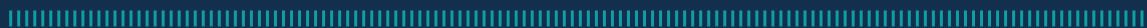


Guía para elaborar tendencias

EQUIPOS DE PLANIFICACIÓN

2026



GUÍA para elaborar tendencias¹

EQUIPOS DE PLANIFICACIÓN

¹ Esta guía fue elaborada a partir del libro Balbi et.al, 2025 Construyendo el Futuro. Método MEYEP prospectiva estratégica. Manual del Método Oficial de Prospectiva Estrategica de Anticiparse.org y Anticiparse SAS

Presentación y uso de esta guía

Esta guía está pensada para que la usen los equipos de planificación de cada ministerio del Poder Ejecutivo provincial: el/la Facilitador/a Estratégico/a junto con los referentes técnicos designados. Es una guía que orienta las reuniones semanales de cada equipo.

Desarrolla las tres tareas que, dentro del Método MEYEP, preceden y hacen posible la construcción de los diagnósticos sectoriales (evolución histórica y situación actual) que luego alimentan los escenarios del plan estratégico 2026-2040:

1. Definición de tendencias del entorno.
2. Definición de variables e indicadores.
3. Selección de las variables estratégicas.

Cada parte explica qué hay que hacer, por qué se hace en ese momento, qué herramienta conviene usar y cómo hacerlo en la práctica, con ejemplos tomados de la gestión pública provincial (salud, educación, ambiente, minería, desarrollo humano, infraestructura, seguridad). Los ejemplos son ilustrativos: cada equipo deberá construir los propios a partir de la realidad de su ministerio.

MARCO DE PARTIDA

Antes de empezar: el Árbol de Pertinencia

Esta guía asume que el equipo ya cuenta con el Árbol de Pertinencia de su ministerio: el organigrama que descompone el tema de estudio en sus componentes y subcomponentes.

Ese árbol es la estructura sobre la que se van a incorporar las tendencias (Parte 1) y a partir de la cual se va a construir el listado de variables (Parte 2).

PARTE 1. DEFINICIÓN DE TENDENCIAS

Antes de definir qué variables va a trabajar el ministerio, el equipo necesita mirar hacia afuera: entender qué está cambiando en el entorno y que, si continúa, puede influir sobre el tema que se está planificando. A eso lo llamamos tendencia.

1.1. Qué es una tendencia (y qué no)

Una tendencia es el posible comportamiento futuro de una variable o indicador, asumiendo la continuidad de su patrón histórico. Es decir: no es una opinión ni un deseo sobre el futuro, sino la proyección de algo que ya viene ocurriendo.

EJEMPLO EN LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL

Tendencia vs. opinión

Tendencia: “La matrícula de escuelas técnicas del Ramal viene creciendo un 4% anual en los últimos 8 años.” (se apoya en datos o comportamiento histórico verificable)

No es una tendencia: “Creo que la educación técnica se va a poner de moda.” (es una expectativa, no un patrón observado)

Trabajar con tendencias tiene un límite importante que el equipo debe tener presente: asume que no habrá hechos de ruptura ni cambios bruscos. Por eso, más adelante, el plan también deberá contemplar “eventos de ruptura” (una sequía extrema, un cambio normativo nacional, una crisis fiscal), que se trabajan en una etapa posterior del método.

1.2. Paso 1 — Rastrear tendencias del entorno

El equipo debe salir a buscar la mayor cantidad posible de tendencias relacionadas con su tema, sin filtrar todavía. No existe una herramienta automática para esto: es una tarea de relevamiento.

¿Dónde buscar?

- Informes de organismos nacionales e internacionales (INDEC, CEPAL, ministerios nacionales, organismos multilaterales).
- Estudios y estadísticas de la propia Dirección Provincial de Estadística y de cada ministerio.
- Publicaciones académicas y universitarias (UNJu, CONICET regional, universidades).
- Prensa especializada y medios locales, cuando reflejan fenómenos sostenidos en el tiempo (no hechos aislados).
- El conocimiento de expertos y de los propios equipos técnicos de cada ministerio, incluidas experiencias de terreno no publicadas.

EJEMPLO EN LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL

Tendencias posibles según ministerio (a modo de ejemplo)

Salud: envejecimiento poblacional en el Valle de Jujuy; incremento sostenido de enfermedades crónicas no transmisibles; migración de profesionales de la salud hacia otras provincias.

Educación: sostenido descenso de la matrícula en escuelas rurales de Puna y Quebrada; crecimiento de la demanda de formación técnico-profesional vinculada a minería del litio.

Ambiente y Minería: expansión de proyectos de litio en las salinas; presión creciente sobre el uso del agua en cuencas compartidas; mayor exigencia de estándares ambientales internacionales para exportar.

Desarrollo Humano: crecimiento de hogares con jefatura femenina; aumento de la población en situación de informalidad laboral.

Infraestructura: incremento de eventos climáticos extremos (crecidas, cortes de ruta) en la Quebrada y el Ramal.

1.3. Paso 2 — Seleccionar las tendencias pertinentes

Es normal encontrar muchas tendencias, pero no todas tienen relación directa con el tema del ministerio. Hay que quedarse solo con las más pertinentes.

Criterio de selección

El criterio principal es la pertinencia con el tema de estudio del ministerio (opcionalmente también se puede valorar su importancia y su influencia sobre las demás tendencias). Se recomienda trabajar con una matriz comparativa donde cada tendencia se califica en un rango (por ejemplo, de 1 a 5) según cuánto se relaciona con el tema.

Cómo hacerlo en el equipo

1. Se listan todas las tendencias relevadas en el Paso 1.
2. Cada integrante del equipo, o el conjunto en taller, asigna un valor de pertinencia a cada una.
3. Se conserva un número reducido: las de mayor pertinencia con el tema del ministerio.

EJEMPLO EN LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL

Ejemplo de descarte por baja pertinencia

Una tendencia mundial como “crecimiento del comercio electrónico transfronterizo” puede ser muy relevante para un ministerio de Producción, pero tiene baja pertinencia directa para el plan estratégico del ministerio de Salud, salvo que se vincule, por ejemplo, con la compra de insumos médicos. El equipo de Salud debería descartarla o reformularla si no encuentra esa conexión concreta.

1.4. Paso 3 — Incorporar las tendencias seleccionadas al Árbol de Pertinencia

Una vez seleccionadas, cada tendencia se ubica en el Árbol de Pertinencia del ministerio, señalando en qué rama o ramas impacta. Se recorre el árbol de abajo hacia arriba, preguntando para cada celda: ¿esta tendencia impacta aquí?

El resultado es un árbol que ya no describe solamente el presente del tema (visión interna), sino que también incorpora cómo el entorno futuro puede afectarlo (visión externa).

CÓMO SE VE EN LA PRÁCTICA

Aplicación práctica

Si el Árbol de Pertinencia de Ambiente tiene una rama “Gestión del recurso hídrico”, la tendencia “mayor presión sobre el agua por expansión minera” se marca en esa rama y en todas las celdas relacionadas (por ejemplo, también en “Relación con comunidades” si corresponde)

1.5. Errores frecuentes a evitar en esta parte

- Confundir un hecho puntual (una noticia aislada) con una tendencia (un patrón sostenido en el tiempo).
- Incorporar tendencias genéricas o “de manual” que no tienen anclaje real en información relevada sobre la provincia o la región.
- Saltear la selección y volcar al árbol todas las tendencias encontradas: esto satura el análisis y diluye lo verdaderamente estratégico.

1.6. Producto esperado de esta parte

Tarea	Objetivo	Herramienta sugerida
Rastrear tendencias del entorno	Reunir la mayor cantidad posible de tendencias relacionadas con el tema del ministerio	Búsqueda en fuentes oficiales, académicas y consulta a expertos
Seleccionar las tendencias pertinentes	Quedarse con las de mayor relación con el tema (y opcionalmente importancia/influencia)	Matriz comparativa de pertinencia
Incorporar las tendencias al Árbol de Pertinencia	Dejar visible qué rama del tema impacta cada tendencia seleccionada	Análisis deductivo sobre el Árbol de Pertinencia

Entregable de la Parte 1: Árbol de Pertinencia del ministerio con las tendencias seleccionadas incorporadas y ubicadas por rama de impacto.