



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

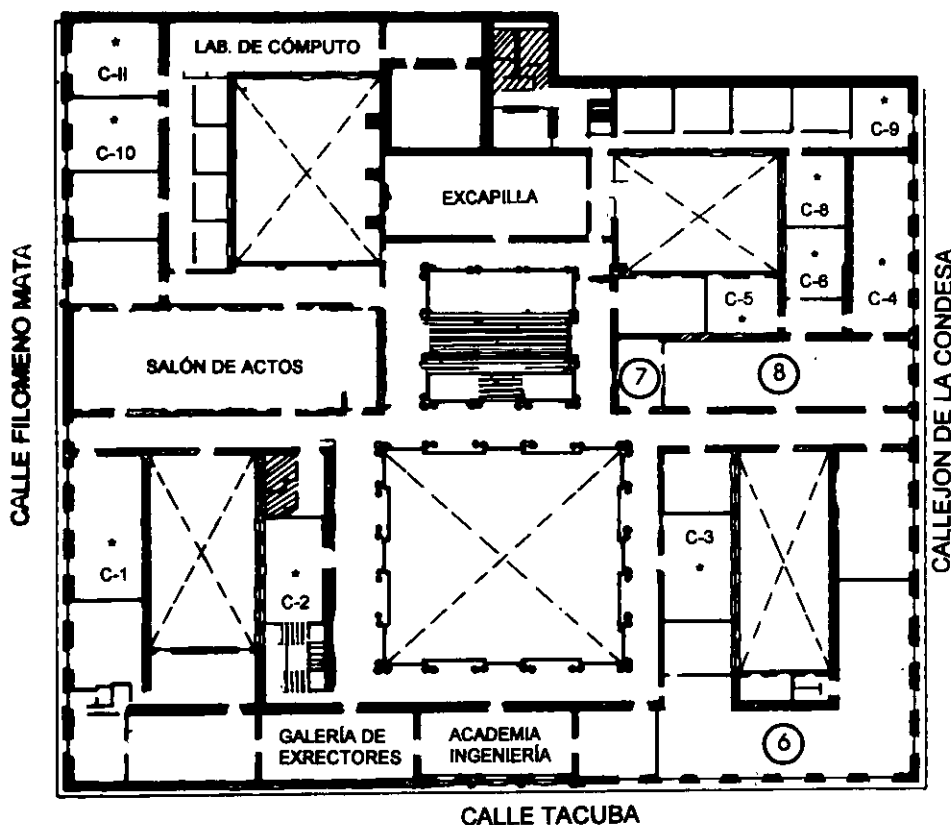
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS

1er. PISO

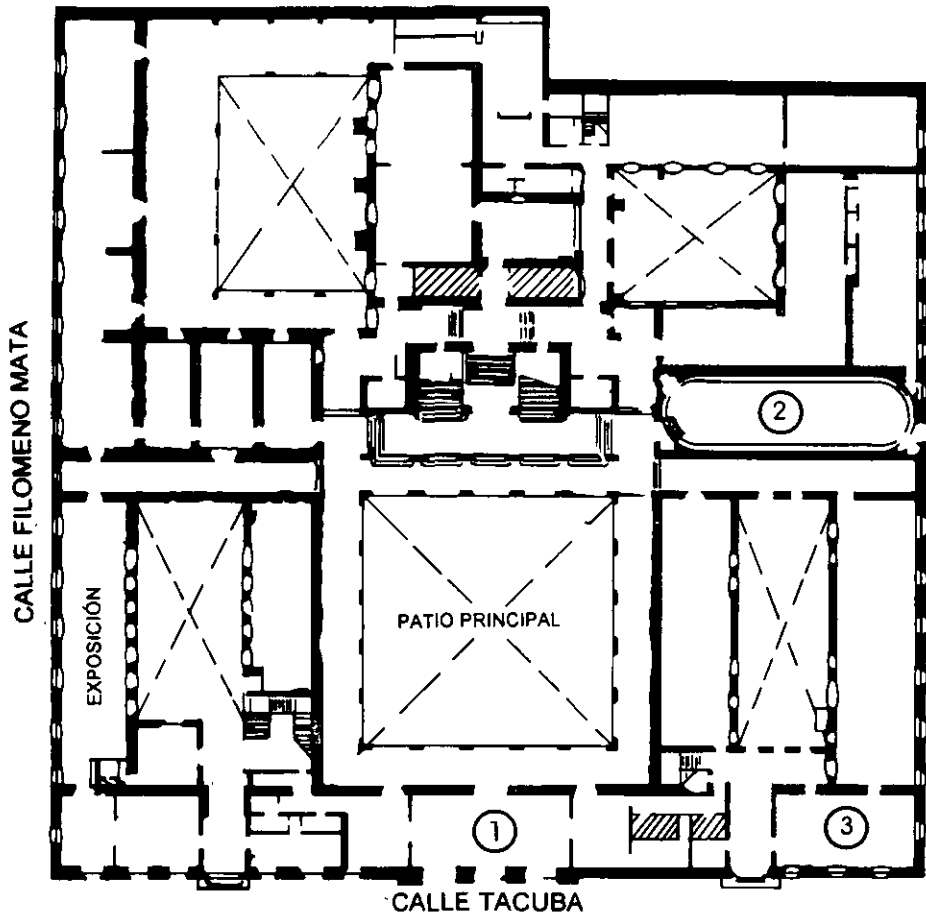


DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

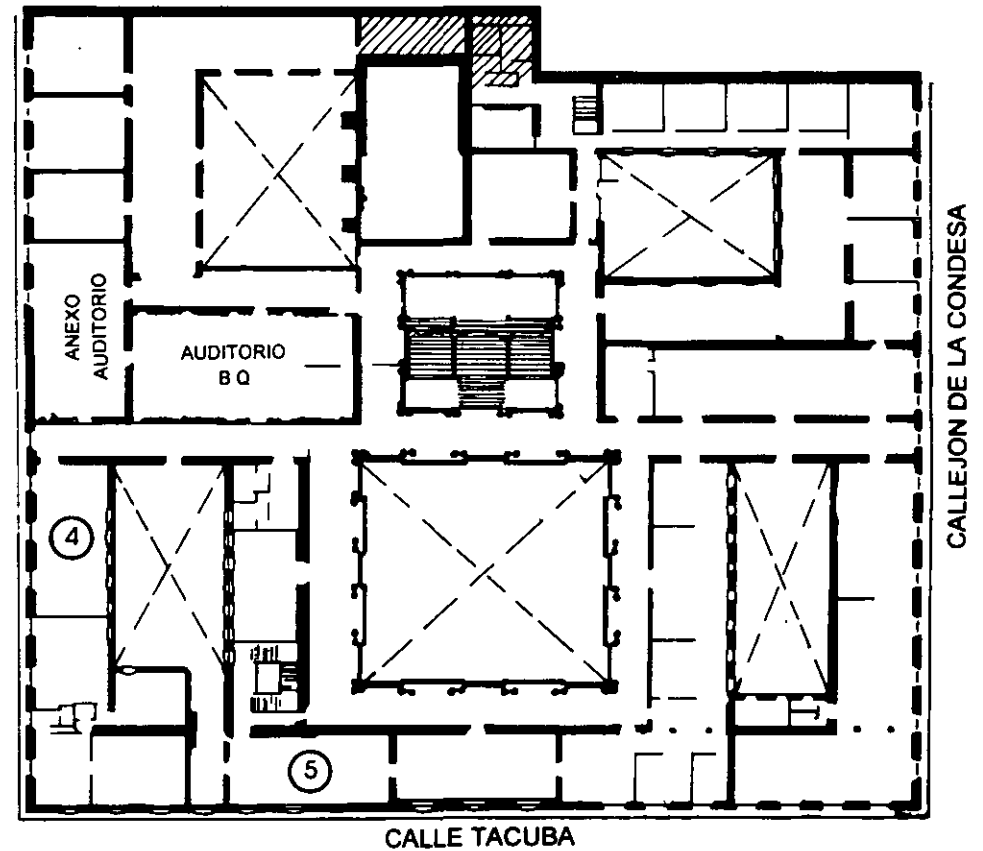
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

**DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

Módulo IV "
"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AVANZADA"

Apuntes Generales

Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería
1999.

MODULO IV: PLANEACION ESTRATEGICA AVANZADA

OBJETIVO: Que el participante esté en capacidad de solucionar problemas socio-políticos de mediana complejidad aplicando el Modelo PES de explicación rigurosa y enfrentamiento de problemas, y las Técnicas:

- 1) **PES-MP** (Planeación Estratégica Situacional de Mediana Potencia),
- 2) **TIS** (Técnica de Intercambio de Soluciones) y
- 3) **Gobernabilización/Viabilización** a mediana potencia.

DURACION: 25 horas

TEMARIO:

4.1 MODELO PES DE EXPLICACION RIGUROSA Y ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS (VERSION SIMPLIFICADA)

4.1.1 Modelo PES de Explicación de Problemas

4.1.2 Identificación de Descriptores, Flujos, Acumulaciones y Reglas.

4.1.3 Modelo Explicativo Integrado

4.1.4 Opciones para enfrentar un problema

- * Resolver (Disolver)

- * Controlar

- * Paliar

- * Estrategias sincrónicas

- * Estrategias diacrónicas

- * Estrategias revolucionarias

- * Estrategias de confrontación del juego

- * Estrategias de cambio de juego

4.1.5 Ejercicios de enfrentamiento de problemas

4.1.6 Reforma y revolución de un juego.

4.2 PES-MP (MEDIANA POTENCIA): DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO DEL SISTEMA SOCIO-POLITICO, PRIORIZACION, SELECCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA A ABORDAR

4.2.1 Datos introductorios del Plan Estratégico Situacional de Mediana Potencia a ser desarrollado en equipo.

4.2.2 Descripción del sistema socio-político bajo estudio

4.2.3 Actor Proyectista (AP) y otros Actores influyentes preliminares

- 4.2.4 Priorización policéntrica de problemas en el sistema socio-político, selección y justificación del problema a abordar.
- 4.2.5 Vector de Descripción del Problema seleccionado (VDP).

4.3 PROBLEMAS ASOCIADOS E INTERCAMBIO DE SOLUCIONES

4.3.1 Problemas Asociados de los actores influyentes en el problema de AP y los respectivos VDP's o Marcadores Asociados (VDPA's) actuales y deseados.

4.3.2 Técnica de Intercambio de Soluciones (TIS)

Paso TIS-1: Matriz de interimpactos por acciones condicionantes de los actores

Paso TIS-2: Causas de mediano impacto

Paso TIS-3: Causas de alto impacto

Paso TIS-4: Soluciones de mediano y alto impacto

Paso TIS-5: Estrategias de intercambio de soluciones

4.4 GOBERNABILIZACION/VIABILIZACION A MEDIANA POTENCIA

4.4.1 Triángulo de Gobernabilidad y Pentágono de Gobierno

4.4.2 Planeación Proactiva

4.4.3 Técnica de inducción-persuasión

4.4.4 Manejo de cinturones

4.4.5 Negociación dura

4.4.6 Programación Neurolingüística para el desarrollo de habilidades, capacidades y cambio actitudinal de los actores

METODOLOGIA: Exposiciones interactivas, ejercicios, juegos y taller de elaboración de proyectos en equipo.

COORDINADOR ACADEMICO: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

TEMA 4.1 MODELO PES DE EXPLICACION RIGUROSA Y ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS (VERSION SIMPLIFICADA)

OBJETIVO DEL TEMA: Conocer los elementos conceptuales y metodológicos que ha creado el **PES** para que el actor proyectista pueda contar con un modelo que le permita explicar las causas de un problema en forma rigurosa, aunque inevitablemente situacional y subjetiva, y enfrentar estratégicamente el problema a diferentes niveles: resolver, controlar o paliar.

4.1.1 MODELO PES DE EXPLICACION DE PROBLEMAS

Para enfrentar un problema con eficacia se requiere conocer muy bien su dinámica de gestación y reproducción, esto es, explicar con precisión las variables que constituyen sus **causas**.

Dado que hasta recientemente no se contaba con un modelo riguroso para conocer las causas de los problemas socio-políticos, el Método **PES** ha creado un **Modelo Explicativo de Problemas** para poder aplicar apropiadamente las Técnicas **PES-MP (Mediana Potencia)** y **PES-AP (Alta Potencia)**.

En este Modelo se distinguen cuatro elementos fundamentales:

*** LOS DESCRIPTORES Y TRES TIPOS DE CAUSAS DEL PROBLEMA, QUE SON:**

- * FLUJOS O HECHOS**
- * ACUMULACIONES**
- * REGLAS SOCIALES**

Este Modelo está basado en una **analogía** con un **juego socio-político** donde se considera que:

1) LOS DESCRIPTORES son los marcadores cambiantes del juego, los que describen la magnitud del problema. Este concepto tiene una cierta equivalencia al que se maneja en la Planeación Estratégica Normativa con el nombre de **INDICADORES**, aunque en el **PES** el concepto de descriptor es de mayor rigor que el concepto tradicional de indicador (véase en el tema siguiente el concepto de **VDP = Vector Descriptivo de Problemas** y

compárese con el concepto de indicador desarrollado en el Módulo I de este Diplomado).

2) LOS FLUJOS son hechos, acontecimientos, eventos, acciones, producciones, realizaciones, impactos, etc., que representan el movimiento de todos los actores y las causas de cambio de otros flujos y de los otros dos tipos de causas del problema: acumulaciones y reglas.

3) LAS ACUMULACIONES son las capacidades o incapacidades, las habilidades o inhabilidades de producción económica, política, cognitiva, etc., de los diversos actores y todas aquellas acumulaciones que producen flujos y que a su vez son producidas por flujos, y que puedan ser usadas por los actores para producir otros flujos o jugadas. Son causas de mediana profundidad e impacto del problema.

4) LAS REGLAS del juego social son las normas de hecho y de derecho que regulan el movimiento del proceso que gesta el problema y definen lo que está permitido, prohibido, estimulado o penalizado en el juego. Constituyen las causas de mayor profundidad e impacto del problema.

Las **REGLAS** pueden ser:

- a) De derecho: explícitas en algún dispositivo legal reconocido.
- b) De mando: impuestas por el peso de la fuerza o jerarquía.
- c) De costumbre: aceptadas y arraigadas como hábitos y tradiciones.
- d) De ética: aceptadas por un código de rectitud y honor.
- e) De moral: aceptadas como normas de convivencia o establecidas en alguna religión.
- f) De mercado: exigidas por un determinado modelo económico.

La analogía con un juego, en que se basa el Modelo **PES**, podemos apreciarla muy bien a través de responder las siguientes preguntas:

1. Si los descriptores de un problema equivalen a los marcadores cambiantes del juego que da lugar a ese problema, cite un ejemplo de por qué en un momento dado, los descriptores o marcadores pueden favorecer a unos actores o jugadores y a otros no.

Ejemplo:

.....

2. Cite un ejemplo de por qué las acciones, las estrategias y los movimientos que realizan los actores en la vida real pueden verse como "jugadas" que ejecutan los jugadores, y explique por qué a estas jugadas se les puede denominar "**flujos**" o "**hechos**" que ocurren en la realidad.

Ejemplo:

.....

.....

.....

3. Cite un ejemplo de por qué las acumulaciones y/o desacumulaciones que van teniendo los actores en la vida real equivalen a las ganancias y/o pérdidas que van teniendo los jugadores a lo largo del juego.

Ejemplo:

.....

.....

4. Cite un ejemplo de reglas escritas y no escritas que prevalecen en algún grupo humano y explique cómo estas reglas equivalen a las de un juego recreativo o deportivo.

Ejemplo:

.....

.....

.....

5. Cite un ejemplo de por qué para ejecutar jugadas se requieren capacidades y habilidades de los jugadores, y explique por qué estas capacidades equivalen a las **acumulaciones y desacumulaciones** que van teniendo los actores sociales en los distintos ámbitos donde operan.

Ejemplo:

.....

.....

6. Cite un ejemplo de cómo las **reglas de la sociedad** determinan el tipo de jugadas que se pueden realizar y el tipo de acumulaciones y desacumulaciones que pueden tener cada uno de los actores.

Ejemplo:

.....

.....

7. En **PES-BP (Baja Potencia)**, las jugadas equivalen a las **ESTRATEGIAS** de los jugadores. Pero como al ejecutar estas estrategias se producen alteraciones del marcador, **las jugadas se convierten en las CAUSAS DIRECTAS** de los nuevos marcadores. Por esa razón, en **PES-MP y PES-AP**, que son técnicas de mayor rigor, las jugadas son tanto las estrategias de los jugadores como las causas directas de los marcadores del juego. Ilustre lo anterior con un ejemplo:

8. Explique por qué el actor proyectista debe buscar las **causas directas** de su problema en las jugadas que han venido realizando los jugadores (incluso él mismo), así como las causas de esas causas, hasta llegar a las causas de fondo, y, a partir de esta información, debe diseñar las nuevas jugadas, consideradas como sus **estrategias**, para cambiar el marcador a su favor.

.....

.....

.....

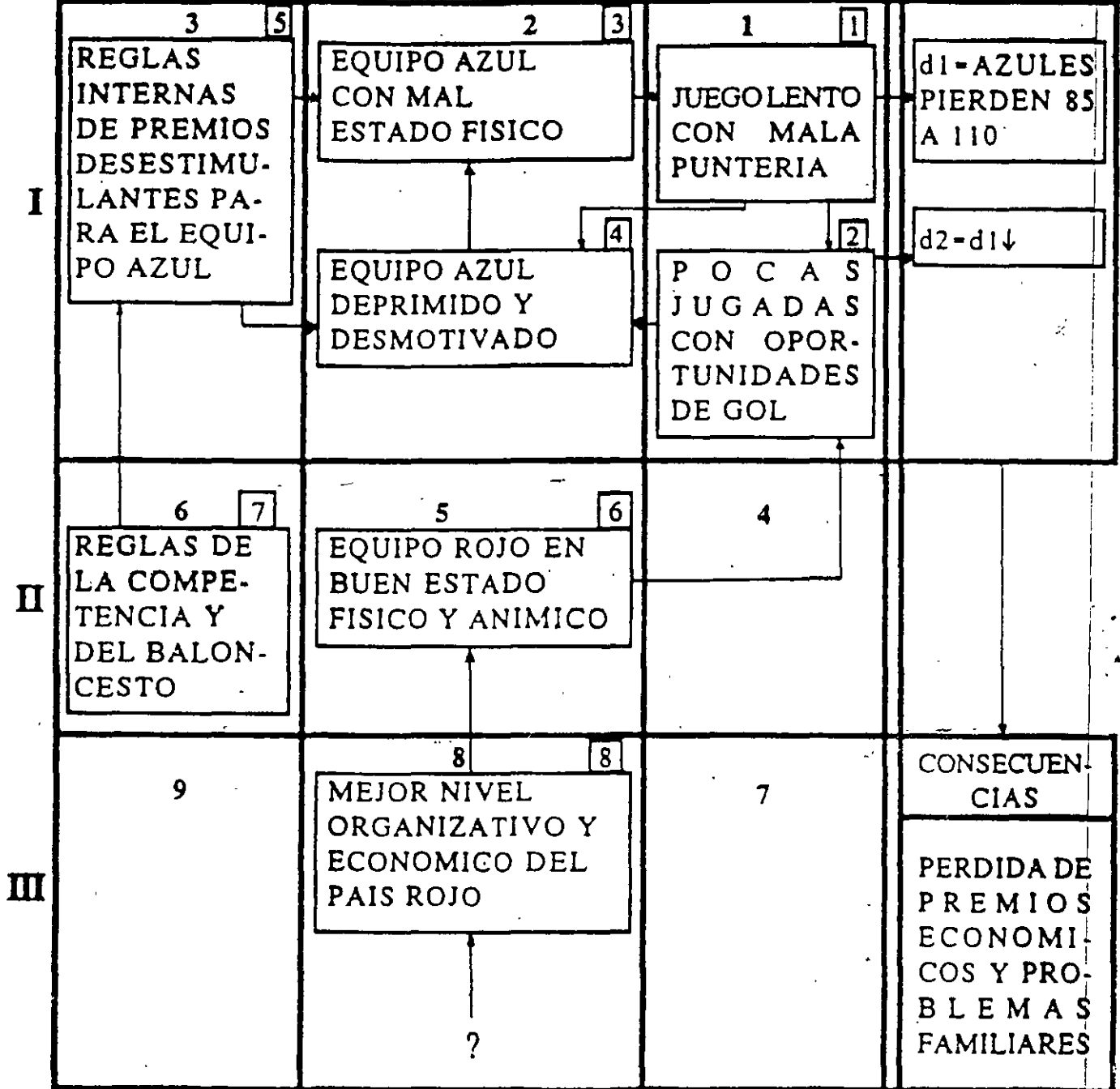
Veamos dos ejemplos:

EJEMPLO 1: En un juego de baloncesto, el Marcador puede indicar que el equipo AZUL va perdiendo en un cierto momento 85 a 110 (Esto es el Vector de Descripción del Problema o VDP), y la causa directa de este marcador puede ser: "Pocas jugadas efectivas por parte del Equipo Azul" (Flujos); y la causa de esta causa puede ser que: "El equipo azul está jugando lentamente y con mala puntería" (Flujos), y la causa de esta causa puede ser que: "El equipo Azul está en mal estado físico" (Acumulaciones), y la causa de esta causa puede ser que: "El equipo Azul está deprimido y desmotivado" (Acumulaciones), y la causa de esta causa puede ser que: "Las políticas internas de premios en el equipo Azul son desestimulantes" (Reglas) y "Los estilos de dirección y entrenamiento del equipo son poco motivantes" (Reglas). Estas dos últimas constituirían las causas de fondo o causas últimas del marcador actual.

PROBLEMA	DEFICIENTE DESEMPEÑO DEL EQUIPO AZUL EN EL PARTIDO DE BALONCESTO
ACTOR	DIRECCION DEL EQUIPO AZUL
ESPACIO	GOBERNABILIDAD Y FRONTERAS DEL JUEGO

CAUSAS	RESULTADOS
---------------	-------------------

RÈGLAS (A)	ACUMULACIONES(B)	FLUJOS (C)	VDP (D)
-------------------	-------------------------	-------------------	----------------



EJEMPLO 2: En un juego económico-social capitalista se observa que "El número de personas desempleadas va aumentando a razón de un 15 % anual de la P.E.A." (Marcador del VDP) debido a que "Muchas empresas están despidiendo personal" (Flujos), y ésto se puede deber a que "Muchas empresas están quebrando" (Flujos), y ésto se puede deber a que "Muchas empresas no son competitivas para la nueva era" (Acumulaciones), y ésto se puede deber a que "Muchas empresas no saben cómo operar exitosamente en un mercado libre y globalizado" (Acumulaciones), y ésto se puede deber a que "El modelo de libre mercado contempla que cada empresa debe desarrollar por sí sola su capacidad competitiva y las que son más fuertes pueden desplazar a las más débiles" (Reglas).

4.1.2 IDENTIFICACION DE DESCRIPTORES, FLUJOS, ACUMULACIONES Y REGLAS

Veamos este punto con el siguiente ejercicio:

Coloque una D, F, A, R u O dentro de cada paréntesis, según sea Descriptor, Flujo, Acumulación, Regla u Otro:

- 1) Los trabajadores son muy productivos ()
- 2) Hay brotes epidémicos ()
- 3) El 20 % de los niños menores de 6 años no van a la escuela ()
- 4) La globalización favorece la concentración de la riqueza ()
- 5) Hubo fuerte polémica en la ALDF por los formatos de comparecencias ()
- 6) Se gobierna centralmente ()
- 7) Hubo un 60 % de abstención ()
- 8) La correlación de fuerzas es favorable al partido X ()

- 9) Luis ha ganado credibilidad ()
- 10) Estamos actuando acertadamente ()
- 11) El director practica una política de amplia participación ()
- 12) Los delincuentes son ahora más creativos que antes ()
- 13) Por tu forma de actuar, haz logrado la simpatía de tus compañeros ()
- 14) Esa chica es guapa, inteligente y muy responsable ()
- 15) El 82 % de la población tiene caries dental ()
- 16) La población tiene malos hábitos alimenticios ()
- 17) El gobierno está tomando medidas efectivas en contra de la corrupción ()
- 18) En México no hay racismo ()
- 19) El método de selección de candidatos es determinante para el triunfo ()
- 20) Las autoridades de esta Delegación cuentan con poco apoyo popular ()
- 21) Este actor tiene poco capital intelectual para resolver el problema de la tenencia de la tierra ()
- 22) Mary se sacó la lotería ()
- 23) Hoy hay más conciencia para donar órganos ()
- 24) Hubo romería con comida y vinos ()
- 25) Estamos trabajando con mucho ahinco ()

- 26) Ese gobernante tiene mucha experiencia, pero poca capacidad de gobierno ()
- 27) Hay fuertes deslaves al sur de Veracruz ()
- 28) Está aumentando el grado de integración del grupo ()
- 29) Una manifestación de inconformes ()
- 30) El actor A4 tiene baja capacidad de negociación ()
- 31) Las negociaciones con los estudiantes están estancadas ()
- 32) La religión X permite el divorcio ()
- 33) En esta dependencia prevalece la cultura del ganar-perder ()
- 34) Hay fuertes pugnas por las candidaturas ()
- 35) El candidato X ha quedado desacreditado ()
- 36) En esta oficina no se puede hablar de política ()
- 37) Aquí se acostumbra partir un pastel cada vez que alguien cumple años ()
- 38) Si ella no me habla, yo tampoco ()
- 39) Nuestros equipos de cómputo están desactualizados ()
- 40) Si tu presentas la solicitud antes de las 13 horas, el jefe la autoriza ese mismo día, sino te tienes que esperar hasta el siguiente día hábil ().
- 41) La Asamblea Constituyente venezolana debe redactar una nueva Constitución para tener democracia participativa en lugar de representativa, y redefinir los poderes del Estado ().
- 42) A mi jefe le falta liderazgo y creatividad ().

4.1.3 MODELO EXPLICATIVO INTEGRADO

De los cuatro elementos que integran el Modelo Explicativo **PES**, el primero constituye los descriptores del problema explicado y los otros tres (los flujos, las acumulaciones y las reglas) constituyen las causas de ese problema. Por este motivo, al primero (descriptores) se le denomina **EXPLICADO** y a los otros tres **EXPLICANDO**.

Nos enfocaremos al estudio de las Causas o Explicando del Problema.

A tal efecto, el Modelo Explicativo **PES** "divide" la explicación de la realidad en **tres planos causales**: flujos, acumulaciones y reglas.

Entre estos tres planos se dan varios tipos de **relaciones básicas**:

a) Relaciones al interior de la situación.

a-1) Las relaciones "**fenoménicas**" (1.1), que son distintas expresiones de la interacción entre distintos hechos sociales, políticos, económicos, naturales. Por ejemplo, es una relación fenoménica la expresada en la denominada "Ley de la demanda", que nos dice que "si el precio sube (flujo), y permanecen constantes otros factores, la cantidad demandada disminuye (flujo)". Es también una relación fenoménica la que liga una huelga prolongada (flujo) en una fábrica textil con la paralización de una empresa (flujo) de confecciones y vestuario.

Estudiemos estas relaciones con el siguiente ejercicio:

EJERCICIO:

1. Suponga un juego social cualquiera, e identifique un actor con un problema que resulta de ese juego:

Nombre del Actor:

Nombre del Juego:

Nombre del Problema:

2. Un posible Marcador o Descriptor del Problema

.....
.....

3. Relación fenoménica: ¿ Qué flujos o jugadas de algun(os) actor(es) impactan a qué flujos o jugadas de otro(s) actor(es), y que se constituyen en las causas directas del marcador actual ?

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

a-2) Las relaciones de "**fenoestructuración**" (1.2), que expresan el proceso por el cual algunos hechos "se acumulan" como capacidad de producción social. Por ejemplo, las nuevas inversiones (flujos) "**se fenoestructuran**" como un mayor y más variado capital nacional (acumulación), lo cual hace que la capacidad siguiente de producción de bienes y servicios se amplíe. En la dimensión política ocurre algo parecido: el partido político A, al producir determinados hechos en la fenoproducción (flujos), y como consecuencia de su eficacia en la solución de determinados problemas, logra acumular más peso o poder, y viceversa. En otras palabras, los hechos producidos se fenoestructuran en un partido político como mayor variedad y capacidad de producción siguiente de hechos políticos, económicos, sociales, etc.

Continuando con el ejercicio:

4. Relación de fenoestructuración: ¿ Qué flujos o jugadas han dado lugar a las actuales acumulaciones, desacumulaciones, capacidades e incapacidades de los diversos actores ?

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

a-3) Las relaciones de "**condicionamiento**" (2.1), que expresan el proceso por el cual las acumulaciones o fenoestructuras definen la capacidad y posibilidad de producir hechos o flujos sociales. Por ejemplo, si el poder (acumulación) de un partido político es X, hay una variedad de hechos que dicho partido puede producir y otra variedad de hechos que no puede producir (flujos). En la dimensión económica, podríamos referirnos al capital físico acumulado en una industria de plásticos (acumulación), que define su espacio de posibilidades de producción de plásticos (flujos). En consecuencia, el

"condicionamiento" se refiere a la capacidad de producción de una fenoestructura social.

Continuando con el ejercicio:

5. Relación de condicionamiento: ¿ Qué acumulaciones, desacumulaciones, capacidades e incapacidades de los diversos actores han dado lugar a los flujos o jugadas antes descritas ?

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

- a-4) Las relaciones de "dominación" (2.3), mediante las cuales las fenoestructuras o acumulaciones vigentes definen el espacio de variedad posible a las reglas o genoestructuras de la situación.

Continuando con el ejercicio:

6. Relación de dominación: ¿ Qué acumulaciones, desacumulaciones, capacidades e incapacidades de los diversos actores hacen posible que se mantengan las reglas vigentes ?

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

- a-5) Las relaciones de "genoestructuración" (1.3), que se refieren al proceso por el cual determinados hechos conforman o alteran las reglas genoestructurales. Por ejemplo, el abrumador triunfo del movimiento Polo Patriótico en las elecciones para la Asamblea Constituyente en Venezuela (flujo) permite realizar cambios significativos en las reglas del sistema democrático de ese país.

Continuando con el ejercicio:

7. Relación de genoestructuración: ¿ Qué flujos o jugadas de los diversos actores han dado lugar a las actuales reglas escritas y no escritas ?

.....
.....

.....

a-6) Las relaciones de "**determinación**" (3.2.1), por las cuales las reglas genoestructurales determinan la variedad posible del fenómeno político, económico y social. Según sean las reglas básicas existentes y sus particularidades, existirán ciertos hechos y relaciones fenoestructurales que no pueden ocurrir en la realidad.

Continuando con el ejercicio:

5. Relación de determinación: ¿ Qué reglas prevalecen en el juego que sean causas de las acumulaciones, desacumulaciones, capacidades e incapacidades que poseen los diversos actores y/o causas de las jugadas descritas ?.

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

Por ejemplo, si predominan genoestructuras o reglas de propiedad que privilegian la propiedad privada concentrada en grandes empresas de pocos propietarios, en las acumulaciones o fenoestructuras tenderán a predominar determinadas relaciones de fuerzas y en los flujos o fenoproducción se manifestará una desigual distribución del ingreso.

Lo importante de estas relaciones de determinación genoestructural reside en que posibilitan ciertos resultados e impiden el logro de otros. Así, si se desea mejorar significativamente la distribución del ingreso y se mantienen inalteradas las reglas básicas o genoestructuras, tal objetivo será imposible. El logro del objetivo supone romper la determinación genoestructural, cambiando las reglas básicas del sistema o cambiar las condiciones reales en que ellas operan y producen determinados resultados.

Nótese que el espacio de variedad de los resultados posibles es un efecto combinado de las reglas genoestructurales y de los flujos que se dan en la realidad concreta en que esas reglas operan. Las reglas por sí solas no determinan nada.

b) Entre la situación nacional y el escenario internacional

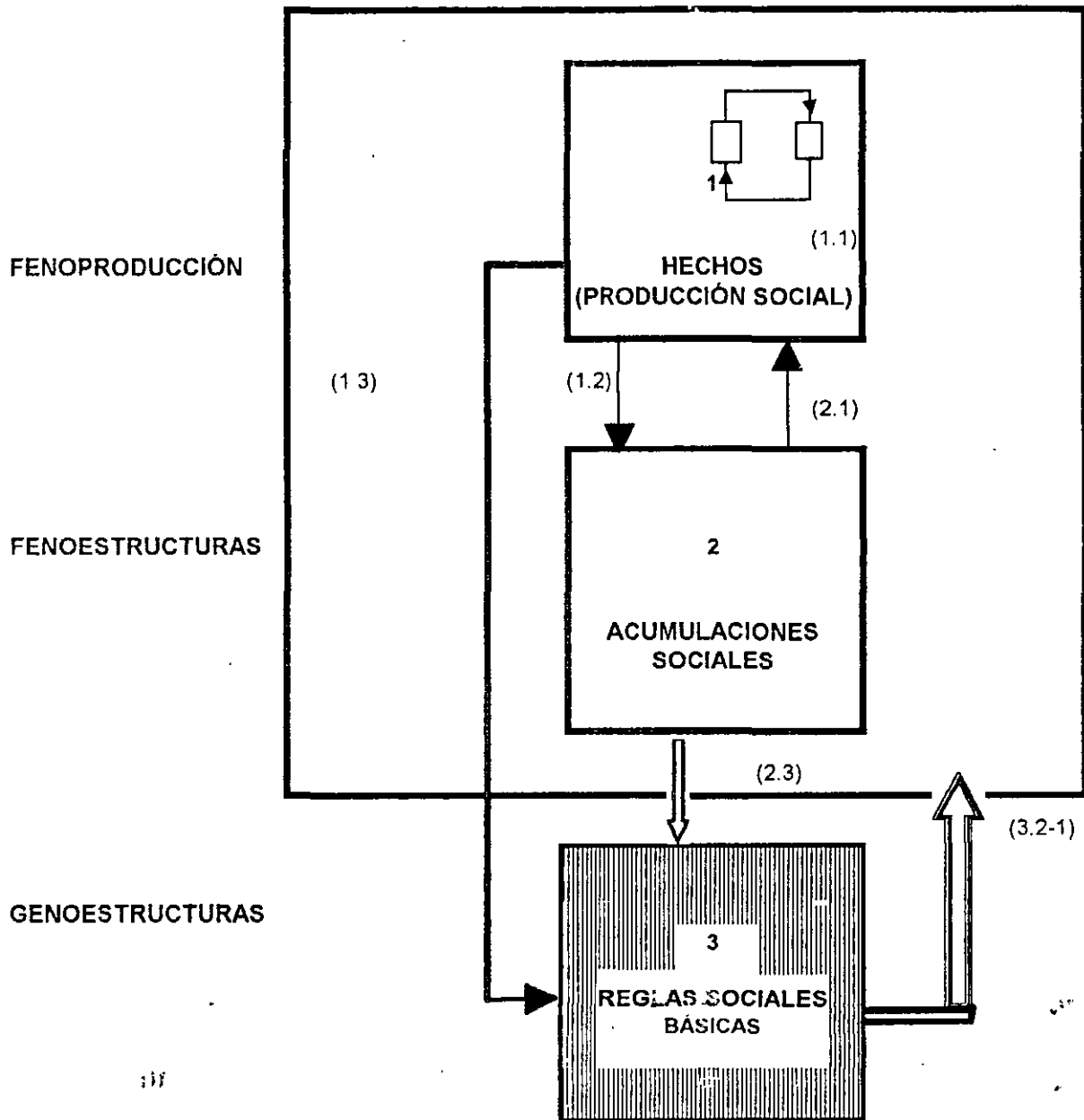
Aquí debemos destacar tres importantes relaciones:

1. Las relaciones de **intercambio fenoproductivo**, que se refieren a flujos de hechos que circulan entre la situación nacional y el escenario internacional. En la dimensión económica, se trata de importaciones y exportaciones de bienes y servicios, y de condicionamientos sistemáticos entre la fenoproducción nacional e internacional. En lo político, se trata de influencias mutuas entre hechos políticos nacionales e internacionales, y en la dimensión ideológica-cultural se produce un intercambio de ideas y valores.
2. Las relaciones de **articulación fenoestructural**, por las cuales se conforman asociaciones de fuerzas entre organizaciones nacionales e internacionales, sea en el plano político, económico o ideológico-cultural.
3. Las relaciones de **inserción genoestructural**, por las cuales las fuerzas y clases dominantes en la situación nacional se ubican en un determinado sistema mundial de producción social y participan, aunque no sin contradicciones, de sus valores esenciales, objetivo y modo de producción, teniendo como proyecto central la reproducción del sistema al que pertenecen.

Aquí las relaciones de inserción genoestructural determinan el espacio de variedad de lo posible al intercambio fenoproductivo y a la articulación fenoestructural.

Hechas estas aclaraciones, podemos ahora entender la planeación del cambio como una competencia y lucha entre las distintas fuerzas sociales por alterar o preservar las relaciones de fenoproducción, fenoestructuración y genoestructuración al interior de la situación nacional y en sus relaciones con el escenario internacional, con sus consiguientes consecuencias sobre la variedad de lo posible en los hechos.

RELACIONES FUNDAMENTALES EN LA EXPLICACIÓN DE LA REALIDAD



4.1.4 OPCIONES PARA ENFRENTAR UN PROBLEMA

El motivo que guía la acción de los hombres es la "**solución**" de problemas individuales, grupales o sociales. Pero el sistema social opera como un juego vivo, creativo, abierto, incierto y conflictivo: siempre responde ante cualquier iniciativa para alterar su funcionamiento y reproducción.

Ante la acción de los hombres, puede haber respuestas de los otros, de las tendencias que cobren o pierdan fuerza y direccionalidad, de la interacción con otro sistema, o incluso del azar.

Siempre habrá respuestas y contrainiciativas. Por consiguiente, este sistema no admite la "**solución absoluta**" de problemas, ya que el enfrentamiento de ellos requiere que algún actor "**active**" la relación:

Enfrentamiento de problemas ----> Respuestas ----> Nuevos problemas

El concepto de **solución** es más propio de **sistemas cerrados, sincrónicos y de fechas precisas de comienzo y término**, tales como los sistemas de la naturaleza.

Es por ello que en el **PES** utilizamos la categoría de "**enfrentamiento de problemas**" para referirnos a las acciones que el actor proyectista debe diseñar para atacar el problema que le aqueja.

Para ampliar este punto, conviene aclarar que es muy común el uso de los verbos "**resolver**" y "**solucionar**", pero en la realidad social lo que sucede con más frecuencia es que los problemas no se resuelven al 100%, sino que cuando se atacan, se crean otros problemas, bien sea para el actor proyectista y/o para otros actores.

No obstante, por razones eminentemente prácticas, sobre todo por su uso generalizado, adoptamos convenientemente dentro del **PES** el uso de la palabra "**solución**", así como los verbos "**resolver**" o "**solucionar**", dejando muy en claro su falta de rigor dentro de los sistemas sociales.

No obstante, hacemos la observación de que la categoría más precisa que usa el **PES** es la de "**Intercambio de Problemas**", ya que el actor lo que debe buscar es Intercambiar el problema que quiere resolver por otro de

menor valor para él, que se generará como consecuencia de resolver el primero. Incluso, con la aclaración anteriormente hecha, podemos usar, también por razones prácticas, la categoría de "**Intercambio de Soluciones**", haciendo la salvedad de su falta de rigor.

Asimismo, en lugar de "**resolver**", se considera más preciso usar el término "**disolver**" el problema en otro(s) menores.

Entonces, cuando un actor proyectista se propone enfrentar problemas, deberá considerar que dispone de las siguientes **opciones**:

- 1) **RESOLVER (O DISOLVER)** el problema, lo cual ocurre cuando el actor diseña las jugadas apropiadas para aplicarlas en el plano en el que se concentran las causas últimas o nudos críticos. Por ejemplo, si las causas últimas se concentran en el plano de los flujos (porque el actor no tiene deficiencias en acumulaciones o capacidades y las reglas son las apropiadas), sólo necesita diseñar jugadas para actuar sobre los flujos, y así cambiar el marcador a su favor. Pero si las causas últimas se concentran en el plano de las acumulaciones, el actor tendrá que actuar primeramente en la mejora de sus capacidades y posteriormente actuar sobre los flujos para cambiar el marcador a su favor. Por último, si las causas últimas se concentran en el plano de las reglas, el actor tendrá que actuar para cambiar las reglas, aunque suele ser necesario actuar primeramente sobre sus acumulaciones, y después sobre las reglas y los flujos.
- 2) **CONTROLAR el problema**, lo cual ocurre en el caso de que el actor diseña las jugadas apropiadas para aplicarlas en el plano de las acumulaciones y parcialmente en el de las reglas, cuando encuentra que es en estos dos planos donde se concentran las causas últimas o los nudos críticos.
- 3) **PALIAR el problema**, lo cual ocurre en el caso de que el actor diseña las jugadas para aplicarlas en el plano de los flujos y/o de las acumulaciones, cuando las causas últimas o nudos críticos se concentran en las reglas, o bien cuando diseña jugadas para los flujos únicamente y las causas últimas se concentran en las acumulaciones o cuando se concentran en los flujos pero las jugadas que diseña para esos flujos son de bajo impacto.

Para ello, el actor deberá valerse de las seis (6) relaciones que existen entre los tres planos causales (flujos, acumulaciones y reglas) para decidir estratégicamente la forma en que intervendrá en alguno(s) de los planos para producir impactos en alguno(s) de los otros.

Entonces, para **resolver o controlar** un problema, el actor cuenta con al menos **cinco opciones de estrategias para jugar**:

1) ESTRATEGIAS SINCRONICAS: Estas estrategias son aplicables cuando el problema es **fácil** de atacar por el actor, porque sus causas últimas o nudos críticos se localizan únicamente en los flujos, y los recursos necesarios para atacar estas causas están bajo su control, lo que quiere decir que el actor no tiene deficiencias en sus acumulaciones o capacidades para hacer el ataque y considera apropiadas las reglas establecidas. En este caso, el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias únicamente para: mejorar los flujos y con ello es suficiente para que el problema quede resuelto o al menos controlado.

2) ESTRATEGIAS DIACRONICAS: Estas estrategias son aplicables cuando el actor considera apropiadas las reglas establecidas, pero encuentra que tiene deficiencias en sus acumulaciones y el problema le es **medianamente difícil**, porque el actor necesita acrecentar las acumulaciones propias y/o las de sus aliados, y/o deteriorar las de los oponentes (Redistribución de Pesos), a fin de ganar capacidades que desequilibren a su favor los juegos siguientes. En este caso, el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias para: 1) mejorar sus acumulaciones y 2) mejorar los flujos a su favor. Con ello logra mejorar el marcador, y así resolver o controlar el problema.

3) ESTRATEGIAS REVOLUCIONARIAS: Estas estrategias son aplicables cuando el problema es **difícil** de resolver porque el actor no acepta las reglas, se propone cambiarlas pero no tiene las capacidades suficientes para lograrlo. Entonces decide actuar inicialmente dentro de las reglas con el propósito de alterar a su favor las acumulaciones hasta el límite de hacer viable el cambio de las reglas del juego. En este caso, tanto las reglas como las acumulaciones son variables, aunque en su inicio el actor se somete a las reglas, mejora sus acumulaciones, desarrolla fuerza y seguidamente actúa para cambiar esas reglas. Aquí el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias para: 1) mejorar sus

acumulaciones, 2) cambiar las reglas a su favor y 3) mejorar los flujos. Con ello, logra mejorar el marcador y así resolver o controlar su problema.

4) ESTRATEGIAS DE CONFRONTACION DEL JUEGO: Estas estrategias son aplicables cuando el problema es también **difícil** de resolver porque el actor no acepta las reglas y se propone cambiarlas en forma súbita y hasta violenta, considerando que posee las suficientes capacidades para lograrlo y/o no tiene tiempo o paciencia para mejorarlas. En este caso, el actor combate desde su inicio fuera de las reglas, usando todos los medios a su alcance. El actor decide no seguir participando en el juego y rechaza frontalmente las reglas. Aquí el objetivo es el mismo que con la acción revolucionaria, aunque la estrategia es distinta, y antes de decidir la confrontación, el actor debe realizar un cálculo estratégico muy bien fundamentado porque con este tipo de estrategias se corre un riesgo muy elevado, no sólo de no resolver el problema, sino, incluso, de empeorarlo.

5) ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE JUEGO: Estas estrategias son aplicables cuando el actor no encuentra posibilidades de resolver el problema dentro del juego en el que está participando, bien sea debido a que le costaría demasiado tiempo, dinero y/o esfuerzo llegar a tener las capacidades que necesita para cambiar los flujos, las acumulaciones y/o las reglas a su favor, o debido a que está sufriendo un desgaste progresivo que no puede evitar si continúa participando en ese juego, o cuando se le ocurre o conoce un juego alternativo al actual, que promete ser alentador para él. En este caso, el actor hace un análisis comparativo de ambos juegos para decidir si procede al cambio o no.

CONCLUSIONES:

Lo anterior nos indica que no podemos analizar y atacar bien los problemas sino distinguimos con precisión qué significan los planos causales de flujos, acumulaciones y reglas. Tampoco podemos enfrentar eficazmente los problemas si ubicamos las causas en los planos equivocados. Una cosa es actuar concientemente en el mero plano de los flujos (paliar el problema) porque no tenemos fuerza ni tiempo para cambiar las acumulaciones porque estamos presionados para actuar de inmediato, y otra muy distinta es hacerlo con "ceguera estratégica", esto es, sin saber lo que estamos haciendo. Esto último nos puede llevar a un desgaste lamentable y doloroso: pretender inocentemente que actuando

únicamente sobre los flujos o sobre las capacidades, podremos controlar o, peor aún, resolver el problema, cuando lo más probable es que simplemente lo estemos paliando porque las causas últimas se encuentran concentradas en las reglas, y a éstas no las estamos tocando.

Asimismo, no es posible enfrentar eficazmente los problemas monopolizando y centralizando su análisis. Debemos elevar masivamente la capacidad de los actores sociales para analizar sus propios problemas. Ello facilita la asimilación de las medidas adecuadas para enfrentar los problemas que exigen sacrificios.

Por ejemplo, se ha observado que la población rechaza los sacrificios impuestos que no comprende, pero acepta los sacrificios que ella misma califica como necesarios y justos. Tampoco estamos obligados a saber de todo. En la realidad existen muchas cosas que no conocemos ni podemos conocer por nosotros mismos. A lo que sí estamos obligados es a saber preguntar, saber dialogar, saber comprender, saber negociar. Se puede comprender rápidamente un problema si hacemos las preguntas apropiadas. Pero, para saber preguntar, dialogar, comprender y negociar, debemos, nuevamente, distinguir entre el plano de las manifestaciones factuales o flujos, el plano de las fenoeestructuras o acumulaciones y el plano de las genoestructuras o reglas, así como también conocer las relaciones entre uno y otro plano, y saber diseñar las jugadas que deben ser aplicadas a los planos causales que lo ameriten.

4.1.5 EJERCICIOS DE ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS

Estudiemos, a través de ejercicios, las opciones de que se dispone para enfrentar problemas socio-políticos.

1. Cite un ejemplo de un juego y un problema que tiene un actor en ese juego, que para resolverlo o controlarlo sólo necesita aplicar estrategias sincrónicas. Bosqueje las posibles estrategias para mejorar el marcador.

Nombre del actor:
Nombre del juego:
Nombre del problema:
Posibles estrategias:
.

2. Cite un ejemplo de un juego y un problema que tiene un actor en ese juego, que para resolverlo o controlarlo necesita aplicar estrategias diacrónicas. Bosqueje el posible Plan de Juego para mejorar el marcador.

Nombre del actor:
Nombre del juego:
Nombre del problema:
Posible Plan de Juego:
1) Primera(s) estrategia(s):
.....
2) Segunda(s) estrategia(s):
.....

3. Cite un ejemplo de un juego y un problema que tiene un actor en ese juego, que para resolverlo o controlarlo necesita aplicar estrategias revolucionarias. Bosqueje el posible Plan de Juego para mejorar el marcador.

Nombre del actor:
Nombre del juego:
Nombre del problema:
Posible Plan de Juego:
1) Primera(s) estrategia(s):
.....
2) Segunda(s) estrategia(s):
.....
3) Tercera(s) estrategia(s):
.....

4. Cite un ejemplo de un juego y un problema que tiene un actor en ese juego, que para resolverlo o controlarlo necesita aplicar estrategias de confrontación del juego. Bosqueje el posible Plan de Confrontación para mejorar el marcador.

Nombre del actor:
Nombre del juego:
Nombre del problema:
Estrategias de confrontación para cambiar las reglas:
.....
.....

5. Cite un ejemplo de un juego y un problema que tiene un actor en ese juego, que para resolverlo o controlarlo ve conveniente cambiar de juego.

Nombre del actor:
Nombre del juego:
Nombre del problema:
¿ A qué juego le conviene cambiar el actor ? :
.....

6. Suponga que en su área de trabajo existe permanentemente el problema de que los usuarios se quejan de las tardanzas en las entregas y resoluciones que ustedes realizan, y el Director General (D.G.) solicita a usted desarrolle un estudio para resolver este preocupante problema. Como usted percibe que el problema no es nada sencillo, considera que lo más pertinente es aplicar el PES para precisar las causas del problema y diseñar y aplicar las soluciones más adecuadas.

Se pregunta usted: ¿ Cuáles son los descriptores del problema, cuáles son los flujos, las acumulaciones y las reglas ?

Para conocer la respuesta, consulta a los usuarios y a los involucrados en el proceso, procesa esta información y hace las siguientes especificaciones:

a) Los descriptores son:
.....
.....

b) Los flujos son:
.....
.....

c) Las acumulaciones son:
.....
.....

d) Las reglas son:
.....
.....

Se pregunta usted: ¿ Dónde se concentran las causas últimas de este problema: en los flujos, en las acumulaciones o en las reglas ?

Y usted mismo contesta:

Se concentran en:

Y continúa usted preguntándose: ¿ El Plan de Juego debo hacerlo entonces para aplicar estrategias sincrónicas, diacrónicas, revolucionarias, de confrontación del juego o para un cambio de juego ?

Y usted se contesta:

Debo hacerlo para aplicar estrategias:

No obstante, usted advierte que cualquier cosa que haga debe contar con el consentimiento del D.G., por lo que procede a consultarle.

En este sentido, si usted encontró que las causas últimas se concentran en las reglas, y particularmente, en el proceso de trabajo, usted probablemente recomendará al D.G. aplicar Reingeniería y/o Automatización, para hacer un rediseño del proceso. Si el D.G. le dice "adelante con la Reingeniería y/o Automatización", usted podrá lograr que el trabajo salga en mucho menos tiempo que hasta ahora, y su plan estratégico estará enfocado a aplicar **estrategias**:

Pero si el D.G. le dice que "Ni Reingeniería ni Automatización ni nada parecido", y en su lugar recomienda que se capacite al personal en: "Mejora Continua, Calidad en el Servicio, Productividad en el Trabajo, Planeación del Trabajo, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Desarrollo Organizacional, Sensibilización al Cambio, Relaciones Humanas, etc., usted seguramente supondrá que el D.G. tal vez no tenga muy claro lo que realmente se necesita para **resolver** o **controlar** el problema o simplemente su aspiración se limita a **paliarlo**.

Esta duda le lleva a preguntarse: ¿ En qué me baso para suponer ésto ?

Y usted se responde:
.....
.....

No obstante, usted recuerda que maneja algunos elementos básicos del **diseño de proyectos de gobernabilidad**, y que ello le permite generar algunas ideas de cómo emprender un proceso de viabilización del proyecto de Reingeniería, a través de provocar un cambio de actitud en el D.G. y en otros actores de peso en su área de trabajo.

Y usted se vuelve a preguntar: ¿ Qué ideas se me ocurren para viabilizar el Proyecto de Reingeniería ? :
.
.

Alguien le dice por ahí: además de las ideas anteriores, usted conocerá en el último tema de este módulo otras herramientas de viabilización de mayor potencia que las ya conocidas. Espérese unas semanas más.

7. Suponga que el Secretario de Seguridad Pública del G.D.F. se propone alcanzar la meta de disminuir en tres años los índices delictivos en la Ciudad de México en un 60 %, a través de aplicar un Plan de Seguridad Pública cuyas principales estrategias consisten en:

- a) Un programa de entrenamiento intensivo a los cuerpos policiacos sobre combate al delito.
- b) Un programa de dotación de armas de alta efectividad a los policías
- c) Un programa de control a los policías para que cumplan con su horario de trabajo, usen sus uniformes y apliquen estrictamente los reglamentos.
- e) Contratación de un importante número de nuevos policías
- f) Un programa de control para inducir la presencia de los policías en las zonas asignadas y que realicen el patrullaje reglamentario
- g) Un programa de detección y retiro de los elementos corruptos de la dependencia.
- h) Un programa de educación a policías sobre el servicio público.

Preguntas:

1) La primera estrategia es: a) "Un programa de entrenamiento intensivo a los cuerpos policíacos sobre el combate al delito", la cual da como resultado: a') una mayor capacidad y habilidad de combate de los policías.

La pregunta es: ¿ Qué resultados producen las otras estrategias ?:

La estrategia b) da como resultado: b'):

.....

La estrategia c) da como resultado: c'):

.....

La estrategia d) da como resultado: d'):

.....

La estrategia e) da como resultado: e'):

.....

La estrategia f) da como resultado: f'):

.....

La estrategia g) da como resultado: g'):

.....

La estrategia h) da como resultado: h'):

.....

2) De todas estas estrategias, ¿ cuáles están dirigidas a mejorar fundamentalmente los flujos a favor del actor proyectista ?

Indique las letras de las estrategias:

3) ¿ Cuáles estrategias están dirigidas a mejorar fundamentalmente las acumulaciones a favor del actor proyectista ?

Indique las letras:

4) ¿ Cuáles estrategias están dirigidas a cambiar las reglas del juego ?.

Indique las letras:

5) ¿ Cree usted que el Secretario de Seguridad Pública alcance sus metas con este conjunto de estrategias que implican una importante inversión ?
Si: ____ No: ____ ¿ Por qué ? :
.
.

6) ¿ A qué nivel logrará resultados el Secretario de Seguridad Pública: resolver, controlar o paliar el problema ? Explique por qué.
.
.
.

7) De todas las estrategias que se aplican en este Plan de Seguridad Pública, ¿ cuáles son sincrónicas, diacrónicas, revolucionarias, de confrontación del juego o de cambio de juego ? En cada caso, explique por qué.
.
.
.
.

8) Si el Secretario de Seguridad Pública le contrata para hacer el plan en detalle, y usted advierte que lo más aconsejable es aplicar "**estrategias revolucionarias**", ¿ qué propuesta opcional le presentaría ?

Propuesta:
.
.

9) ¿ Considera usted que este Plan de Seguridad Pública requiere complementarse con un Plan Antivulnerante ?
Si: ____ No: ____ ¿ Por qué ? :
.
.

10) ¿ Requerirá también de un Proyecto de Gobernabilidad ?
Si: ____ No: ____ ¿ Por qué ? :
.

4.1.6 REFORMA Y REVOLUCION DE UN JUEGO

Un problema se conoce a profundidad cuando el actor se propone reformarlo o revolucionarlo, porque con este intento se le ilumina la agudeza sobre el conocimiento del problema hasta el nivel más profundo de sus raíces.

En efecto, el actor conoce el problema sólo cuando logra identificar las reglas del juego bajo las cuales se gestan sus resultados. Pero esta identificación no es nada fácil porque las reglas más importantes del juego social no son reglas explícitas de derecho, sino de hecho, y generalmente ellas se mantienen vigentes por el poder que las respalda y por la incapacidad o temor de los actores para imaginar alternativas de otras reglas, porque ésto choca con el cambio de sus paradigmas.

Las reglas de hecho suelen permanecer ocultas o son difíciles de ser manejadas abiertamente por un actor dentro de su plan.

Cambiar las reglas de un problema o del sistema social exige vencer una fuerte resistencia política y el peso enorme de la inercia intelectual que considera a las reglas vigentes como un dato inamovible. Las aceptamos inadvertidamente como las únicas imaginables y posibles. Y en ésto tienen un papel muy importante los sistemas educacionales y comunicacionales que tenemos, los cuales "matan" la creatividad, la inteligencia y la valentía para emprender cambios, nos "amaestran" para que reproduzcamos el continuismo y el conformismo.

En ocasiones, el modelo explicativo del problema puede concluir que el marcador insatisfactorio del juego para el actor que nos interesa es el resultado inevitable de las reglas bajo las cuales opera el juego. En esa circunstancia, el plan no puede consistir en producir hechos que respeten las reglas vigentes, sino en jugadas para cambiarlas.

Por ejemplo, si las causas críticas están concentradas en los flujos, el juego puede concentrarse con eficacia en "**jugar mejor**" aprovechando las actuales capacidades o acumulaciones. Si las causas críticas se concentran en las acumulaciones, el énfasis del juego estará en cambiar las relaciones de poder político, cambiar las capacidades de producción económica, aumentar el acervo de conocimientos, elevar la calidad de las

organizaciones, etc., a fin de ganar primero nuevas capacidades sin las cuales no se puede elevar la calidad y cantidad de flujos o jugadas.

El caso más interesante y complejo se presenta cuando las causas críticas se concentran en las reglas del juego, y es necesario cambiarlas para poder alterar favorablemente las acumulaciones y los flujos.

Hay dos maneras de cambiar las reglas del juego: su reforma o su revolución.

La reforma de un juego consiste en un cambio parcial de sus reglas capaz de alterar el espacio de variedad de las acumulaciones, de los flujos y del marcador del juego, siempre que la parte innovada se subordine a las reglas prevalecientes.

En muchos casos es suficiente una reforma del juego para cambiar significativamente las posibilidades de mejorar el marcador del problema, y es importante destacar este concepto porque en el pasado se ha usado el término "reforma" en un sentido peyorativo. Pero, en varios casos la reforma puede resultar insuficiente, y no hay otro camino que la revolución del juego, aunque su viabilidad política sea muy difícil.

La revolución de un juego es también un cambio en sus reglas que altera el espacio de variedad de los resultados posibles. Pero, en este caso la parte innovada conforma una masa crítica de nuevas normas con el peso suficiente para articular y subordinar para sí a las antiguas reglas que sobreviven como residuo temporal o definitivo del juego anterior. Así, el cambio en la variedad de los medios y resultados posibles es tan grande que nos sentimos en la necesidad de rebautizar el juego con otro nombre. Sobre ésto hay casos dramáticos en América Latina:

- 1) Cambiar el marcador de los problemas de salud y seguridad social exige una revolución de los sistemas correspondientes
- 2) Resolver el déficit de viviendas de interés social sólo es posible con una revolución de los sistemas de construcción y acceso a la vivienda de las clases marginadas

3) Frenar el crecimiento desmedido de las capitales de nuestros países clama por una revolución urbana.

4) Modernizar el Estado es revolucionar las reglas de distribución de la gobernabilidad entre los organismos públicos en todos los niveles, hasta llegar al gobierno vecinal.

Revolucionar un juego implica muchas veces **disolver el problema** en otro(s) de distinto alcance, en vez de enfrentarlo tal como fue originalmente declarado. Disolver un problema es ir al fondo de nuestras preocupaciones, es cuestionar las fronteras de nuestra imaginación. Y, desde esa perspectiva, si bien no siempre ello es posible en la práctica, siempre es conveniente como ejercicio intelectual para generar alternativas de **estrategias disolventes**.

Aquí el **PES** hace compatibilidad con las nuevas corrientes de cambio radical denominadas, por una parte, **Reingeniería**, que, en su versión de **Micro-Reingeniería**, es una herramienta de cambio aplicable a los sistemas administrativos de los Sectores Público (**Micro-Reingeniería Pública**) y Privado (**Micro-Reingeniería de Negocios**), y por la otra, **Macro-Reingeniería Pública o Reinvención del Gobierno**, o bien **Rearquitectura**, que son corrientes en proceso de creación con algunas aplicaciones incipientes en diversos países desarrollados, cuyo fin es proporcionar a los gobernantes y directores de empresa herramientas de gran alcance para resolver problemas sociales de alta complejidad, que ameritan soluciones creativas basadas en la participación de múltiples actores sociales.

UN EJEMPLO:

Para ilustrarlo, veamos un ejemplo real de **Micro-Reingeniería Pública**:

Un Alcalde de nuestra América, insatisfecho con la lentitud y corrupción ligada al otorgamiento de los permisos de construcción urbana en su ciudad, decide enfrentar el problema. En primera instancia lo declara al modo tradicional: "**Deficiente sistema de permisos de construcción urbana**".

Esa declaración asume que la existencia de un permiso previo a la construcción es necesario y que lo que debe mejorarse son los procedimientos para otorgarlo de manera más ágil y transparente. Pero, a

poco de discutir el problema en un pequeño grupo calificado, el mismo Alcalde pregunta: ¿qué pasa si suprimimos los permisos de construcción? Al principio la pregunta desconcierta y produce risas. Pero el proponente insiste ¿Qué nos interesa, el permiso de construcción, que es sólo un medio entre otros, o el objetivo de tener una ciudad con una buena planeación y regulación urbana? ¿por qué pensamos que el único modo de poner orden en la construcción urbana consiste en que la alcaldía otorgue permisos previos de construcción?

El alcalde acaba de cuestionar las reglas del juego que nadie se atrevía a objetar por falta de imaginación o temor, y ahora los expertos comienzan a pensar de otra manera. La imaginación rompió la inercia y no parece tan descabellado revolucionar el juego. La pregunta obvia siguiente es: ¿qué puede reemplazar con ventajas el permiso previo de construcción que otorga la alcaldía?

Al poco rato surge una propuesta. Se exigirá como único requisito para iniciar una construcción que el constructor tome una póliza de seguro en un banco por la cual declara conocer y respetar las normas de regulación urbana vigentes y se compromete a demoler a su propio costo la obra si la inspección municipal la declara ilegal y pagar una multa equivalente al costo de la obra construida.

Ahora el control ex-post, la obra se puede iniciar con agilidad, pero el costo de infringir la norma municipal llega a ser extremadamente alto para el constructor y para el banco que otorga la póliza de garantía.

El sistema, en vez de ser mejorado, fue revolucionado, disolviendo el problema más restringido focalizado en el deficiente sistema de permisos en otro más amplio que podría denominarse "deficiente control del desarrollo urbano". El control exclusivo del municipio ha sido en parte reemplazado por el autocontrol del constructor y el control del banco.

La experiencia de trabajo con el **PES** siempre nos aconseja: antes de enfrentar un problema, intente disolverlo.

El modo de atacar los problemas nos permite fijar metas y anunciar resultados en base a algún tipo de pronóstico del impacto de las estrategias direccionales sobre las causas que lo generan. Pero, no podemos olvidar que calculamos y actuamos en un juego plagado de incerdidumbre y sorpresas, donde el plan es una apuesta.

TEMA 4.2: PES-MP (MEDIANA POTENCIA): DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO DEL SISTEMA SOCIO-POLITICO, PRIORIZACION, SELECCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA A ABORDAR

OBJETIVO DEL TEMA: Realizar el Diagnóstico Descriptivo del Sistema Socio-político donde uno o varios actores reconoce(n) la existencia de uno o varios problemas, y que para resolverlo(s), se decide utilizar la Técnica PES-MP (Planeación Estratégica Situacional de Mediana Potencia).

METODOLOGIA A SEGUIR EN EL TEMA:

1. Cada equipo de trabajo seleccionará un sistema socio-político donde existe la necesidad de resolver uno o varios problemas.
2. El equipo primeramente identificará uno o varios problemas generales. En caso de identificar un (1) solo problema general, éste se subdividirá en varios problemas específicos o subproblemas, que, al solucionarlos, se resuelve el problema general. En este caso, los problemas específicos son priorizados para determinar el orden en que deben ser procesados uno a uno. En caso de identificar varios problemas generales, éstos son priorizados para determinar el orden en que deben ser procesados dentro del Plan. En cualquiera de los dos casos, se seleccionará y se iniciará con un primer problema (específico o general).
3. En virtud de la limitación de tiempo que se tiene en el Diplomado, cada equipo de trabajo se enfocará a resolver **un solo problema específico o general** (el que resulte con la mayor prioridad y abordabilidad), teniendo en cuenta que en la práctica el **Plan Estratégico Situacional** generalmente se enfoca a procesar **vários** problemas específicos o generales, y se hace a través de un procesamiento de problema por problema, bien sea en forma separada, en forma integrada o en forma complementaria, sobre la base de que algunas causas de un problema pueden también serlo de otro(s) o algunas estrategias pueden servir para enfrentar varios problemas a la vez, etc.
4. Para aplicar la Técnica, el equipo de trabajo debe estudiar primeramente la explicación de cómo se ejecuta cada uno de los pasos, y seguidamente proceder a llenar los formatos necesarios para desarrollar

esos pasos, además de ir contestando las preguntas que se presentan en el desarrollo de cada paso, como un medio didáctico para que los participantes vayan dominando la **Teoría del Método PES** en su Técnica **PES-MP**, a partir de relacionarla con la aplicación a un caso práctico, lo que corresponde a un enfoque inductivo: de lo particular a lo general.

4.2.1 DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATEGICO SITUACIONAL DE MEDIANA POTENCIA A SER DESARROLLADO EN EQUIPO

1. Nombre del Plan Estratégico

El nombre del plan estratégico se referirá a un sistema socio-político donde un actor pretende alcanzar algún objetivo relacionado con el desarrollo o mejoramiento de ese sistema y/o la solución de uno o varios problemas que afectan a ese y/o a otros actores que operan en ese sistema socio-político.

El sistema socio-político se refiere a cualquier ámbito humano donde un actor o jugador se propone aplicar la **Técnica PES-MP (Mediana Potencia)** para resolver uno o varios problemas que le aquejan. Como ejemplos de sistemas socio-políticos tenemos: Un país, una región, un estado, una ciudad, un municipio, un poblado, una demarcación territorial, una colonia, un barrio, una zona, una institución pública o privada, una dependencia, un grupo social, un gremio, un área de trabajo, una oficina, y en general, cualquier grupo humano donde existan problemas considerados por el actor proyectista como de mediana y/o alta complejidad. El nombre del sistema socio-político debe indicarse con suficiente claridad para ubicarlo con precisión. Por ejemplo: Colonia Letran Valle de la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal.

Ejemplos de Nombres de Planes Estratégicos:

- * Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito Federal

- * Plan Estratégico de Desarrollo de la Delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal

- * Plan Estratégico de la Dirección General de Administración de Desarrollo de Personal del Gobierno del Distrito Federal
- * Plan Estratégico de Saneamiento Ambiental en la Delegación Xochimilco del D.f.
- * Plan Estratégico de Reordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano de la Ciudad de Monterrey, N.L. (2000-2006)
- * Plan Estratégico de la Dirección de Capacitación del Gobierno del Distrito federal
- * Programa de Reingeniería de Procesos en la Dirección de Relaciones Laborales de la D.G.A.D.P.
- * Programa de Mejoramiento Continuo de la Subdirección Jurídica de la Dirección ...
- * Plan Estratégico de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor del Gobierno del D.F.
- * Plan Estratégico de Seguridad Pública en la Delegación Cuauhtémoc del D.F.

2. Objetivo del Plan Estratégico.

Aquí el Actor Proyectista indica qué pretende alcanzar con el Plan Estratégico en cuanto a los problemas que se propone solucionar en el sistema socio-político donde él participa como jugador.

Ejemplos de Objetivos de un Plan:

- * Lograr que los servicios públicos que brinda el Gobierno del Distrito Federal sean calificados por la ciudadanía como de excelente calidad.
- * Que los habitantes de la Delegación Iztapalapa estén satisfechos con los servicios de transporte urbano, alumbrado público, recolección de basura, etc.

- * Que los trabajadores de la Unidad Departamental "X" y los procesos que ellos realizan puedan cubrir en tiempo y forma la demanda de sus usuarios.
- * Que las delegaciones políticas del G.D.F. estén en capacidad de gobernar y administrar con eficiencia, eficacia y autonomía.
- * Abatir sensiblemente los niveles de inseguridad pública en el Distrito Federal.
- * Revertir radicalmente el proceso de deforestación nacional.
- * Privatizar la industria eléctrica nacional.

3. Integrantes del Equipo de Trabajo.

En este punto se indican los nombres de los participantes que elaborarán el Plan Estratégico.

En la práctica, el Actor Proyectista contrata a un Equipo de Trabajo para formular el Plan.

(Llenar el Formato 1)

4.2.2 DESCRIPCION DEL SISTEMA SOCIO-POLITICO BAJO ESTUDIO

El Momento del Diagnóstico Descriptivo y Explicativo del Método PES se desarrolla en dos Sub-Momentos:

- * Un Sub-Momento de Diagnóstico Descriptivo.
- * Un Sub-Momento de Diagnóstico Explicativo.

EL SUB-MOMENTO DE DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO comprende la investigación de la realidad que prevalece en el ámbito problemático considerado, identificando, midiendo y cuantificando los aspectos más relevantes de esa realidad, bajo un enfoque lo más objetivo e imparcial posible.

El Diagnóstico Descriptivo incluye información precisa sobre aspectos medibles, tanto físicos y geográficos como sociales, políticos y económicos, entre otros, referidos al pasado y el presente del sistema socio-político bajo estudio..

Se trata de un "retrato" o una "película" de ese sistema, que refleja tanto los hechos pasados, presentes y tendenciales.

En consecuencia, el Diagnóstico Descriptivo incluye:

1. Las principales características del sistema socio-político bajo estudio, tales como: ubicación física, tamaño, número de habitantes o personas que allí coexisten, etc.
2. Datos históricos y actuales sobre aspectos económicos, demográficos, sociales, políticos, industriales, de servicios, infraestructurales, geográficos, ecológicos, culturales, institucionales, etc., tomados de información primaria y secundaria, y que tengan relación directa o indirecta con el sistema socio-político bajo estudio, incluyendo mapas, planos, fotografías, tablas de datos, gráficas, esquemas, etc.
3. Identificación y descripción de las **manifestaciones** más importantes de los problemas que para el Actor Proyectista son relevantes en el ámbito estudiado, incluyendo los datos estadísticos que se tengan sobre la evolución de estos problemas desde el pasado hasta el presente.
4. En el caso de un Plan para una Empresa, deberá incluirse datos históricos y actuales sobre el mercado donde opera la empresa: comportamiento de la demanda, de la oferta, de los precios, de los hábitos de consumo, estrategias aplicadas por los diferentes competidores, resultados de esas estrategias, etc.

El Diagnóstico Descriptivo en el Método **PES** equivale en gran parte al Diagnóstico tradicional, salvo que en este último suelen también incluirse explicaciones causales de los problemas que se diagnostican, mientras que en el **PES** estas explicaciones se realizan en forma rigurosa dentro del Diagnóstico Explicativo, cuyo enfoque es totalmente diferente al del diagnóstico tradicional, pues en éste se razona como si las causas de un problema fueran **únicas y objetivas**, y en el **PES** las causas son consideradas situacionales, diversas y subjetivas. Más adelante se examinan en detalle las diferencias entre estos dos tipos de diagnóstico causal. (Llenar Formato 2)

FORMATO 1

**DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATEGICO SITUACIONAL DE
MEDIANA POTENCIA**

1. Nombre del Plan Estratégico:

.....
.....

2. Objetivo del Plan Estratégico:

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

3. Integrantes del Equipo de Trabajo:

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

4. Facilitador:

.....

4.2.3 ACTOR PROYECTISTA (AP) Y ACTORES INFLUYENTES PRELIMINARES

1. Nombre del Actor Proyectista.

Aquí deberá indicarse el nombre, posición o cargo con el que se puede identificar claramente al Actor Socio-Político que se propone emprender un Plan Estratégico para resolver problemas.

En este sentido, el Actor Proyectista puede ser una persona, un grupo de personas organizadas, una entidad pública o privada, etc. y constituye una fuerza socio-política que participa de manera formal o informal, legal o ilegal en uno o más juegos socio-políticos que se desarrollan en el sistema humano donde opera con un determinado rol de jugador.

Se le llama "proyectista" porque emprende un proyecto de cambio de marcadores, no porque "elabora" el proyecto o el plan estratégico (éste lo elabora un Equipo de Trabajo, que puede estar integrado por uno o más Asesores, Consultores o Profesionales que manejen alguna(s) de las Técnicas del Método PES o de algún otro método similar que maneje el enfoque de "actor" o de "jugador" que interactúa con otros en un juego socio-político, incluyendo el propio Actor Proyectista si, en lugar de improvisar, planifica con alguna técnica o enfoque.

Ejemplos de Actores Proyectistas: Líderes de grupos sociales y políticos, Directores y/o Subdirectores y/o Jefes, Presidentes y/o Gobernadores y/o Delegados, Presidentes Municipales, Comités Vecinales, Consejos Ejecutivos Nacionales o Estatales de Partidos Políticos, Organizaciones Sociales, Usuarios, Proveedores, Personas Físicas o Morales, y en general cualquier ente humano que tenga capacidad de acción para alterar marcadores de juegos socio-políticos.

Es conveniente enfatizar que los Actores Proyectistas no son únicamente Autoridades oficiales o formales, también pueden ser Líderes o Representantes de grupos organizados que operan dentro de un marco legal o no, así como también pueden ser subalternos que se proponen planificar para resolver algún problema que les aqueje o en general cualquier persona o grupo que se proponga alcanzar algún objetivo utilizando algún método o técnica formal o informal de planeación. Es

decir, cualquiera que haga un proyecto o un plan para conseguir algo que desea.

Esto significa que para ser Actor Proyectista no es necesario ocupar determinadas posiciones en el sistema socio-político, ya que cualquier actor puede ser proyectista, de hecho genéricamente todos y cada uno de los actores que planifican son proyectistas, aunque hacen su planeación (cálculo previo a la decisión y a la acción) con muy diversos enfoques, métodos y técnicas.

Obviamente, si el Actor Proyectista se apoya en un Método avanzado de planeación moderna, como lo es el **PES**, su capacidad y posibilidad de lograr lo que desea será mucho mayor que si utiliza un método obsoleto e ineficaz, pero en cualquier caso mantiene su condición de Actor Proyectista.

2. Nombres de Actores Influyentes Preliminares

Aquí se identifican y especifican los nombres de los principales actores que operan conjuntamente con el Actor Proyectista en el sistema socio-político bajo estudio.

Por ejemplo, si el Actor Proyectista es un Líder de un grupo social, los actores influyentes pueden ser: el gobernador, las autoridades municipales, los empresarios, los partidos políticos, la ciudadanía, las organizaciones religiosas, etc.

Asimismo, si el Actor Proyectista es un Director, los actores influyentes pueden ser cada uno de los subdirectores o el grupo de subdirectores, el grupo de jefes de unidad, el grupo de jefes de oficina, los analistas, los técnicos, etc. Y cuando el Actor Proyectista es un Subdirector o un grupo de Subdirectores, u bien un Jefe de unidad o un grupo de Jefes de unidad, o bien los trabajadores técnico-operativos, el Director pasa a ser un Actor Influyente.

Asimismo, si el Actor Proyectista es un Partido de Oposición, los Actores Influyentes pueden ser: el gobernador, el partido oficial, los otros partidos de oposición, la ciudadanía, los empresarios, las organizaciones no gubernamentales, los gremios de profesionistas, etc.

En el presente Paso del Plan Estratégico, la identificación de los Actores Influyentes se hace a un nivel preliminar, toda vez que el propósito de identificarlos en este momento es el de consultarles para que identifiquen y prioricen policéntricamente los principales problemas que se padecen en el sistema socio-político bajo estudio y que, normativa o realmente, son relevantes para el Actor Proyectista.

Una vez que todos los actores (tanto el proyectista como los influyentes preliminares) priorizan los problemas y seleccionan los que se abordarán en primer término, en segundo término, etc., se realiza por cada problema a abordar una nueva ronda de identificación de actores influyentes, que son los que corresponden a los jugadores que en forma concreta y específica participan en el juego socio-político que da lugar a los marcadores de cada uno de los problemas seleccionados como prioritarios.

Después de cada una de estas nuevas rondas de identificación, podrán quedar algunos actores influyentes preliminares y otros no, y podrán incluirse a otros actores que estén particularmente involucrados en cada uno de los problemas a abordar.

Asimismo, en la medida que se avanza en la elaboración del Plan Estratégico, se podrán ir identificando otros actores que tienen que ver en forma directa o indirecta con la gestación, mantenimiento, agudización y/o enfrentamiento de cada uno de los problemas que se estén abordando, pero el proceso de identificación de actores no se agota ni siquiera al momento de terminar la elaboración del plan-libro, pues continúa durante el proceso de ejecución y operación del plan elaborado, donde pueden surgir otros actores que no se vislumbraron en el proceso de elaboración del plan-libro. Estos otros actores pueden surgir como consecuencia de las múltiples afectaciones que genera el plan, así como también otros actores que, operando en otros juegos, realicen jugadas que impactan a juegos socio-políticos dentro los que se gestan, mantienen o agudizan los problemas que están siendo abordados por el Plan Estratégico.

Entonces, en este momento nos limitamos a identificar Actores Influyentes Preliminares, sin perder la idea de que se trata de una identificación inicial sujeta a actualizaciones posteriores.

(Llenar Formato 3).

ACTOR PROYECTISTA Y ACTORES INFLUYENTES PRELIMINARES

1. Nombre del Actor Proyectista:

A1 = AP =
.....

2. Nombres de los Actores Influyentes Preliminares

A2 =

A3 =

A4 =

A5 =

A6 =

4.2.4 PRIORIZACION POLICENTRICA DE PROBLEMAS EN EL SISTEMA SOCIO-POLITICO, SELECCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA A PROCESAR

Como ya se ha indicado, el **PES** es un Método de Planeación por problemas, por lo que, para aplicarlo, es necesario identificar dentro del sistema socio-político bajo estudio la existencia de uno o varios problemas generales que el Actor Proyectista tiene interés y/o deber de resolver, y los problemas identificados deberán ser priorizados para estar seguros de su importancia y determinar el orden en que deben ser enfrentados, pues podemos establecer el siguiente nuevo Paradigma del **PES**:

- * **"Ningún Gobierno es mejor que la selección acertada de sus problemas ni que el orden estratégico en que debe resolverlos".**

Una vez que se tiene la priorización, se procede a seleccionar y a justificar el primer problema general o específico que debe ser enfrentado, para lo cual se aplica el criterio de seleccionar el problema prioritario que sea más necesario de abordar y tenga mayor viabilidad para el Actor Proyectista en el momento de iniciar el plan.

Una vez que se elabora el plan para solucionar ese primer problema (a esto le llamamos "**procesamiento del problema**"), se continúa con la elaboración del plan estratégico para solucionar el segundo problema prioritario, y así sucesivamente hasta que el Actor Proyectista procese todos los problemas generales y/o específicos.

Bajo la Técnica **PES-BP** (Baja Potencia), la identificación y priorización del (o de los) problema(s) general(es) o específico(s) a solucionar las realiza el propio Actor Proyectista por medio de una consulta que hace a los miembros del grupo que él representa, o en caso de ser un actor individual, él mismo realiza la identificación y priorización. En este caso, se le denomina "**Priorización Monocéntrica**" por ser realizada por un solo actor, bien sea en forma grupal o individual.

Bajo las Técnicas **PES-MP** (Mediana Potencia) y **PES-AP** (Alta Potencia), que se aplican a problemas de mediana y alta complejidad, la identificación y priorización de los problemas son realizadas por el Actor Proyectista conjuntamente con los diversos Actores Influyentes Preliminares, por lo

cual se le denomina "**Priorización Policéntrica**" (varios centros de priorización conjunta).

En la Técnica **PES-MP**, el actor AP determina la Priorización Policéntrica, aplicando la siguiente fórmula:

$$P = C \times Pa \times Pn \times Pv$$

Siendo:

P = Índice de prioridad de un problema

C = Calificación que cada actor asigna a cada problema según su importancia

Pa = Peso del actor que califica

Pn = Peso del problema según su grado de necesidad de secuencia

Pv = Peso del problema según su grado de viabilidad de abordaje

El procedimiento consiste en escoger entre todos los actores a uno o a varios problemas generales que les aquejan. Si escogen sólo uno, lo descomponen en varios problemas específicos y en cualquiera de los dos casos, se pide a cada uno de ellos asignar una calificación a cada uno de los problemas (generales o específicos) según su orden de importancia. Con ello se obtiene el valor de "C", que es la calificación de cada problema por cada actor. Esta calificación la asigna cada actor utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 10.

Luego se estiman los "pesos" de los actores, "Pa", bien sea en forma mono o policéntrica, según el grado de precisión deseado en el estudio. Estos pesos se asignan utilizando igualmente una escala convencional, tal como de 0 a 10. En rigor, el peso de un actor es relativo a cada problema, por lo que la asignación de este peso se hace a cada actor por cada problema.

Además, AP debe asignar un peso a cada problema según su **grado de necesidad de secuencia** ($Pn = 0$ a 10) y un peso según su **grado de viabilidad por capacidad y entorno** ($Pv = 0$ a 10).

Para estimar los pesos **Pn** y **Pv**, AP hace un **análisis correlacional de necesidades y uno comparativo de viabilidades** de los problemas para definir el orden en que deben ser abordados, según la **necesidad y viabilidad** de solución de cada uno.

Por ejemplo, al hacer el análisis correlacional, AP puede encontrar que para que se pueda resolver el problema P2 es **necesario** resolver primeramente el problema P4, o para que se pueda resolver el problema P1, se necesita resolver primeramente el P2, y así sucesivamente. Asimismo, al hacer el análisis comparativo, AP puede encontrar que el problema P3 tiene una mayor **viabilidad por capacidad y entorno** que el P1 o el P5 mayor viabilidad que el P2. Es más, puede encontrar que si primero se resuelve P3, ello **aumentaría la viabilidad** por capacidad y entorno de P1.

Hechos los cálculos y obtenidos los valores de las prioridades "P" correspondientes a todos los problemas, AP indica el orden en que se ejecutarán y si puede estimar las duraciones de los procesamientos y soluciones de los problemas, podrá elaborar un **Programa de Procesamiento de Problemas**, que puede ilustrar en un Diagrama de Barras.

Antes de procesar los problemas, el actor AP elabora una justificación de por qué los problemas serán abordados en el orden que fue determinado y en particular, por qué se seleccionó el problema "x" como el más prioritario (este problema "x" será el que se procesará con el presente Plan Estratégico).

Por último, si la priorización obtenida no corresponde al orden de prioridad del Actor Proyectista, y éste insiste en abordar los problemas según "su" orden de prioridad, deberá tener muy claro que antes de hacerlo, tendrá que emprender un proceso de **viabilización** para lograr que los actores cambien su priorización a una que sea similar a la suya y/o lograr que los pesos de los actores (**Pa**) y/o de los problemas (**Pn y Pv**) cambien a favor de las prioridades de AP, para lo cual se apoyará en el **Momento 3 del PES**. Pero antes de realizar esta viabilización, AP deberá evaluar si el esfuerzo, el tiempo y el costo necesarios para cambiar las prioridades no exceden los beneficios que obtendrá con este cambio (beneficios políticos, económicos, sociales, ecológicos, etc.). Si no lo exceden, podrá proceder al cambio, de lo contrario, no. Y sólo después de que logre el cambio de prioridades es cuando podrá emprender el procesamiento de los problemas en el orden que a él le satisface. Si no es así, no debe hacerlo porque las consecuencias podrían ser muy lamentables.

(Llenar Formato 4)

FORMATO 4

PRIORIZACION POLICENTRICA DE PROBLEMAS EN EL SISTEMA SOCIO-POLITICO, SELECCION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA A ABORDAR

PROBLEMAS	P1:	P2:	P3:	P4:	P5:	P6:
ACTORES, CALIFICACIONES (C) Y PESOS POR PROB. (Pa)						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
Total						
Pesos por necesidad (Pn) = Pesos por viabilidad (Pv) =						
Total Prioridad Ponderada (P) $P = C \times Pa \times Pn \times Pv =$						
Priorización (Orden de Ejecución = 1, 2, 3,...)						

Problema con Prioridad 1:

Justificación del Problema:

.....

4.2.5 VECTOR DE DESCRIPCION DEL PROBLEMA SELECCIONADO (VDP).

Para procesar el problema que resultó con prioridad 1 (y cualquier otro problema), es necesario describirlo con precisión, a fin de tener claro cuál es el problema que queremos resolver, ya que el simple enunciado de un problema no nos dice con claridad de qué estamos hablando, pues el enunciado se presta a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si el problema es: "**Deficiente servicio de transporte en la Delegación Gustavo A. Madero**", este enunciado se puede interpretar de muchas maneras, tales como:

- 1) Que las unidades de transporte público están en mal estado o
- 2) Que son insuficientes o
- 3) Que son incómodas o
- 4) Que las rutas del transporte están mal diseñadas o
- 5) Que las rutas son insuficientes o
- 6) Que los choferes dan mala atención a los usuarios o
- 7) Que los choferes conducen irresponsablemente u
- 8) Otras interpretaciones o
- 9) Una combinación de dos, tres o cuatro de los 8 puntos anteriores.

Por tal razón, se requiere especificar a qué nos estamos refiriendo con el problema que queremos resolver.

Por otro lado, es necesario tener la referencia precisa del estado en que se encuentra actualmente el problema, a fin de poder verificar cómo cambia el estado de este problema después de que se aplican las estrategias o jugadas del plan, pues con ello sabremos si dichas estrategias están teniendo o no la eficacia esperada en la solución del problema.

En consecuencia, el problema debe ser expresado en forma **dimensionable**, bien sea de un modo cuantitativo (con número) o cualitativa (con grado), para que en cualquier momento se pueda establecer en qué número o grado se encuentra el estado del problema.

Veamos dos ejemplos:

Ejemplo 1: El problema actual puede ser que "El 60 % de las unidades de transporte público están en mal estado" (expresión cuantitativa), y después de que AP ejecute alguna jugada y recibe contrajugadas, el problema puede cambiar a que "El 40 % de las unidades de transporte público están en mal estado", y después de otras jugadas y contrajugadas, puede cambiar a que "El 20 % de las unidades de transporte público están en mal estado", y así sucesivamente.

Ejemplo 2: El problema actual puede ser: "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un **mal** clima laboral" (expresión cualitativa), y después de ejecutar jugadas y contrajugadas, el problema cambia a que "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un **regular** clima laboral", y después de ejecutar otras jugadas, cambia a que "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un **buen** clima laboral", y con otra u otras jugadas, cambia a que: "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un **excelente** clima laboral".

En virtud de que los calificativos de "malo", "regular", "bueno" o "excelente", no son objetivos, sino que dependen de quien califique, se recomienda que siempre que sea posible, el problema sea expresado en términos **cuantitativos**, pues de no ser así, habría que basarse en cómo califica la mayoría de los actores o al menos cómo califica(n) el (o los) actor(es) **de interés** para el Actor Projectista.

Entonces, para el Ejemplo 2, sería mejor decir: "En la Delegación Miguel Hidalgo hay actualmente un promedio de 50 inconformidades laborales por semestre", y después de aplicar una o varias jugadas para resolver este problema, éste cambia a: "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un promedio de 25 inconformidades laborales por semestre", y así sucesivamente. De esta manera, la descripción del problema es **objetiva**.

La precisión de un problema se realiza a través de uno o más **descriptores** de los hechos que verifican la existencia del problema.

Los **descriptores** se refieren a una serie de características de los hechos que se observan en la realidad, que son cuantificables o dimensionables, y que según AP, constituyen un problema.

Estos **descriptores** equivalen a los **indicadores** que se utilizan en la Planeación Estratégica Normativa, y por lo tanto deben ser **medibles, verificables y monitoreables**.

En vista de que un problema suele presentar varias características, es necesario definir un descriptor por cada característica, de manera que el problema debe ser caracterizado a través de un conjunto de descriptores necesarios y suficientes para que el problema quede bien definido.

Se denomina **Vector de Descripción del Problema (VDP)** al **conjunto de descriptores** necesarios y suficientes para describir el problema, **excluyendo sus causas y consecuencias**.

El conjunto de descriptores se representa a través de la siguiente notación: **d1, d2, d3, d4, d5**, etc., de manera que el VDP se escribe como:

$$\mathbf{VDP} = (\mathbf{d1} ; \mathbf{d2} ; \mathbf{d3} ; \mathbf{d4} ; \mathbf{d5})$$

El **VDP** equivale a los **marcadores** de los resultados que arroja el juego socio-político en un momento determinado, y que para AP dichos resultados están siendo insatisfactorios y los está considerando como problema, pero para otros actores los mismos resultados pueden no ser insatisfactorios. incluso, podrían ser para ellos "**buenos resultados**".

En consecuencia, el **VDP** de un problema es relativo al actor que lo declara, desde el momento que el resultado del juego puede ser una preocupación para un actor, un éxito para un segundo, una amenaza para un tercero y una oportunidad para un cuarto.

El **VDP** de un problema precisa el significado del nombre del problema y lo hace verificable mediante una enumeración y cuantificación de los hechos que lo evidencian (Huertas, F., "El Método PES: Franco Huertas entrevista a Carlos Matus", CEREB, La Paz, 1996).

El **VDP** se determina a partir de la **Descripción del Sistema Socio-político bajo estudio (Formato 2)**, en el cual se especifican los hechos precisos que verifican la existencia de varios problemas.

El **VDP** cumple las siguientes **4 funciones**:

- 1) Cierra las distintas interpretaciones del nombre del problema a un sólo significado para el actor que lo analiza.
- 2) Precisa lo que debe ser explicado, expresado en d1, d2, ...
- 3) Permite verificar la evolución favorable o desfavorable del problema a través de un seguimiento a lo largo del tiempo, y por tanto, permite verificar la eficacia de la acción que se ha aplicado para enfrentarlo.
- 4) Verifica la eficacia de la acción para enfrentarlo. Si el problema mejora o empeora a causa del plan, el **VDP** mejora o empeora.

Los descriptores componentes del VDP deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- 1) Tienen que ser precisos y monitoreables
- 2) Cada descriptor debe ser necesario a la descripción del problema
- 3) El conjunto de descriptores debe ser suficiente para cerrar todas las interpretaciones posibles a una sola
- 4) Ningún descriptor debe referirse a causas o consecuencias
- 5) No debe haber relaciones causales entre los descriptores
- 6) Ningún descriptor debe reiterar de otra manera lo dicho por otros descriptores.

(Llenar Formato 5)

FORMATO 5

VECTOR DE DESCRIPCION DEL PROBLEMA SELECCIONADO (VDP)

Identifique con qué descriptores (d1, d2, d3, ...) puede quedar definido el problema de AP y cuáles son sus magnitudes en la actualidad.

d1:

d2:

d3:

d4:

d5:

Indique este conjunto de descriptores con la siguiente expresión vectorial:

$$\mathbf{VDP} = (d1 ; d2 ; d3 ; d4 ; d5)$$

Ahora coloque los números correspondientes dentro del paréntesis:

$$\mathbf{VDP} = (\quad \quad \quad \quad \quad)$$

TEMA 4.3: PROBLEMAS ASOCIADOS, INTERCAMBIO DE SOLUCIONES

4.3.1 PROBLEMAS ASOCIADOS DE LOS ACTORES INFLUYENTES EN EL PROBLEMA DE AP Y SUS RESPECTIVOS VDP'S O MARCADORES ASOCIADOS (VPDA'S)

¿ QUÉ SON PROBLEMAS ASOCIADOS DE ACTORES INFLUYENTES ?

Así como el Actor Proyectista tiene uno o varios problema(s) que resolver, los Actores Influyentes tienen también problema(s) que resolver, y que con las acciones que ellos emprenden para resolverlos pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el problema de AP.

Entre los Problemas de los Actores Influyentes figuran: 1) los que tienen relación con el Problema de AP y 2) los que no tienen relación alguna. De estos dos tipos de problemas, se consideran **Asociados** a aquellos que tienen alguna relación **clara** con el Problema de AP. Los que pertenecen al tipo 2) no son Asociados, y por lo tanto no se incluirán en el procesamiento del Problema de AP.

Entonces, a todos los problemas que tienen los Actores Influyentes y cuyas acciones de solución afectan al problema de AP y viceversa, se les llama "**Problemas Asociados de los Actores Influyentes**".

En consecuencia, los Problemas Asociados son todos aquellos problemas de los Actores Influyentes que tienen interimpactos con el problema del Actor Proyectista. Por ello, también se les pueden llamar "**Problemas Inerimpactados**".

Veamos algunos ejemplos: :

Ejemplo 1: si AP es un Director General, un problema que podría tener sería "Bajo impacto de la Capacitación en la mejora de los servicios a los usuarios", un Problema Asociado del Director del Area de Capacitación sería: "Tendencia a la baja en el número de asistentes a los cursos por año". Asimismo, un Problema Asociado de un Subdirector de Capacitación sería: "Pocas facilidades a los trabajadores para asistir a los Cursos por poca conciencia de los Jefes sobre la importancia de la Capacitación". Asimismo, un Problema Asociado de los Jefes sería: "Cursos de

Capacitación de poca utilidad y desperdiciadores de tiempo". Uno Asociado de los trabajadores sería: "Inconveniencia de tomar cursos de Capacitación por pérdida de tiempo sin beneficio económico".

Todos estos problemas asociados tienen una relación directa o indirecta con el problema de AP, y la diferencia entre los problemas de uno y otro actor es **situacional** porque, por una parte, la gestión del Director General tiende a medirse más en términos de resultados finales con beneficios globales (sociales y políticos), y por otra parte, la gestión del Director de Area tiende a medirse más en términos de resultados intermedios con beneficios parciales y específicos. Asimismo, el Subdirector, si tiene bajos resultados, tenderá a justificarlos en términos de deficiencias que él ve en otros actores, y estos otros actores tienden a hacer lo mismo (responsabilizar a otros) cuando tienen que justificar sus bajos resultados y/o su actitud en contra de la Capacitación. Y así sucesivamente.

Ejemplo 2: una forma en que el Director General expresa su problema es: "Recibo muchas quejas de las áreas usuarias porque los dictámenes que emite la Dirección de Area tardan demasiado en salir", un Problema Asociado del respectivo Director de Area es: "Los dictámenes tardan mucho en salir porque el Director General nos sobrecarga el trabajo con frecuentes urgencias".

Ejemplo 3: si AP es un Jefe de U.D. y uno de sus problemas fuese "Baja productividad de los trabajadores de la Unidad", un Problema Asociado que podrían tener los trabajadores de la Unidad, como uno de los Actores Influyentes, sería: "Deficientes condiciones de trabajo y de salario para elevar la productividad". Otro Problema Asociado de los trabajadores de la Unidad podría ser: "Mucho tiempo de traslado casa-oficina por la poca accesibilidad de la oficina a las residencias de los trabajadores".

Ejemplo 4: si AP es un Jefe de U.D. y uno de sus problemas fuese: "Retraso en los trámites por desconocimiento de la normatividad por parte de las Unidades Administrativas". Un Problema Asociado de las Unidades Administrativas sería: "Retraso en los trámites y muchas vueltas por deficiente apoyo de la U.D. en la aplicación de la normatividad". Otro Problema Asociado de las Unidades Administrativas podría ser: "Retraso en los trámites por sobrecarga de trabajo interno". En este caso, aunque el problema para los actores es el mismo (Retraso en los trámites), su

esencia es situacional (para uno de los actores el problema es provocado por otro u otros actores, y viceversa). Los llamaremos "**problemas con causalidad biunívoca**", esto es: "**Mientras yo veo la causa en tí, tú la ves en mí**".

BENEFICIOS DERIVADOS DEL CONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS ASOCIADOS DE LOS ACTORES INFLUYENTES

1. ¿ Cree usted que el conocer los problemas asociados nos permite deducir y precisar las **Vistas de Punto** de los Actores Influyentes sobre las causas del problema de AP ?

Si: ___ No: ___ Cite un ejemplo:
.....
.....

2. ¿ Cree usted que también nos permite conocer algunos **nudos** que están impidiendo la solución del problema de AP ?

Si: ___ No: ___ Cite un ejemplo:
.....
.....

3. ¿ Cree usted que también nos ayuda a tener una "**visión holística**" del problema de AP ?

Si: ___ No: ___ Cite un ejemplo:
.....
.....

4. ¿ Cree usted que la visión holística ayuda a solucionar el problema de AP ? Si: ___ No: ___ Cite un ejemplo:

.....
.....

5. ¿ En qué casos la visión holística también puede ayudar a solucionar los problemas asociados de los actores influyentes, y en qué casos no ?

.....
.....

¿ CUALES SON LOS VDPA'S O MARCADORES DE LOS PROBLEMAS ASOCIADOS ?

Una vez que se identifican los Problemas Asociados de los Actores influyentes, se procede a expresarlos en forma **dimensionable** con **descriptores cuantitativos y/o cualitativos**, para de esa manera configurar los **Vectores Descriptivos de Problemas Asociados (VDPA'S)** de los Actores Influyentes.

Por cada Actor Influyente, es necesario configurar un Vector Descriptivo de su(s) Problema(s) Asociado(s).

La notación que usaremos será la siguiente:

- PA1** = Problema del Actor A1 (Proyectista)
- PA2** = Problema Asociado del Actor A2 (Influyente)
- PA3** = Problema Asociado del Actor A3 (Influyente)
- PA4** = Problema Asociado del Actor A4 (Influyente)

A partir de la identificación de estos problemas asociados, se procede a configurar los respectivos Vectores Descriptivos:

- VDP** = Vector Descriptivo del Problema de A1 (Proyectista)
- VDPA2** = Vector Descriptivo del Problema Asociado del Actor A2
- VDPA3** = Vector Descriptivo del Problema Asociado del Actor A3
- VDPA4** = Vector Descriptivo del Problema Asociado del Actor A4
- Etc.

(Llenar Formato 6)

FORMATO 6

PROBLEMAS ASOCIADOS DE LOS ACTORES INFLUYENTES EN EL PROBLEMA DE AP Y SUS RESPECTIVOS VDP'S O MARCADORES ASOCIADOS (VPDA'S) ACTUALES Y DESEADOS

PROBLEMA DE AP:

VDP-ACTUAL:

VDP-DESEADO:

PROBLEMAS ASOCIADOS ACTORES INFLUYENTES	NOMBRE DEL PROBLEMA ASOCIADO	VECTOR DESCRIPTIVO DEL PROBLEMA ASOCIADO ACTUAL (VDPA-n)	VECTOR DESCRIPTIVO DEL PROBLEMA ASOCIADO DESEADO (VDPAD-n)

¿ Qué solución preliminar podría tener el Problema de AP a partir de conocer los Problemas Asociados de los Actores Influyentes ?

.....

4.3.2 TECNICA DE INTERCAMBIO DE SOLUCIONES (TIS)

La Técnica de Intercambio de Soluciones (TIS) consiste en cinco (5) pasos que se siguen para obtener la solución de problemas socio-políticos cuya gestación, mantenimiento y/o agudización dependen tanto de la interacción que se da entre varios actores que coexisten en un sistema social determinado como de las reglas que determinan ese tipo de interacciones. Cuando la conflictividad del sistema social dificulta aplicar la TIS, es necesario reforzarla con herramientas de gobernabilización/viabilización.

La TIS inicia su aplicación con un proceso de **despliegue** de lo que ocurre en todo un sistema socio-político donde los actores que lo integran reconocen y/o padecen la existencia de problemas, y donde cada uno de ellos contribuye de una u otra manera a la existencia de tales problemas, así como también contribuyen determinadamente las reglas bajo las cuales se dan las interacciones entre ellos.

En efecto, cuando un actor realiza acciones para solucionar un problema, generalmente genera características que pueden ser problemas nuevos para ese actor y/o para los otros.

En el intento de solucionar problemas, las intervenciones de los actores sociales alteran la realidad y generan nuevos problemas o el cambio de peso de los ya conocidos.

Entonces, el cambio constituye un proceso de **intercambio de problemas**. Las acciones producidas por los actores sociales provocan una incesante dinámica de alteración del universo de problemas conocidos y de la escala de valoración y peso de los mismos frente a los diversos actores sociales.

De esta manera, **una situación es preferible a otra por un actor social concreto en una situación concreta si en la primera el universo de problemas ponderados por sus valores es menor que en la segunda.**

En cada momento y para cada problema, el intercambio es favorable para un actor si atenúa o erradica un problema de **alto valor**, y como consecuencia emerge un problema de **menor valor**.

Como el valor de un problema es **relativo** a la posición de cada actor en el proceso de producción social, este proceso de intercambio tiende a ser altamente **conflictivo**.

Los actores contribuyen a crear y/o a mantener los problemas con o sin conocimiento de que están siendo causantes de esos problemas, esto es, sabiendo o no que ellos mismos están contribuyendo al problema o sabiendo o no cuáles son las causas de fondo o creyendo que las causas son unas cuando son otras o cuando son esas y otras, etc.

Generalmente los actores no saben, y cuando lo saben, se resisten a reconocer que ellos son corresponsables de los problemas que sufren tanto ellos mismos como otros actores, y mucho menos saben que esos problemas están determinados por las reglas del juego en que ellos mismos participan. Lo peor es que muchos actores no saben que están participando en uno o varios juegos, y si lo saben, no saben cómo jugar, por lo que normalmente no saben cómo manejar adecuadamente los interafectaciones que el juego produce entre los jugadores. Muchas veces no saben cómo y en cuánto están afectando a los otros actores, y viceversa, como tampoco saben que el grado de estas afectaciones es percibido y calificado por los actores en forma **situacional y subjetiva**.

En efecto, como los actores que participan en un juego tienen **Problemas Asociados**, cuando cada uno de ellos actúa para solucionar "su" problema, produce un efecto a favor o en contra de la solución de los problemas de los demás, dando lugar a un conjunto de interimpactos cuya resultante representa soluciones para unos y continuación y/o agudización de problemas para otros. Pero como el proceso es dinámico, es posible que los que antes disfrutaban de soluciones, hoy estén padeciendo problemas, y viceversa. Todo depende de cómo se estén desarrollando a lo largo del juego y de cómo les ayuden o perjudiquen las circunstancias del entorno.

Cuando un actor comprende lo anterior, buscará conocer cómo son los **interimpactos** que tiene su problema con las problemas de los demás, cuáles son las **causas** de esos interimpactos, tanto por lo que se refiere a las **acciones** de los actores como por lo que corresponde a las características de las **reglas** del juego en que participa.

Conocidas las causas, el actor buscará encontrar **soluciones**, teniendo en cuenta que, al implantar estas soluciones, se podrán crear otros problemas para el actor y/o para otros, y/o aumentar, agravar, disminuir o desaparecer los problemas que padecen todos los actores.

Lo anterior nos indica que el resolver un problema (o sea, mejorar un marcador) puede traer como consecuencia crear o empeorar otros problemas (empeorar marcadores) de otro u otros actores influyentes y/o del propio actor proyectista.

Esto quiere decir que el actor proyectista, más que solucionar un problema "a secas", lo que hace es **"intercambiar problemas"**, esto es, va a **intercambiar un problema resuelto por uno o más problemas creados, aumentados o disminuídos**. El caso de problemas disminuídos es lo que menos debe preocuparle. Los casos que deben ocupar su atención son los de problemas creados y/o aumentados, bien sea para sí o para otros.

Por lo tanto, siempre que sea posible, **"yo"**, como actor proyectista, debo aplicar un enfoque de **Ganar-Ganar** para solucionar mis problemas, a través de:

1) Intercambiar la solución de problemas de alta prioridad para mí y baja prioridad para otro(s) por la solución de problemas de baja prioridad para mí y alta prioridad para otro(s).

2) Intercambiar la solución de problemas de alta prioridad para mí y para otro(s) por el surgimiento y solución de nuevos problemas de baja prioridad para ambos.

3) Idealmente, solucionar problemas sin crear nuevos o aumentar actuales.

Las prioridades de los problemas son fijadas situacional y subjetivamente por cada uno de los actores, quienes adoptarán sus respectivas posiciones en función de cómo prioricen los problemas resueltos, creados, aumentados y disminuídos y de cómo esa priorización les afecte a favor o en contra, porque ello les llevará a ejecutar jugadas a favor o en contra de la solución de los problemas del actor proyectista.

En consecuencia, el actor proyectista, deberá realizar un Proceso de Viabilización de las Soluciones o Diseñar un Plan de Juego para manejar las reacciones de los actores afectados.

De esa manera, la **TIS** se desarrolla en los siguientes pasos:

- Paso TIS-1: Matriz de interimpactos cualitativos por acciones condicionantes de los actores
- Paso TIS-2: Causas de mediano impacto
- Paso TIS-3: Causas de alto impacto
- Paso TIS-4: Soluciones de mediano y alto impacto
- Paso TIS-5: Estrategias de intercambio de soluciones

Para aplicar la TIS, nos apoyaremos en un ejemplo de **Micro-Reingeniería o Reingeniería del Proceso: "Autorización de Programas de Contratos de Prestación de Servicios Profesionales"**, que se lleva a cabo en la D.G.A.D.P. del G.D.F.

(Llenar Formatos TIS-1, TIS-2, TIS-3, TIS-4, TIS-5)

AUTORIZACION DE PROGRAMAS DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

RECOMENDACIONES

- ▣ Reducir los traslados y los almacenajes al mínimo.
- ▣ Reducir revisiones excesivas.
- ▣ Pedir a las Unidades Administrativas que traigan la información y documentación soporte en forma correcta.

PROPUESTAS DE REDISEÑO

- Ingresar las propuestas de Programas por la Dirección de Administración de Personal.
- Rubricar y regresar el dictamen, por parte del Director General de Administración y Desarrollo de Personal y del Director de Administración de Personal, el mismo día que se les entrega.
- Incorporar un capturista más a la U.D.C.S.P., a fin de dar mayor rapidez a la captura de los dictámenes.
- Preparar e impartir a la brevedad posible el Taller sobre la Normatividad y el Proceso de elaboración de los Programas, dirigido a las Unidades Administrativas.

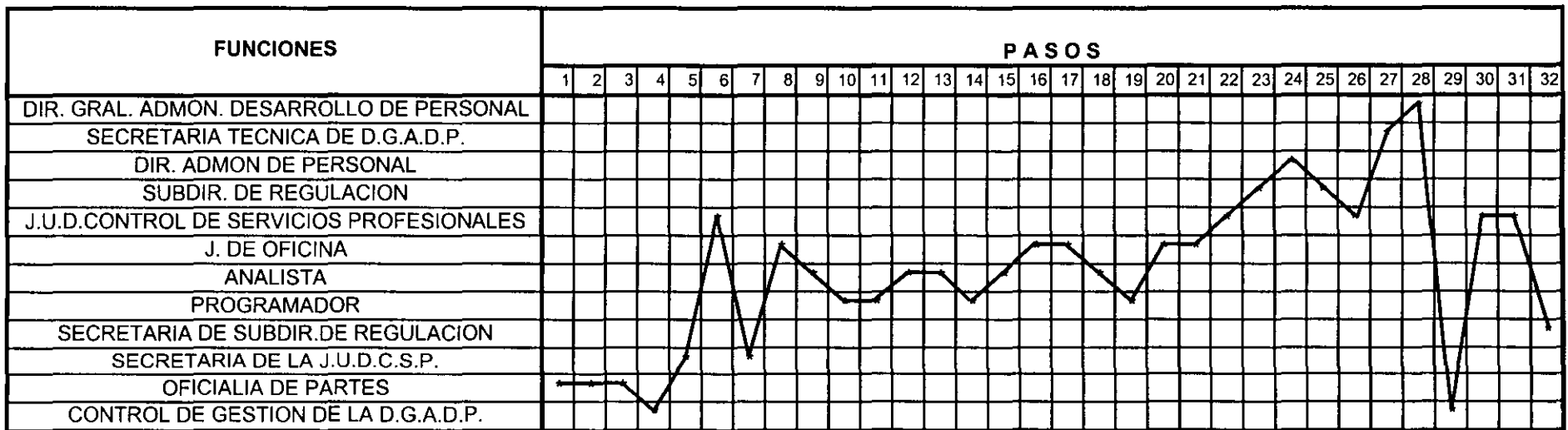
AUTORIZACION DE PROGRAMAS DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

ACTIVIDADES	PASOS	TIEMPO	TIPO DE PASO	DESPER.
RECEPCION DE PROPUESTA DE PROGRAMA	1 LA J.U D C S P A TRAVES DEL ANALISTA RECIBE PROPUESTA DEL PROGRAMA DE LA U A	1	O	NO
	2 EL ANALISTA REvisa PROGRAMA PARA VER SI LA INFORMACION ESTA COMPLETA	5	I	SI
	3 SI ESTA COMPLETA EL ANALISTA LE DA Vº Bº	1	I	SI
	4 SE DEJA UNA COPIA AL ANALISTA DE LA J U D	1	O	NO
	5 SI NO ESTA COMPLETA, EL ANALISTA LA REGRESA AL GESTOR	5	D	SI
	6 EL GFSTOR INGRESA LA PROPUESTA CON Vº Bº. A LA OFICIALIA DE PARTES DE LA D G A D P.	10	T	SI
TRAMITE DE LA PROPUESTA EN LA D.G.A.D.P.	7 OFICIALIA DE PARTES RECIBE PROPUESTA DE LA U.A	5	O	NO
	8 EN OFICIALIA DE PARTES SE ELABORA Y ASIGNA VOLANTE	340	A,O	SI
	9 OFICIALIA DE PARTES TURNA LA PROPUESTA A CONTROL DE GESTION DE LA D.G.A.D.P	10	T	SI
	10 CONTROL DE GESTION TURNA A LA SECRETARIA TECNICA DE LA D.G.A.D.P	720	A,T	SI
	11 LA SECRETARIA TECNICA RECIBE, ANOTA INSTRUCCIONES Y LO REGRESA A CONTROL DE GESTION	120	I,T	SI
	12 CONTROL DE GESTION ENVIA PROPUESTA A LA D.A.P	30	T	SI
	13 LA SECRETARIA DE LA D.A.P RECIBE Y TURNA AL DIRECTOR	720	A,T	SI
	14 EL DIRECTOR DE LA D.A.P. DA INSTRUCCIONES Y LO TURNA A LA SUBDIR. DE REGULACION	60	I,T	SI
	15 LA SECRETARIA DE LA SUBDIR DE REGULACION RECIBE Y TURNA AL SUBDIRECTOR	720	A,T	SI
	16 EL SUBDIR DE REGULACION RECIBE Y DA INSTRUCCIONES A LA J.U D C S P	30	I,T	SI
	17 LA SECRETARIA DE LA J U D C.S.P. RECIBE Y PONE SELLO CON FECHA Y TURNA A LA J.U.D	420	A,I,T	SI
	18 LA J.U.D INDICA INSTRUCCIONES Y LO REGRESA A LA SECRETARIA DE J.U.D	1020	A,I,T	SI
	19 LA SECRETARIA DE LA J U D REGISTRA Y TURNA A LA SECRETARIA DE LA JEFA DE OFICINA	30	I,T	SI
	20 LA SECRETARIA DE LA JEFA DE OFICINA REGISTRA Y TURNA A LA JEFA DE OFICINA	30	I,T	SI
21 LA JEFE DE OFICINA REvisa INSTRUCCIONES E INDICA AL ANALISTA QUE ATENDERA Y DEVUELVE A LA SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA	30	I,T	SI	
22 LA SECRETARIA DE LA JEFA DE OFICINA TURNA AL ANALISTA CORRESPONDIENTE	15	T	SI	
ELABORACION DE DICTAMEN	23 EL ANALISTA REvisa PROPUESTA PARA VERIFICAR ESTE CORRECTA Y CUENTE CON LOS ANEXOS NECESARIOS	420	A,I,T	SI
	24 SI ESTA CORRECTA EL ANALISTA ELABORA BORRADOR DE DICTAMEN	60	O	NO
	25 EL ANALISTA TURNA BORRADOR AL PROGRAMADOR PARA SU CAPTURA	2	T	SI
	26 EL PROGRAMADOR TRANSCRIBE DICTAMEN EN LA COMPUTADORA Y DEVUELVE AL ANALISTA	480	R,A	SI
	27 EL ANALISTA REvisa EL DICTAMEN PARA VERIFICAR QUE ESTE CORRECTO	15	I,R	SI
	28 SI ESTA INCORRECTO EL ANALISTA DEVUELVE AL PROGRAMADOR PARA SU CORRECCION	2	T	SI
	29 EL PROGRAMADOR CORRIGE Y DEVUELVE EL ANALISTA	5	R,T	SI
	30 EL ANALISTA REvisa CORRECCIONES Y TURNA A LA JEFE DE OFICINA	5	I	SI
	31 LA JEFE DE OFICINA REvisa DICTAMEN EN FORMA Y FONDO VERIFICANDO QUE SE ENCUENTRE SUSTENTADO POR LA DOCUMENTACION NECESARIA	20	T	SI
	32 SI ESTA OBSERVADO LA JEFE DE OFICINA DEVUELVE AL ANALISTA O AL PROGRAMADOR	2	R,T	SI
	33 SI DEVUELVE AL ANALISTA ESTE INTEGRA DOCUMENTACION NECESARIA Y DEVUELVE AL JEFE DE OFICINA	15	R,T	SI
	34 SI DEVUELVE AL PROGRAMADOR ESTE CORRIGE Y DEVUELVE A LA JEFE DE OFICINA	15	T	SI
	35 LA JEFA DE OFICINA ACTUALIZA ESTATUS DE CONTRATOS	15	O	NO

AUTORIZACION DE PROGRAMAS DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

ACTIVIDADES	PASOS	TIEMPO	TIPO DE PASO	DESPER
RECEPCION DE PROPUESTA DE PROGRAMA	1 OFICIALIA DE PARTES RECIBE Y REVISAR PETICION DE PROGRAMA	5	O	NO
	2 OFICIALIA DE PARTES ELABORA Y ASIGNA VOLANTE.	340	A,O	SI
	3 OFICIALIA DE PARTES TURNA LA PROPUESTA A CONTROL DE GESTION DE LA D.G.A.D.P.	10	T	SI
TRAMITE DE LA PROPUESTA EN LA D.G.A.D.P.	4 CONTROL DE GESTION ELABORA INFORME DIARIO DE PETICIONES Y TURNA A LA J.U.D.C.S.P.	720	A,I,T	SI
	5 LA SECRETARIA DE LA J.U.D.C.S.P. RECIBE Y PONE SELLO CON FECHA Y TURNA A LA J.U.D.	120	A,I,T	SI
	6 LA J.U.D. INDICA INSTRUCCIONES Y LO REGRESA A LA SECRETARIA	1020	A,I,T	SI
	7 LA SECRETARIA DE LA J.U.D. REGISTRA Y TURNA A LA JEFE DE OFICINA	30	I,T	SI
	8 LA JEFE DE OFICINA REvisa INSTRUCCIONES Y TURNA AL ANALISTA QUE ATENDERA	30	I,T	SI
ELABORACION DE DICTAMEN	9 EL ANALISTA RECIBE PROPUESTA, ANALIZA Y ELABORA DICTAMEN	420	O	NO
	10 EL ANALISTA TURNA BORRADOR AL PROGRAMADOR PARA SU CAPTURA	2	T	SI
	11 EL PROGRAMADOR TRANSCRIBE DICTAMEN EN LA COMPUTADORA Y DEVUELVE AL ANALISTA	480	R,A	SI
	12 EL ANALISTA REvisa EL DICTAMEN PARA VERIFICAR QUE ESTE CORRECTO	15	I,R	SI
	13 SI ESTA INCORRECTO EL ANALISTA DEVUELVE AL PROGRAMADOR PARA SU CORRECCION	2	T	SI
	14 EL PROGRAMADOR CORRIGE Y DEVUELVE EL ANALISTA	5	R,T	SI
	15 EL ANALISTA REvisa CORRECCIONES Y TURNA A LA JEFE DE OFICINA	5	I	SI
	16 LA JEFE DE OFICINA REvisa DICTAMEN EN FORMA Y FONDO VERIFICANDO QUE SE ENCUENTRE SUSTENTADO POR LA DOCUMENTACION NECESARIA	20	T	SI
	17 SI ESTA OBSERVADO LA JEFE DE OFICINA DEVUELVE AL ANALISTA O AL PROGRAMADOR	2	R,T	SI
	18 SI DEVUELVE AL ANALISTA ESTE INTEGRA DOCUMENTACION NECESARIA Y DEVUELVE AL JEFE DE OFICINA	15	R,T	SI
	19 SI DEVUELVE AL PROGRAMADOR ESTE CORRIGE Y DEVUELVE A LA JEFE DE OFICINA	15	T	SI
	20 LA JEFE DE OFICINA ACTUALIZA ESTATUS DE CONTRATOS	15	O	NO
	21 LA JEFE DE OFICINA TURNA LA J.U.D. DE CONTROL DE SERVICIOS PROFESIONALES	2	T	SI
RECABACION DE RUBRICAS	22 LA J.U.D.C.S.P. RUBRICA Y TURNA AL SUBDIRECTOR DE REGULACION	10	T,I	SI
	23 EL SUBDIRECTOR DE REGULACION RUBRICA Y TURNA AL DIRECTOR DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	10	T,I	SI
	24 EL DIRECTOR DE ADMINISTRACION DE PERSONAL RUBRICA Y DEVUELVE AL SUBDIRECTOR DE REGULACION	15	T,I	SI
	25 EL SUBDIRECTOR DE REGULACION DEVUELVE A LA J.U.D.C.S.P.	5	T	SI
	26 LA J.U.D.C.S.P. TURNA A LA SECRETARIA TECNICA	15	T	SI
	27 LA SECRETARIA TECNICA DE D.G.A.D.P. TURNA DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	700	I,T,A	SI
	28 EL D.G.A.D.P. RUBRICA Y TURNA A CONTROL DE GESTION DE D.G.A.D.P.	20	I,T,A	SI
	29 CONTROL DE GESTION TURNA DICTAMEN A OFICIALIA MAYOR Y ENVIA A TRAVES DE MENSAJERO	60	T	SI
	30 SI SE ENVIA A D.G.M.A. CONTROL DE GESTION TURNA A LA J.U.D.C.S.P.	15	T	SI
	31 LA J.U.D.C.S.P. ENTREGA A LA SECRETARIA DE SUBDIRECTOR DE REGULACION	10	T	SI
	32 LA SECRETARIA DE SUBDIRECTOR DE REGULACION ELABORA SOBRE PARA ENVIAR DICTAMEN A D.G.M.A. A TRAVES DE MENSAJERO	30	T	SI

PROCESO: AUTORIZACION DE PROGRAMA DE CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES



99

T=440

D= 3723

$$DEF. = \frac{D}{T + D} * 100 = \frac{3723}{440+3723} * 100 = \frac{3723}{4163} * 100 = 0.90 * 100 = 90\%$$

EFI. = 100% - 90% = 10%

FORMATO TIS-1

PASO TIS-1: MATRIZ DE INTERIMPACTOS CUALITATIVOS POR ACCIONES COTIDIANAS DE LOS ACTORES (DE IZQUIERDA A DERECHA)

PROBLEMAS ASOCIADOS	PA1:	PA2:	PA3:	PA4:	PA5:	PA6:
PA1:						
PA2:						
PA3:						
PA4:						
PA5:						
PA6:						
SINTESIS DE IMPACTOS						

PASO TIS-2: CAUSAS DE MEDIANO IMPACTO

CAUSAS PROBLEMAS ASOCIADOS	CAUSAS DE MEDIANO IMPACTO A PARTIR DE LA MATRIZ DE INTERIMPACTOS, DEDUZCA LAS CAUSAS DE MEDIANO IMPACTO (CMI) DE CADA PROBLEMA ASOCIADO
PA1:	CMI-PA1:
PA2:	CMI-PA2:
PA3:	CMI-PA3:
PA4:	CMI-PA4:
PA5:	CMI-PA5:
PA6:	CMI-PA6:

PASO TIS-3: CAUSAS DE ALTO IMPACTO

CAUSAS PROBLEMAS ASOCIADOS	CAUSAS DE ALTO IMPACTO A PARTIR DE UN ANALISIS DE LAS REGLAS PREVALECIENTES EN EL JUEGO DONDE PARTICIPAN AP Y LOS ACTORES INFLUYENTES, IDENTIFIQUE LAS CAUSAS DE ALTO IMPACTO DE (CAI) DE CADA PROBLEMA ASOCIADO
PA1:	CAI-PA1:
PA2:	CAI-PA2::
PA3:	CAI-PA3:
PA4:	CAI-PA4:
PA5:	CAI-PA5:
PA6:	CAI-PA6:

PASO TIS-4: SOLUCIONES DE MEDIANO Y ALTO IMPACTO

SOLUCIONES PROBLEMAS ASOCIADOS	SOLUCIONES DE MEDIANO IMPACTO (SMI-n): (¿ COMO ATACAR LAS CAUSAS DE MEDIANO IMPACTO ?)	SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO (SAI-n): (¿ COMO ATACAR LAS CAUSAS DE ALTO IMPACTO ?)
PA1:		
PA2:		
PA3:		
PA4:		
PA5:		
PA6:		

FORMATO TIS-5

PASO TIS-5: ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO DE SOLUCIONES

SOLUCIONES E INTERESES NEGOCIABLES	PRIORIDAD DE LAS SOLUCIONES Y DE LOS INTERESES (A, M, B)						ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO DE SOLUCIONES
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1.							E11:
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							