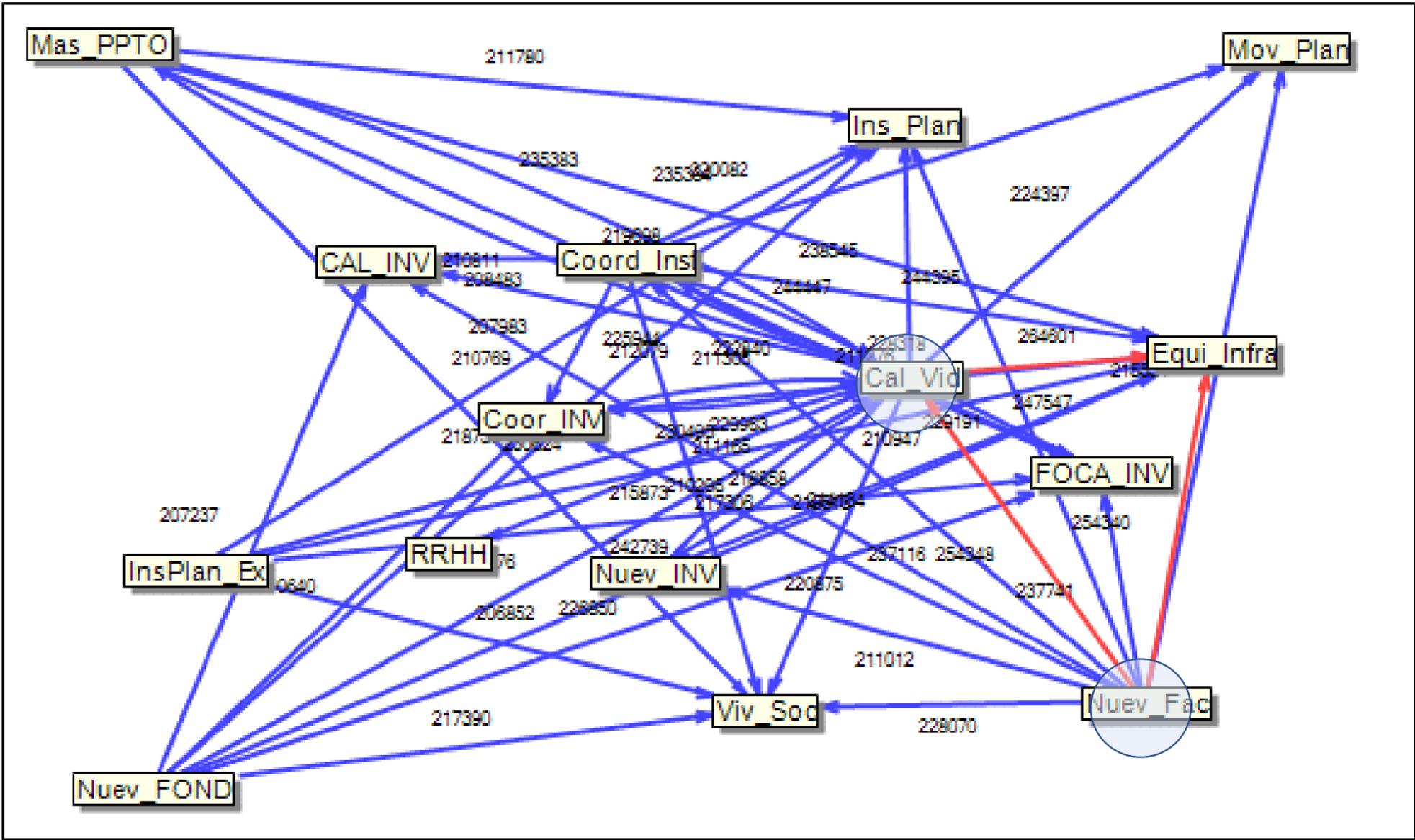
Diagrama de Grafos Fortaleza de las Relaciones Directas



© UPSOR-EPTA-MC/MAC

- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

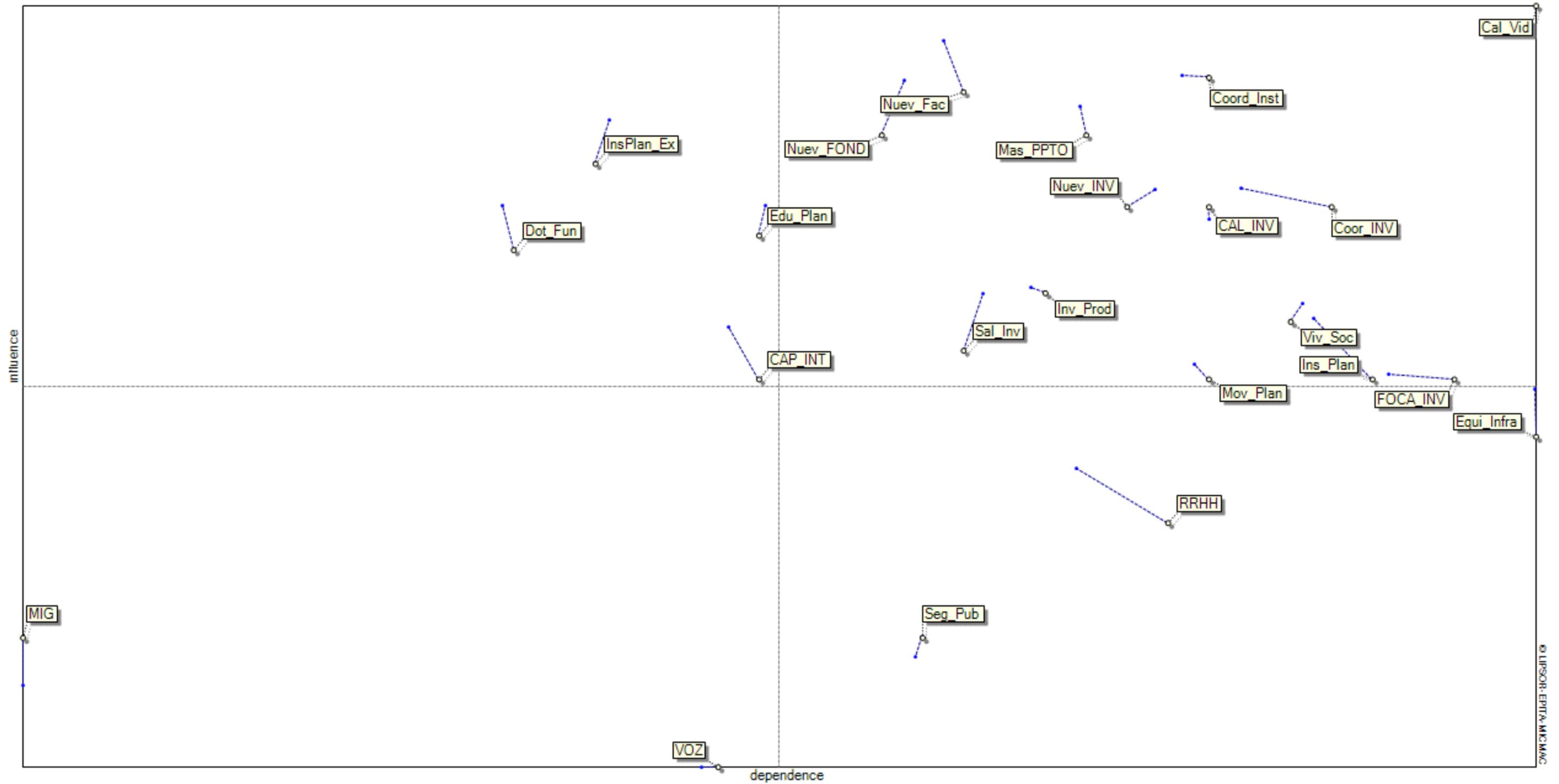
Diagrama de Grafos Fortaleza de las Relaciones Indirectas



© UPSOR-EPTA-MICMAC

- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

Displacement map : direct/indirect



GRACIAS

Dr. Osvaldo Henriquez Opazo
INGEDISA