



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

**A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

**L**as 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.

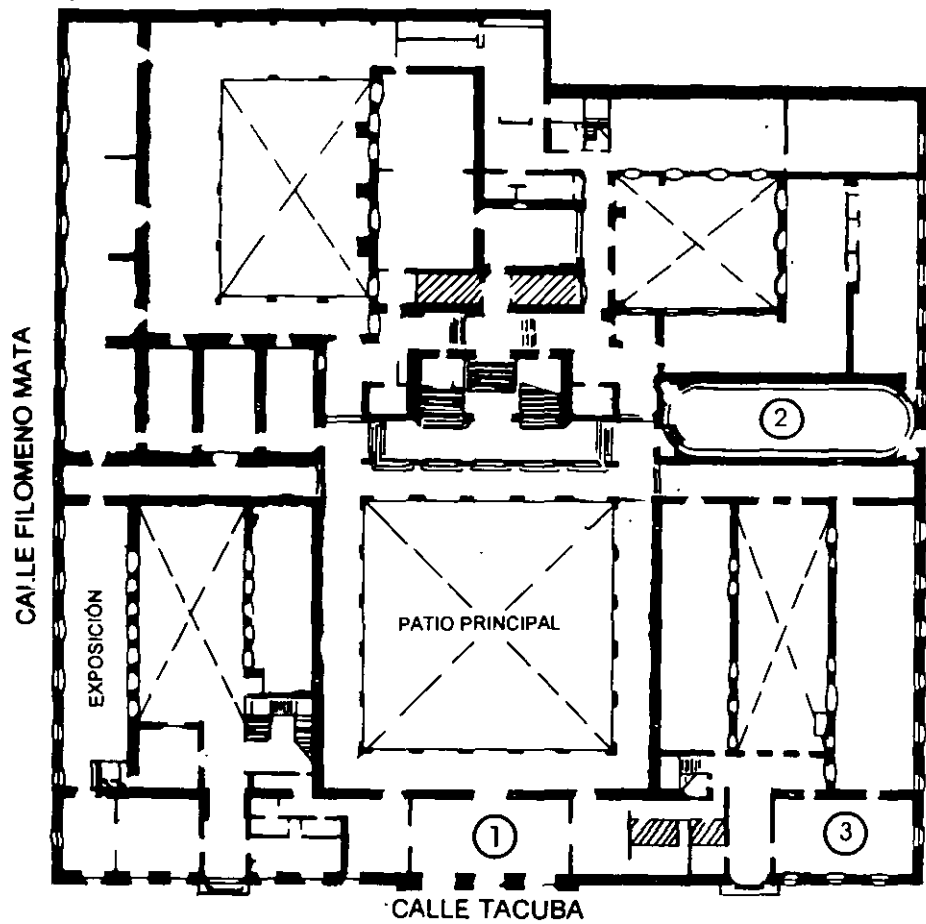
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

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.

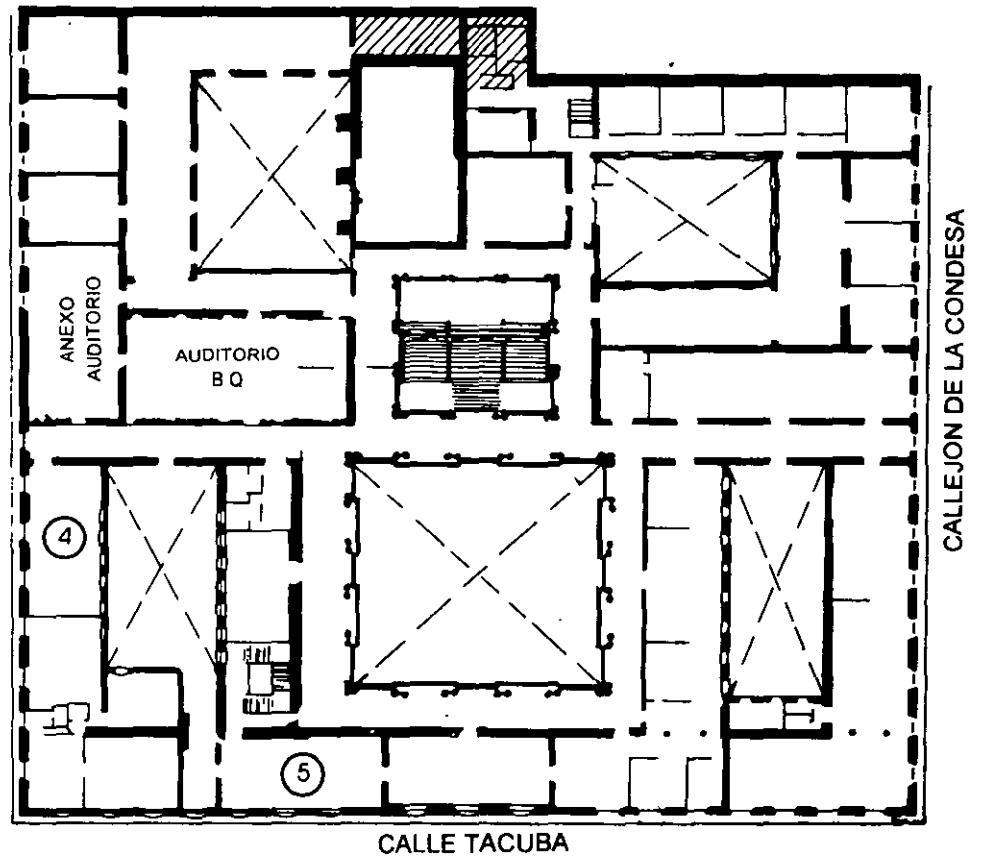
**Atentamente**

**División de Educación Continua.**

# PALACIO DE MINERIA

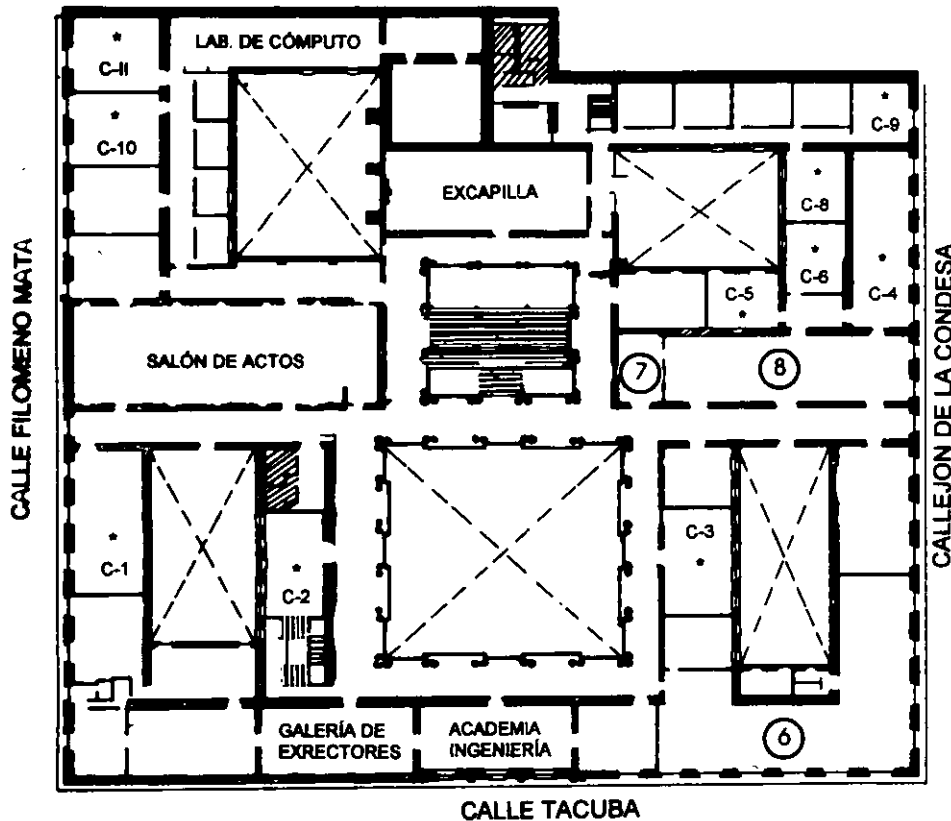


**PLANTA BAJA**



**MEZZANINNE**

# PALACIO DE MINERIA



## 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





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

## CURSOS INSTITUCIONALES

### DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GDF - DECFI, UNAM

Módulo II "Planeación Estratégica Aplicada  
a Problemas Socio - Políticos"  
Del 27 de abril al 6 de octubre.

*Apuntes Generales*

Ing. Rómulo Mejías Ruiz  
México D.F.  
1999.

# **MODULO II: PLANEACION ESTRATÉGICA APLICADA A PROBLEMAS SOCIO-POLITICOS**

**OBJETIVO:** Al término del módulo, el participante podrá diseñar planes estratégicos orientados a la solución de problemas socio-políticos de baja complejidad, aplicando el Método de Planeación Estratégica Situacional (PES) en su Técnica PES-BP (Baja Potencia), para sistemas sociales donde el poder está compartido entre diversos actores que allí interactúan, y donde es previsible la ocurrencia de eventos que alteren la eficacia del plan.

**DURACION:** 25 horas

**TEMARIO:**

## **2.1 VISTAS DE PUNTO. TEORIA DEL ACTOR. DIFERENCIAS VERSUS COINCIDENCIAS**

- 2.1.1 Vistas de punto. Explicación situacional, subjetiva y cronorreferencial
- 2.1.2 Teoría explicativa del actor
- 2.1.3 Utilidad de la diferencia versus la coincidencia
- 2.1.4 El PES es un método de planeación por problemas y proyectos, no por sectores ni funciones de la Institución
- 2.1.5 Ejercicios de aplicación a problemas públicos
- 2.1.6 Paradigmas aplicables en la nueva era.

## **2.2 APLICACIONES DE LOS PARADIGMAS DEL PES**

- 2.2.1 Paradigma central
- 2.2.2 Paradigma 1: El sujeto que planifica es también objeto planificado
- 2.2.3 Paradigma 2: El plan debe hacerse con varias explicaciones subjetivas de la realidad y sólo en parte con base en las ciencias disponibles
- 2.2.4 Paradigma 3: El planificar requiere incluir los planes de los otros
- 2.2.5 Paradigma 4: Es necesario conseguir recursos que estén controlados por otros actores
- 2.2.6 Paradigma 5: El plan debe incluir estrategias preventivas y reactivas para enfrentar la incertidumbre
- 2.2.7 Paradigma 6: El plan se enfoca a resolver problemas en parte bien y en gran parte mal estructurados.

2.2.8 Paradigma 7: Deben aplicarse distintas técnicas de planeación para distintos sistemas sociales, distintos problemas y distintas circunstancias.

### **2.3 JUEGOS SOCIO-POLITICOS Y CREATIVOS**

2.3.1 ¿ Qué son juegos socio-políticos ?

2.3.2 ¿ Qué es un sistema monocontrolado, qué un cuasicontrolado y qué un policontrolado ?

2.3.3 ¿Cuál es la principal característica de un juego socio-político policontrolado ?

2.3.4 Dificultad para controlar un juego policontrolado.

2.3.5 Lo que es un problema para un jugador no lo es para otro

2.3.6 ¿ Qué son juegos creativos ?

2.3.7 ¿ Cómo se juega creativamente ?.

2.3.8 Paradigmas de alto impacto

### **2.4 EL PES APLICADO A PROBLEMAS SOCIO-POLITICOS DE BAJA COMPLEJIDAD**

2.4.1 El PES como Sistema de planeación y gobierno

2.4.2 ¿ Qué es procesar un problema ?

2.4.3 ¿ En qué radica la complejidad de un problema socio-político ?

2.4.4 Técnicas del PES según la complejidad de los problemas socio-políticos

2.4.5 Diseño de un plan estratégico de juego para resolver un problema de baja complejidad aplicando la Técnica PES-BP.

**METODOLOGIA:** Exposición interactiva, lectura comentada, instrucción programada, corrillos, taller de trabajo, presentaciones orales y escritas de proyectos.

**COORDINADOR ACADÉMICO:** M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

## TEMA 2.1: VISTAS DE PUNTO. TEORIA DEL ACTOR. DIFERENCIAS VS. COINCIDENCIAS

### 2.1.1 VISTAS DE PUNTO, EXPLICACION SITUACIONAL, SUBJETIVA Y CRONORREFERENCIAL

Además de los modelos, teorías, enfoques y paradigmas con los que cada actor explica dinámicamente la realidad, su explicación está condicionada al punto o lugar desde el cual explica esa realidad.

Esto significa que cada actor explica "**viendo**" a la realidad desde el punto en que se encuentra. Desde ese punto tiene una "**vista**" particular de la realidad, que puede cambiar en la medida que el actor cambia de punto de observación.

Lo anterior nos lleva a la conclusión de que la explicación que hace un actor de la realidad no sólo cambia al cambiar la realidad donde coexiste con otros actores, sino al cambiar el lugar, posición o situación que ese actor ocupa en esa realidad.

De modo que la explicación podemos visualizarla como un **TODO** influenciado tanto por el **propio actor** que explica como por el **espacio** y el **tiempo** en que explica.

A la explicación que se obtiene por la influencia directa de la **Autorreferencia del propio actor** (sus propias teorías explicativas, sus intereses particulares, su experiencia, su información, su perfil psicológico, etc.) se le denomina "**EXPLICACION SUBJETIVA**".

A la explicación que se obtiene por la influencia directa del **punto, espacio, lugar o situación** desde donde explica el actor, se le denomina "**VISTA DE PUNTO**" o "**EXPLICACION SITUACIONAL**".

A la explicación que se obtiene por influencia directa del **tiempo o momento** en que el actor explica, se le denomina "**EXPLICACION**

## **CRONORREFERENCIAL".**

El Método **PES** considera que la Vista de Punto o Explicación Situacional conforma con las Explicaciones Subjetiva y Cronorreferencial una síntesis totalizante de la Explicación del Actor, donde las dos primeras hacen que la Vista de Punto sea más amplia o más diminuta, más clara o más difusa y más precisa o imprecisa, según la autorreferencia del actor que explica y el momento en que explica. Así, un Actor que tenga características para manejar teorías explicativas sólidas, una posición neutral y centrada, una experiencia amplia y actualizada, una gran cantidad de información y un perfil psicológico sano y equilibrado, aportará "en teoría" una Vista de Punto más amplia, más clara y más precisa que un Actor que no reúna estas características.

No obstante, por más amplia, clara y precisa que llegue a ser la Vista de Punto de ese Actor con características idealizadas, tendrá serias dificultades para cubrir todas las vistas de punto posibles en forma detallada y exacta.

Según este enfoque, la riqueza explicativa de una realidad se obtiene **conjuntando** el mayor número de Vistas de Punto sobre esa realidad.

Para obtener esa riqueza, utilizamos un **MODELO DE REALIDAD ESFÉRICA**, que consiste en visualizar a la realidad como una "esfera" que está siendo vista por muchos observadores desde múltiples puntos ubicados alrededor de toda la esfera. Estos observadores son los Actores Sociales que coexisten en esa realidad.

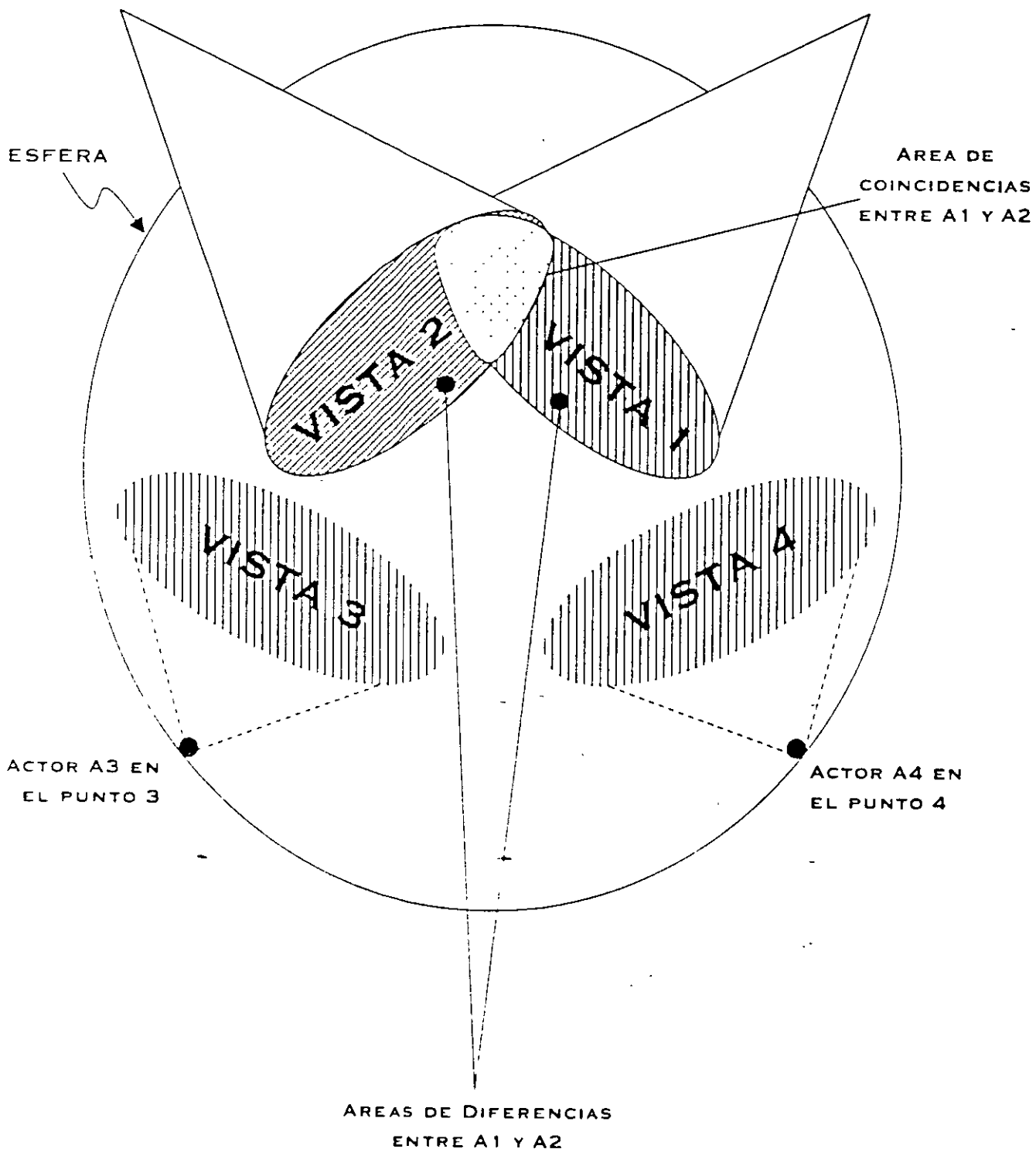
Mientras más cercanos sean los puntos donde se ubiquen dos o más Actores para observar y explicar la esfera, mayores serán las "**Áreas de Coincidencias**" de sus Vistas de Punto, y aquellas "**Áreas de No Coincidencia**" de estos Actores cercanos, tenderán a constituirse en **EXPLICACIONES COMPLEMENTARIAS Y DE BAJA CONFLICTIVIDAD**, según como las manejen esos actores.



# MODELO DE EXPLICACIÓN ESFÉRICA DE LA REALIDA

ACTOR A2 EN EL PUNTO 2

ACTOR A1 EN EL PUNTO 1



Vista de Punto: Cada actor tiene una "Vista" de la realidad según el "Punto" en que está situado

En la medida en que los puntos de observación estén más alejados, las Vistas de Punto tenderán a ser menos coincidentes y a conformar más "**Áreas de Diferencias**", y las Explicaciones de los Actores ubicados en esos puntos, tenderán a ser **EXPLICACIONES CONFLICTIVAS Y SEMICOMPLEMENTARIAS** entre sí, según como las manejen esos actores.

### 2.1.2 TEORIA EXPLICATIVA DEL ACTOR

#### EN CONCRETO, ¿ QUÉ ES EXPLICAR SITUACIONAL Y SUBJETIVAMENTE ?

Explicar es dar a conocer la **causa** o motivo de algún hecho, o bien comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia, un **explicando** (causa) y un **explicado** (efecto o problema). Pero la realidad no es tan simple como para dejarse explicar en términos de **causalidad lineal y determinística**.

La causalidad lineal y determinística podría expresarse así:



que leeríamos: A causa B con toda certeza (probabilidad "p" igual a "1"), B causa C, etc., lo que significa que la única causa de B es A, la única causa de C es B, etc,

La visión sistémica ha venido a enriquecer el concepto de explicación causal y a colocarlo en el plano más modesto del condicionamiento probabilístico.

#### ¿ CON QUÉ TEORIAS EXPLICAN LOS ACTORES SOCIALES ?

Veámoslo con un ejemplo:

Frecuentemente nos encontramos en situaciones como la siguiente: los

trabajadoras manejan la "teoría" de que la baja productividad (P) se debe a los bajos salarios (S), y los empresarios manejan la "teoría" de que los bajos salarios (S) se deben a la baja productividad (P) de los trabajadores.

Y ambas teorías admiten que existen otros factores que causan la baja productividad y los bajos salarios.

Por ejemplo, según la teoría de los trabajadores, otros factores pueden ser: poca motivación, poca capacitación, maquinaria y equipo obsoletos, ambiente friccionante, con envidias, intrigas, chismorreos, etc.

Según la teoría de los empresarios o directivos, los otros factores explicativos pueden ser: falta de responsabilidad de los trabajadores, ausentismo, sindicalismo, más interés por el dinero que por el trabajo, etc.

Estas teorías diferentes sobre las causas del problema corresponden a las **Vistas de Punto o Explicaciones Situacionales y Subjetivas** de esos Actores (Empresarios y Trabajadores).

Así como podemos distinguir entre teorías explicativas de trabajadores y empresarios, también podemos hacer lo mismo con cualesquiera otros actores sociales u hombres de acción. De modo que podemos hablar de las Teorías de:

1. Los comerciantes ambulantes
2. Los comerciantes establecidos
3. Los delincuentes
4. Las autoridades
5. Un partido político de derecha
6. Un partido político de izquierda
7. El jefe
8. El subalterno

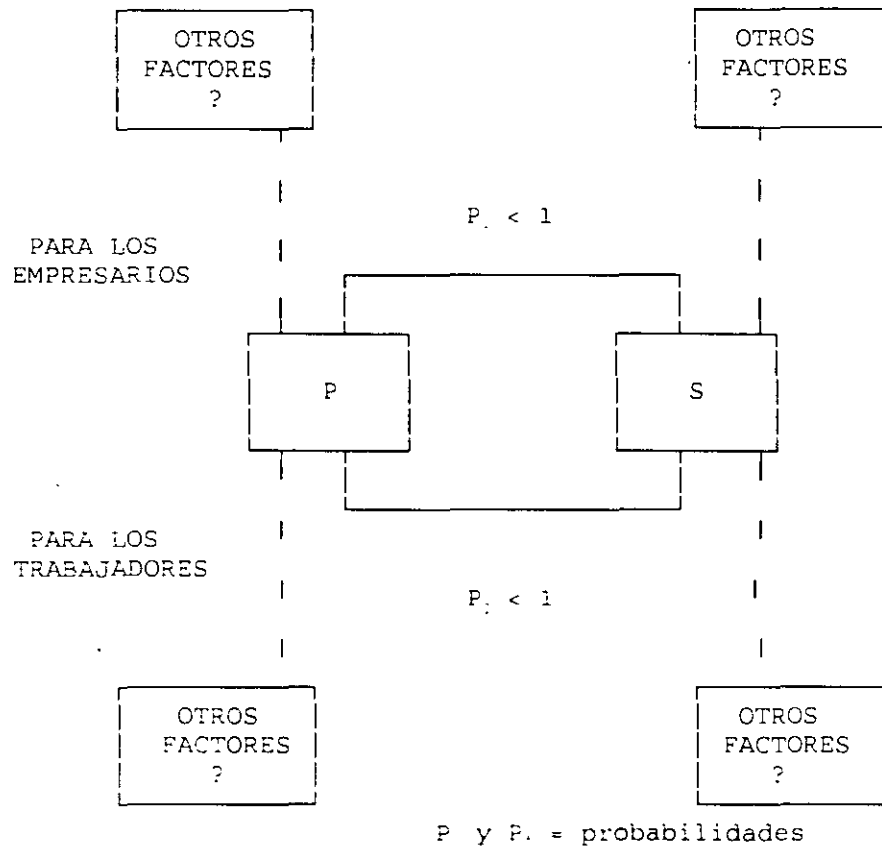
9. El maestro
10. El estudiante
11. Los niños de la calle
12. El científico
13. El empírico
14. El sacerdote
15. El médico
16. El abogado
17. El psicólogo
18. El ingeniero
19. El cliente
20. El proveedor
21. El competidor
22. El padre
23. La madre
24. El hijo
25. El hombre
26. La mujer

## **DIFERENCIA ENTRE LA TEORIA DEL ACTOR Y LA DEL CIENTIFICO**

Según el paradigma de la ciencia o de la lógica racional, las teorías son formuladas para explicar la verdad absoluta, por lo que son materia exclusiva de **científicos, investigadores y grandes intelectuales**. Se trata de teorías explicativas de comportamientos "objetivos". El científico busca encontrar la verdad con el propósito de **difundirla, enseñarla y ponerla al servicio de la humanidad**.

No obstante, **los hombres de acción o actores sociales**, los que están en la realidad social buscando alcanzar objetivos individuales o grupales, generan también teorías para explicar la realidad donde operan, pero con el fin de encontrar la mejor forma de actuar para alcanzar sus objetivos. El actor formula su teoría sin la formalidad del científico y sin el propósito de explicar la verdad absoluta. Su propósito es la **eficacia de su acción** como actor frente a otros actores.

## GRAFICO



En este ejemplo podemos ver ahora que tanto **P** como **S** pueden ser indistintamente "**explicados**" y "**explicandos**" según sea el actor que explica. Para los trabajadores, P es el explicado (efecto) y S el explicando (causa), y para los empresarios, P es explicando (causa) y S explicado (efecto).

En consecuencia, para la Planeación Estratégica Situacional, explicar supone:

- Encontrar la razón de la existencia de problemas en función de un propósito concreto: la solución de los mismos.
- Aceptar que una misma realidad admite varias explicaciones por parte de los actores que en ella coexisten. Estas explicaciones no sólo son diferentes, sino **DIFERENCIADAS**.
- Identificar a los otros actores que explican y sus respectivas

explicaciones, lo cual, según el caso, puede hacerse a través de consulta directa, negociación o por vía de la Simulación Humana.

- d) Aceptar que en la realidad existen múltiples factores que la condicionan (económicos, culturales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), que están indivisiblemente unidos en una "masa", pero que las ciencias han parcelado en dominios artificiales del conocimiento: las ciencias económicas, políticas, la sociología, la psicología, la ingeniería, las ciencias naturales, etc., lo que induce al explicador, actuando en equipo multidisciplinario, a explicar enfocándose a una o varias de estas parcelas "separadas", para encontrar allí a todos los factores explicativos de un determinado problema que amerita una solución.
- e) Complementar la explicación propia con la de los otros actores (**diferenciándolas**), a fin de robustecerla para que esté dotada de la suficiente **EFICACIA CAUSAL** que facilite el encontrar acciones efectivas que aseguren la **DIRECCIONALIDAD** que debe tener el Plan para alcanzar los objetivos deseados.

### 2.1.3 UTILIDAD DE LA DIFERENCIA VERSUS LA COINCIDENCIA

Si ahondamos en el enfoque antes descrito, llegamos al punto de que los Actores que se encuentren ubicados en puntos muy cercanos tendrán **Vistas de Punto** muy similares, y por tanto, grandes Areas de Coincidencia. Serán Actores Coincidentes. Mientras que los Actores que se ubican en puntos muy separados, tendrán Vistas de Punto muy diferentes. Serán Actores Divergentes o Discrepantes.

Tendremos siempre en cuenta que las Vistas de Punto de Actores Coincidentes y de Divergentes siempre están influenciadas por sus respectivas Autorreferencias y por el factor tiempo, por lo que pueden haber casos excepcionales.

Ahora bien, si el propósito fundamental de la planeación es cambiar la realidad en el sentido deseado, ello implica tener que resolver problemas, sobre todo en un mundo en el que los problemas se hacen

cada vez más complejos, que dificultan su solución, lo que se complica aún más cuando nos percatamos de que dichas soluciones están en manos de varios actores sociales, muchos de ellos con objetivos e intereses conflictivos entre sí.

Esa creciente complejidad de los problemas sociales nos conduce a la necesidad de disponer de más información, más conocimientos y más poder de lo que antes era necesario para resolver estos problemas. Y más aún, esa información, esos conocimientos y ese poder están en manos de varios actores sociales que tienen propósitos **diferentes** entre sí, y están ubicados en muy diferentes puntos de la realidad, que los hacen tener distintas Vistas de Punto, muchas de ellas con extensas Areas Divergentes.

Como la solución de los problemas depende de todos estos Actores, es necesario contar con la información, los conocimientos y el poder que ellos poseen, para así conformar entre todos una síntesis explicativa y una fuerza integral necesaria para actuar con eficacia hacia la superación de esos problemas.

Lo anterior nos lleva a concluir que necesitamos las Vistas de Punto de los Actores Divergentes, sobre todo si tenemos en cuenta que estas vistas poseen **más novedad y más cantidad de información y conocimientos** que la que podemos obtener de las Vistas de Punto de los Actores Coincidentes, pues de esta última información ya disponemos de buena parte por la posición cercana que tenemos con nuestros Actores Coincidentes.

Además, el contar con las Vistas de Punto de los Actores Divergentes nos ahorra el trabajo de tener que colocarnos en sus puntos, lugares o situaciones, de recorrer los caminos por ellos recorridos y de conformar sus autorreferencias.

En conclusión, la utilidad de la Diferencia de Vistas de Punto con respecto a la Coincidencia podemos resumirla en los siguientes términos:

- 1) Ofrece más novedad, y por tanto más posibilidades de encontrar

nuevas soluciones a problemas difíciles.

- 2) Proporciona más cantidad de información y conocimientos que la Coincidencia.
- 3) Permite encontrar los nudos conflictivos que hacen reproducir los problemas que queremos resolver, a través de distinguir las explicaciones **diferenciadas** entre los diversos actores, esto es, las explicaciones centradas en **los diferentes valores o prioridades de los actores**.
- 4) Ayudan a superar el "**Efecto Paradigma**" y la "**Parálisis Paradigmática**" de que adolece todo explicador.
- 5) Ahorra el trabajo de colocarnos en otras situaciones que nos pueden resultar difíciles de lograr o de aceptar, pero sin las cuales no podemos resolver los problemas.

#### **2.1.4 EL PES ES UN METODO DE PLANEACION POR PROBLEMAS Y PROYECTOS, NO POR SECTORES NI FUNCIONES DE LA INSTITUCION**

El **PES** se enfoca a resolver problemas y no únicamente a cumplir metas de sectores o de funciones institucionales, ya que:

1. La sociedad reclama la solución de sus **problemas**, para lo cual se requiere desarrollar **proyectos de solución integral**. El **PES** ve a un problema como una "**masa indivisible**" o un "**proceso horizontal**" que debe abordarse integralmente para poder superarlo. No obstante, las Instituciones Públicas tradicionales tratan de resolver los problemas atacándolos en partes o sectores (sector salud, sector vivienda, sector educación, sector transporte, sector seguridad pública, sector equipamiento urbano o rural, sector económico, etc.), bajo el supuesto de que los problemas sociales se pueden resolver a través de **dividirlos "artificialmente"** en parcelas que pueden ser abordadas por sectores.
2. En la práctica, el gobernante, el jefe, el director y el político deben dedicarse mayormente a la solución de problemas, a dar



resultados, porque ésto es lo que la población les exige, y no tanto que cumplan con sus metas sectoriales, funcionales, globales o institucionales, que es lamentablemente a lo que se ha dedicado y continúa dedicándose la Admin. Pública tradicional.

3. Problema es un concepto práctico y concreto que entiende y sufre la sociedad, mientras que sector y función son conceptos abstractos que la sociedad asocia con burocracia. Sector es una **imposición analítica** establecida por el modelo administrativo tradicional. Incluso, en la Iniciativa Privado ya se ha advertido que es necesario avanzar hacia una transformación de este modelo a través de la aplicación de la **Reingeniería de Procesos**, pero este cambio es aún muy lento y superficial en la Admin. Pública.
4. La participación ciudadana se facilita cuando nos enfocamos a resolver problemas sociales bajo una **organización horizontal**, mientras que se dificulta cuando el enfoque consiste en cumplir metas por sectores o funciones verticales de la Admin. Pública.
5. La sociedad reconoce problemas y sus causas, no reconoce sectores, ni habla este lenguaje tan formal, ya que éste es administrativo. A pesar de ello, la Administración Pública tradicional está organizada por sectores y así es como intenta resolver los problemas sociales, por lo que, para lograr algún resultado positivo, se tiene actualmente que realizar un gran esfuerzo de superación de barreras verticales impuestas por la división en sectores, y por las normatividades.
6. Hasta la fecha las universidades trabajan por facultades, sectores o parcelas del conocimiento de los problemas, y no se enfocan a abordarlos de manera integral y horizontal. Este vacío ha llevado al **PES** a desarrollar técnicas para abordar problemas a través de **proyectos** con enfoque integral y horizontal.
7. Sector o Función son conceptos que nacen de la planeación dentro del enfoque administrativo o económico tradicional. No son conceptos que salgan de la realidad social.

8. Para solucionar un problema real, es necesario **involucrar a diversos sectores o funciones** administrativos, políticos, culturales, económicos, etc., y a los **actores sociales** que sea necesario, mientras que la Administración Pública tradicional, al operar con una estructura compuesta por sectores y funciones normativas, y sin actores sociales, **está impedida** para resolver a fondo los problemas sociales e institucionales.

Por otro lado, el **PES** trabaja con **problemas actuales**, que son los que sufre la ciudadanía y las instituciones, y **problemas potenciales**, que son los que se vislumbran para el futuro, y constituyen amenazas. Los primeros se manejan con **planeación reactiva**, y los segundos con **planeación preventiva**.

El **PES** trabaja también con **problemas y subproblemas**. Mediante este enfoque se tiene la visión global de un gran problema con problemas correlacionados y/o componentes (subproblemas), lo cual se desarrolla a través de un modelo sistémico de explicación causal y un abordaje del problema como un **proceso horizontal**.

En el **PES**, se puede desarrollar un plan o un proyecto global orientado a resolver un gran problema o a satisfacer una necesidad humana, y planes o proyectos específicos orientados a subproblemas.

### 2.1.5 EJERCICIOS DE APLICACION A PROBLEMAS PUBLICOS

Trabajando en equipo, supongan un sistema sociopolítico cualquiera en el ámbito público donde un actor (A1) desea resolver un problema:

- 1) Nombre del problema que desea superar el actor A1: . . . . .  
. . . . .
- 2) Actores que operan en el sistema sociopolítico considerado:  
  
A1: . . . . .  
A2: . . . . .  
A3: . . . . .  
A4: . . . . .

3) Poniéndose en el lugar de A1, identifiquen la(s) **causa(s)** y **posibles soluciones** al problema que desea superar este actor:

Causa(s): .....  
.....  
.....  
.....

Soluciones: .....  
.....  
.....

4) Cada actor tiene una serie de características que conforman su Autorreferencia para explicar el problema. Supongan ustedes estas características para cada actor (CAi) y descríbanlas:

CA1: .....  
.....

CA2: .....  
.....

CA3: .....  
.....

CA4: .....  
.....

5) Supongan ahora que los actores se ubican en sus respectivas posiciones, observando una esfera sobre la cual se encuentran las **causas** del problema de A1. Identifiquen estas **causas** según la Vista de Punto (VP) de cada actor, influenciadas por sus respectivas Autorreferencias o Subjetividades:

VP-A1: .....  
.....

VP-A2: .....  
.....  
VP-A3: .....  
.....  
VP-A4: .....  
.....

6) Identifiquen Areas de Coincidencias (AC) y Areas de Diferencias (AD) entre las Vistas de Punto antes descritas:

AC-1: .....  
.....  
AC-2: .....  
.....  
AC-3: .....  
.....  
  
AD-1: .....  
.....  
AD-2: .....  
.....  
AD-3: .....  
.....

7) Identifiquen Explicaciones Complementarias (ECOM) y Conflictivas (ECON) entre actores:

ECOM-1: .....  
ECOM-2: .....  
ECOM-3: .....  
  
ECON-1: .....  
ECON-2: .....  
ECON-3: .....

8) Identifiquen Actores Coincidentes y Divergentes con respecto a A1, y expliquen por qué lo son:

COINCIDENTES: .....  
.....  
.....

DIVERGENTES: .....  
.....  
.....

9) ¿ Qué acciones de solución podrían ustedes deducir de las Vistas de Punto (VP's) de los otros actores para que A1 resuelva su problema ?

Acciones de solución deducidas de las VP's de Coincidentes: .....  
.....  
.....

Acciones de solución deducidas de las VP's de Divergentes: .....  
.....  
.....

10) ¿ Consideran ustedes que las acciones de solución deducidas de las VP's de los Divergentes pueden ser más útiles para A1 que las deducidas de las VP's de los Coincidentes ? ¿ Por qué ? Explíqueno en forma detallada:

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

11) ¿ Qué solución puede ahora encontrar A1 a su problema a partir de las Vistas de Punto Coincidentes y Divergentes de todos los actores ?

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

12) ¿ A qué actores puede favorecer y a cuáles desfavorecer la solución que ha encontrado A1 ?

Favorece a: .....

Desfavorece a: .....

13) ¿ Qué costo económico (A = alto, M = medio, B = bajo), político y social tendría la solución que ha encontrado A1 ?

Costo económico: .....

Costo político: .....

Costo social: .....

14) Poniéndose en el lugar de A1, ¿ es conveniente esta solución o sería mejor buscar alternativas? ¿Por qué? ¿ Qué alternativas ?

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

## 2.1.6 PARADIGMAS APLICABLES EN LA NUEVA ERA

A continuación se presenta una lista de paradigmas cuya utilización puede producir un alto impacto en la eficacia de los puntos vistos en este tema.

Se pide que usted ilustre la aplicación de cada uno de estos paradigmas a problemas reales y actuales. Puede apoyarse en el libro: "**Si no está roto, rómpalo**", de Robert Kriegel, Editorial Norma.

1. "Piense como un principiante para encontrar mejores soluciones"

Ejemplo: .....  
.....

2. "De las alianzas inesperadas surgen las mejores asociaciones"

Ejemplo: .....  
.....

3. "Los otros siempre tienen la razón, especialmente cuando se equivocan"

Ejemplo: .....  
.....

4. "El mayor riesgo es no arriesgarse"

Ejemplo: .....  
.....

5. "Proyéctese, hágalo en forma diferente"

Ejemplo: .....  
.....

## TEMA 2.2: APLICACIONES DE LOS PARADIGMAS DEL PES

### 2.2.1 PARADIGMA CENTRAL

¿ CUAL ES EL PARADIGMA CENTRAL DEL PES ?:

**EL ACTOR QUE PLANIFICA ESTA "DENTRO" DE LA REALIDAD PLANIFICADA Y ALLI COEXISTE E INTERACTUA CON OTROS ACTORES QUE TAMBIEN PLANIFICAN.**

**DIFERENCIA CON EL PARADIGMA CENTRAL DEL METODO PEN:**  
(Planeación Estratégica Normativa)

Según el Método **PEN**, el actor que planifica está "**fuera o sobre**" la realidad planificada, la cual se deja conducir sin resistencia alguna. El actor hace su plan para alcanzar sus objetivos con base en una lógica tan racional, única y positivista que elimina toda posibilidad de que alguien se oponga al plan.

¿ Qué plantea el PES frente a este paradigma del Método PEN ?

El Método **PES** plantea un **rompimiento paradigmático de base** con el Método **PEN**, removiendo sus cimientos, separando sus escombros y construyendo un nuevo edificio teórico-metodológico de la planeación y el gobierno para la nueva era.

El **paradigma central del PES** da lugar a un conjunto de paradigmas derivados que estudiaremos a continuación.

### 2.2.2 PARADIGMA 1: EL SUJETO QUE PLANIFICA ES TAMBIEN OBJETO PLANIFICADO

El "**sujeto**" que planifica está comprendido en el "**objeto planificado**". A su vez, el objeto planificado comprende a otros sujetos que también planifican, y lo hacen con distintos objetivos, herramientas, recursos y enfoques. Al planificar y actuar, todos estos sujetos tienen capacidad de alterar el objeto planificado, aunque estas capacidades son distintas.



En consecuencia, es imposible distinguir tajantemente entre "**sujeto planificador y objeto planificado**", ya que ambos se confunden y son interdependientes.

Por lo tanto, un **actor** que planifica, aún siendo jefe, director o gobernante, no tiene asegurada **de antemano** la posibilidad de resolver los problemas de la realidad planificada porque ello depende de los controles que detentan y las acciones que realicen **otros actores influyentes** en esa realidad.

**"Todos los actores que operan en un sistema social son sujetos y objetos a la vez".**

No existe el actor único y omnipotente que manipula el "**objeto**" hasta alcanzar sus objetivos. Lo que sí existen son varios actores sociales que se enfrentan con **objetivos, medios o puntos de vista conflictivos y con creatividad suficiente como para sorprenderse mutuamente con sus acciones.**

Existen necesariamente **grados diversos de control del sistema para los distintos actores sociales**, dependiendo de qué tanto **peso** tenga cada actor en relación a los demás.

#### **EJERCICIO:**

**Por favor, forme un equipo con algunos de sus compañeros para desarrollar un plan estratégico aplicado a un problema cuya solución está en manos de varios actores sociales.**

**Para ello, identifiquen un problema cualquiera que sea relevante para un actor que el equipo desee representar (Actor Proyectista Pivote),**

**1) Plan Estratégico para resolver el problema: . . . . .**

.....

**2) Actor Proyectista Pivote (Sujeto-Objeto):**

A1 = .....

**3) Actores influyentes en la solución del problema (Sujetos-Objetos):**

A2 = .....

A3 = .....

**4) Según A1: ¿ Cómo podrá evolucionar este problema en el futuro y qué implicaciones tendría si no se resuelve oportunamente ?**

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

**DIFERENCIA CON EL PARADIGMA DEL METODO PEN:**

Según el Método **PEN**, "**el sujeto es distinto del objeto**", siendo el sujeto el planificador y el objeto el planificado. Ambos son perfectamente diferenciables. Cuando el sujeto es un jefe, director o gobernante, y sus colaboradores inmediatos, se entiende que tienen de antemano asegurada la posibilidad de resolver los problemas del sistema social que dirigen, con independencia del objeto.

**2.2.3 PARADIGMA 2: EL PLAN DEBE HACERSE CON VARIAS EXPLICACIONES SUBJETIVAS DE LA REALIDAD, Y SOLO EN PARTE CON BASE EN LAS CIENCIAS DISPONIBLES**

Como son varios los actores que coexisten en un sistema social, y todos ellos son humanos, únicos, con intereses, capacidades y métodos diferentes de razonamiento, habrán varias explicaciones de la realidad, y todas estarán condicionadas por la inserción particular de cada actor en dicha realidad, es decir por su **situación**.

Un actor tiene **intereses y objetivos** según la **situación** en que se encuentra ubicado en el sistema social y según los **problemas** que está reconociendo como **relevantes** en un momento determinado.

En efecto, los problemas que existen en un sistema social son **relativos** a las respectivas situaciones en que se encuentran los actores que

coexisten en ella: **lo que es un problema para un actor puede no serlo para otro, o incluso, puede ser una solución para él**, por lo que la explicación que cada quien hace de las causas de esos problemas es **una explicación interesada en la solución de "su" problema como actor, no es una explicación objetiva**, y habrá tantas explicaciones interesadas como actores coexistan en el sistema social planificado.

En consecuencia, no es posible pensar en un **diagnóstico único y objetivo de las causas de los problemas**. Sólo es posible tener **explicaciones subjetivas**, donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en el objeto planificado.

Asimismo, existen múltiples objetivos conflictivos, múltiples lógicas para alcanzarlos y múltiples criterios de eficacia sobre los resultados que se obtengan entre todos. Unos actores podrán juzgar estos resultados como **"muy buenos"**, otros como **"buenos"**, otros como **"regulares"** y otros como **"malos"** o **"muy malos"**.

El plan, además de estar basado en explicaciones subjetivas sobre las causas de los problemas, se enfoca a diseñar y aplicar estrategias para cambiar situaciones que, bien sea en el presente o en el futuro, no satisfacen al actor proyectista, y ese cambio afecta a otros actores, los cuales pueden oponerse a través de **"contraestrategias"**, muchas de las cuales son **"nuevas, creativas y sorprendidas"**, que podrían dificultar o impedir el cambio que se propone realizar el Actor Proyectista, aun siendo los otros actores sus aliados.

En la medida que el mundo avanza, son cada vez más las **nuevas estrategias y efectos que son inexplicables e impredecibles por las ciencias existentes, o por alguna lógica o sentido común**, por lo que, para poder prever las múltiples **nuevas estrategias** posibles de todos los actores y sus **efectos mutuos**, el Actor Proyectista no tiene otra alternativa que hacer su plan con base en **"juicios estratégicos, subjetividades y cálculos interactivos aproximados"**, y en menor grado con base en las ciencias disponibles, al menos mientras estas ciencias sigan desdeñando a las subjetividades como **"objeto de estudio"**.

En consecuencia, la realidad planificada, si bien en parte es explicable

por las ciencias existentes (sobre todo en lo que se refiere a los comportamientos globales de la sociedad), hay una gran parte de ella que no puede ser explicada por medio de la lógica racional o por teoría o ciencia conocida (las conductas de los actores, que son los que mueven la realidad), por lo que se hace necesario acudir a la **simulación humana** para comprender y prever la interacción entre nuevas estrategias que los actores pueden generar y aplicar en el sistema social.

Por lo tanto, las Ciencias Humanísticas (Ciencia Política, Economía, Sociología, Psicología, Filosofía, Antropología, etc.) resultan **insuficientes para planear y gobernar en la nueva era.**

Las únicas ciencias disponibles que pueden ser parcialmente útiles para la planeación y el gobierno son algunas donde el sistema estudiado puede ser aislado de alguna influencia de interpretaciones, intenciones y acciones humanas, tales como las ciencias de la naturaleza y las ciencias físicas puras.

No obstante, si bien con las ciencias físicas y naturales se pueden identificar y medir problemas con toda precisión, determinar sus verdaderas causas y efectos, y las soluciones necesarias, sin ambigüedad, las decisiones y condiciones para resolverlos se traducen generalmente en **problemas políticos**, bien sea de voluntad de los gobernantes o de las posibilidades de que distintas fuerzas políticas puedan llegar a acuerdos sobre la solución de esos problemas, teniendo en cuenta que el aplicar esas soluciones puede afectar negativamente los intereses de determinados actores.

En consecuencia, la **solución objetiva de un problema que pueda conocerse muy bien utilizando las ciencias**, queda a fin de cuentas en manos de las **subjetividades humanas**, según las cuales el problema puede ser considerado como muy grave, grave, poco grave o inexistente, y según estas percepciones, el problema podrá o no ser resuelto, ya que la solución definitiva cae en el **ámbito político**, mas que en el ámbito técnico, administrativo, físico o natural.

**"Las subjetividades son objetivas porque son las verdaderas fuerzas que mueven a la realidad y porque es lo que verdaderamente prevalece en la mente de los humanos",** por lo que el actor que planifica, si pretende cambiar la realidad para lograr sus objetivos, **está obligado a trabajar con las subjetividades de todos los actores (incluyendo la propia).**

En consecuencia, si el diagnóstico debe enfocarse a encontrar la objetividad, a fin de resolver los problemas, **deberá buscarla en las subjetividades humanas** porque es allí de donde derivan las **acciones de los humanos**, que son las **"verdaderas"** causas de los problemas que el plan quiere resolver.

**5) Identifiquen el respectivo "problema asociado o equivalente" de cada uno de los Actores Influyentes.**

Nombre del problema asociado del Actor Influyente A2: . . . . .  
.....

Nombre del problema asociado del Actor Influyente A3: . . . . .  
.....

**6) ¿ Qué explicación de causas últimas puede dar cada actor a su respectivo problema ?**

Explicación de causas de fondo del problema de A1 por A1: . . . . .  
.....  
.....

Explicación de causas de fondo del problema de A2 por A2: . . . . .  
.....  
.....

Explicación de causas de fondo del problema de A3 por A3: . . . . .  
.....  
.....

7) ¿ El hecho de que estas explicaciones no sean objetivas y eventualmente contradictorias, conflictivas o incompatibles impide la solución del problema de A1 ?. ¿ Por qué ?.

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

**DIFERENCIA DE ESTE PARADIGMA CON EL DEL METODO PEN:**

Según el Método **PEN**, "hay una sola explicación válida y un solo diagnóstico de la realidad". Ese diagnóstico es **objetivo y único**.

Si el diagnóstico de un problema no fuese objetivo, el problema no se podría solucionar. Además, los objetivos de los actores son comunes, hay una sola lógica social y un solo criterio de eficacia en los resultados.

Además, considera el Método **PEN** que es absurdo planear con base en "juicios o subjetividades". Sólo se puede planear con base en "verdades absolutas", ya que el plan debe basarse en un conocimiento "objetivo" de la realidad, donde el diagnóstico, las causas y las soluciones "deben estar descontaminadas de subjetividades".

Tanto la descripción de los problemas, como su diagnóstico causal y las soluciones necesarias, deberán corresponder a la verdad. No puede resolverse un problema si no se atacan sus causas reales, por lo que los juicios y subjetividades sobre la solución del problema no tienen ningún sentido.

Las Ciencias y Técnicas existentes, así como la lógica racional y el sentido común son suficientes para planear y gobernar en esta era. Las Ciencias nos proporcionan las verdades absolutas, es cuestión de conocerlas y aplicarlas bien.

## 2.2.4 PARADIGMA 3: EL PLANIFICAR REQUIERE INCLUIR LOS PLANES DE LOS OTROS

El que planifica debe incluir los planes de los otros, esto es, sus problemas, sus respectivas explicaciones causales, sus objetivos, sus estrategias, sus interimpactos y sus interafectaciones, incluyendo estrategias creativas para las cuales no hay ciencias que las puedan predecir o siquiera explicar.

En efecto, en un sistema social existen varios actores que hacen planes para lograr objetivos individuales y/o grupales, y al aplicar las estrategias contenidas en sus planes, se impactan mutuamente, dando como resultado afectaciones mutuas, tales como el hecho de que algunos de los actores no alcancen sus objetivos o los alcancen parcialmente o les cueste más trabajo que el calculado para alcanzarlos o incluso, que se les revierta el plan.

**8) Suponga los posibles objetivos de los actores en función de sus respectivos problemas:**

Objetivo de A1 = .....

Objetivo de A2 = .....

Objetivo de A3 = .....

**9) Suponga posibles estrategias, denominadas  $E(A_i)$ , para alcanzar el objetivo del plan de cada actor.**

$E1(A1)$  = .....

$E2(A2)$  = .....

$E3(A3)$  = .....

**10) Identifique posibles impactos mutuos,  $I(E_m, E_n)$ , entre estas estrategias:**

$I(E1, E2)$  = .....

$I(E1, E3) =$  .....

$I(E2, E1) =$  .....

.....  
.....

**11) Describa brevemente cómo estos impactos pueden afectar a los respectivos objetivos y problemas de los actores (los impiden, los mejoran, los empeoran, los retrasan, los adelantan, crean más trabajo para alcanzarlos, los revierten, etc.).**

**Nomenclatura: la afectación "AFj" del impacto "I" de las estrategias "Em y En" se escribe como: AFj(I(Em, En)).**

La Afectación AF1 (I(E1, E2)) sobre el Objetivo y Problema de A2 es = .....

La Afectación AF2 (I(E1, E3)) sobre el Objetivo y Problema de A3 es = .....

La Afectación AF3 (I(E2, E1)) sobre el Objetivo y Problema de A1 es = .....

**DIFERENCIA DE ESTE PARADIGMA CON EL DEL METODO PEN:**

Supone el Método **PEN** que un actor puede planear sin tomar en cuenta a los demás, y si se trata de un sistema social organizado con base en jerarquías, habrá un actor al que le corresponde planear y dirigir (el jefe, director, gobernante, etc., que es el sujeto), y otros a los que les corresponde hacer lo planeado u obedecer y actuar conforme a ello (el objeto), por lo que no hay otros actores ni otras acciones que puedan actuar a favor o en contra del plan, de manera que el actor que planifica (el único) siempre podrá alcanzar sus objetivos, salvo por los azares de la naturaleza o por eventos provenientes de otros sistemas sociales, pero no porque otros humanos dentro del sistema pudieran impedirlo, y si éste último ocurriera, habría que manejarlo fuera del



plan.

Además, en el Método **PEN**, sólo se contemplan comportamientos globales de variables económicas, sociales y políticas, mas no estrategias de otros actores. El único que puede aplicar estrategias es el actor que planifica.

#### **2.2.5 PARADIGMA 4: ES NECESARIO CONSEGUIR RECURSOS QUE ESTAN CONTROLADOS POR LOS OTROS ACTORES**

El que planifica debe identificar y conseguir los recursos que controlan otros actores y que son necesarios para ejecutar el plan.

Las limitaciones para planear se deben parcialmente al hecho de que la ejecución del plan necesita de **recursos**, de los cuales hay algunos que "YO" tengo o controlo, pero hay otros que los controlan "**OTROS ACTORES**", algunos de los cuales tienen intereses y objetivos diferentes a los míos, por lo que para contar con los recursos que el plan necesita y que otros controlan, tendré que buscar sus cooperaciones o intentar vencerlos, bien sea a través de convencimiento, negociación, confrontación u otros medios estratégicos.

Los recursos que un plan necesita pueden ser tanto humanos, materiales, financieros, tecnológicos y naturales como informativos, cognitivos, políticos (apoyos, habilidades y experiencias), creativos, culturales, actitudinales, capacitativos, etc.

Esto significa que el actor que planifica, aún siendo jefe, director, coordinador, supervisor o gobernante, puede no contar con todos los recursos de poder político que necesita para ejecutar su plan, por lo cual éste tiene una **viabilidad limitada**.

En consecuencia, la planeación no se puede limitar al simple diseño normativo del "**debe ser**", sino que debe cubrir el "**puede ser**" y la "**voluntad de hacer**" de los diversos actores involucrados.

Pero como los actores son diferentes, por ser humanos, sus intereses,

objetivos y/o formas de ver el mundo son diferentes, por lo cual la planeación debe incluir y sistematizar el **cálculo político y centrar su atención en el presente**, que se constituye en su **centro práctico de acción**.

El "**objeto**" no sólo se resiste a ser planificado y conducido por el "**sujeto**", sino que tiene planes propios y fuerza para alterar o revertir el plan del actor que se supone es el "sujeto". De manera que el plan de un actor, bien sea individual, grupal, social, familiar, oficial, administrativo, económico, competitivo, operativo, etc., debe incluir o incluirse dentro de una **planeación sociopolítica**, ya que los **actores sociales** son el centro del plan. No hay plan que pueda ser bueno sino incluye a los actores sociales. Los planes excluyentes ya no tienen razón de ser en esta era.

Uno de los recursos más valiosos para el plan es la explicación causal que cada actor hace del problema del Actor Projectista, así como las diversas propuestas de solución a ese problema.

**12) ¿Cómo explican los otros actores las causas últimas del problema de AP?**

Explicación de causas de fondo del problema de AP por A2: . . . . .  
.....

Explicación de causas de fondo del problema de AP por A3: . . . . .  
.....

Explicación de causas de fondo del problema de AP por otros actores: . . . . .  
.....  
.....

**13) ¿Cómo haría AP la explicación causal de fondo de su problema después de conocer las explicaciones causales que hacen los otros actores?**

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

**14) ¿Qué soluciones sugieren los demás actores al problema de AP?**

Solución que sugiere el actor A2: . . . . .  
. . . . .

Solución que sugiere el actor A3: . . . . .  
. . . . .

Soluciones que sugieren otros actores: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

**15) ¿ Qué estrategia considera AP que debe aplicar para resolver su problema, tomando en cuenta las soluciones que sugieren los otros actores ?**

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

**16) ¿ Con qué contraestrategias podrán reaccionar los otros actores a la estrategia de solución a ser aplicada por AP ?**

Contraestrategia de A2: . . . . .  
. . . . .

Contraestrategia de A3: . . . . .  
. . . . .

Contraestrategias de otros actores: . . . . .  
. . . . .

**17) ¿ Con qué estrategias puede AP manejar y/o contrarrestar las contraestrategias posibles de ser emprendidas por los actores influyentes ?**

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

**18) ¿ Qué recursos se necesitan para ejecutar alguna de las estrategias de AP ?**

Recursos para la Estrategia de AP = .....  
.....  
.....  
.....

**19) ¿ Cuáles de estos recursos son controlados por AP ?**

Recursos controlados por el Actor Proyectista A1 = .....  
.....  
.....

**20) ¿ Cuáles de los recursos son controlados por otros actores influyentes, quiénes son esos actores y qué tanta voluntad tienen de aportar esos recursos a A1 ?**

Recursos controlados por el Actor Influyente A2 y grado de voluntad para aportarlos = .....  
.....  
.....

Recursos controlados por el Actor influyente A3 y grado de voluntad para aportarlos = .....  
.....  
.....

Recursos controlados por otros Actores influyentes A\_\_\_\_\_ y grados de voluntad para aportarlos: .....  
.....  
.....

**21) ¿ Con qué estrategias puede el Actor Proyectista conseguir los recursos que controlan los Actores Influyentes ?**

Estrategias para conseguir recursos: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## DIFERENCIA CON EL METODO PEN:

Según el Método **PEN**, los únicos recursos que hay que considerar en un plan son los financieros, humanos, materiales y naturales, y el plan se hace con base en la cuantía disponible de estos recursos, los cuales son controlados por el actor que planifica una vez que le sean asignados y/o que él ya haya conseguido, por lo que dentro del plan no se consideran recursos que puedan estar controlados por otros actores.

Además, según el Método **PEN**, los objetivos que pretende alcanzar el actor que planifica no interfieren con los objetivos que puedan tener otros actores, por lo que no es necesario analizar "**conflictos de objetivos**".

A nivel de la sociedad, se entiende que los únicos objetivos que deben buscarse son los que plantea el actor que planifica y gobierna (el Estado gobernante), por lo que estos objetivos no entran en conflicto con algún otro objetivo de otro actor, como tampoco hay conflicto por el control de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos, pues todos los actores están dispuestos u obligados a ceder los recursos que poseen, en favor del plan del Estado gobernante.

Supone el Método **PEN** que no hay competencia entre actores, no hay que buscar la cooperación de otros (ya se tiene), no es necesario negociar, ya que los actores están dispuestos u obligados a colaborar, y lo harán sin resistencia alguna, ya que los objetivos e intereses de todos los actores son comunes.

Por último, desde la perspectiva del Estado gobernante, el Método **PEN** considera que no hay actor que se pueda **oponer a las acciones** necesarias para alcanzar los objetivos del plan, porque todos los actores coinciden en la **única forma válida de ver el mundo, hay una sola lógica** para actuar y resolver los problemas (**una única y mejor solución**), y si hubiera alguien que no coincidiera con ello, tendrá que someterse a lo que establezca el actor que planifica y gobierna porque así lo establece la norma. Si no lo hace, se le descalifica o sanciona.

## 2.2.6 PARADIGMA 5: EL PLAN DEBE INCLUIR ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

El que planifica debe diseñar estrategias preventivas y reactivas para evitar y/o aminorar afectaciones negativas a su plan.

El éxito del plan de un actor no está garantizado a priori, ya que dicho plan puede sufrir afectaciones negativas por los impactos de las estrategias que ejecuten los otros actores y por eventos no predecibles y/o no controlables por el Actor Projectista, lo que hace que el actor debe diseñar también estrategias preventivas y reactivas para evitar o disminuir esas negatividades.

Además, en el sistema social hay una parte conocida con certeza y una gran parte donde la incertidumbre es una constante, por lo que el plan debe tanto predecir lo conocido como prever hechos negativos y positivos no predecibles y diseñar estrategias preventivas y reactivas.

Dado que en el sistema social hay múltiples actores planificando con múltiples objetivos conflictivos entre sí, con métodos diferentes de planeación, con diferentes explicaciones de los problemas, con diferentes recursos y con múltiples estrategias y contraestrategias creativas, la realidad se hace continuamente incierta y adversa para cada uno de los actores que allí coexisten, además de la incertidumbre proveniente de los impactos que puede recibir el sistema social de otros sistemas externos correlacionados o de los azares de la naturaleza.

Esta incertidumbre se manifiesta en hechos o cambios que pueden ocurrir en cualquier momento, que son **impredecibles o incontrolables** por el Actor Pivote, y que pueden afectar negativamente la eficacia o la viabilidad de las estrategias del plan. Es por ello que el plan debe también incluir estrategias preventivas y reactivas para hacer frente a estos hechos y/o a sus posibles impactos sobre el plan.

22) ¿ Qué aspectos importantes del problema de AP son predecibles con certeza ?:

.....  
.....

**23) ¿ Qué aspectos importantes del problema de AP o de la eficacia de sus estrategias de solución no son predecibles con certeza ?**

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

**24) ¿ Qué eventos pueden ocurrir en el futuro que no son predecibles por AP y que pueden ejercer un fuerte impacto negativo o positivo sobre el problema ?**

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

**25) ¿ Qué estrategias preventivas podría aplicar el AP para manejar adecuadamente los aspectos predecibles, con qué estrategias puede impedir o reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos negativos y con qué estrategias puede facilitar y aprovechar la ocurrencia de eventos positivos ?**

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

**26) ¿ Qué estrategias reactivas podría aplicar el AP para reducir el impacto de eventos negativos sobre su plan ?**

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

## 2.2.7 PARADIGMA 6: EL PLAN SE ENFOCA A RESOLVER PROBLEMAS EN PARTE BIEN Y EN GRAN PARTE MAL ESTRUCTURADOS

Los problemas que se propone resolver el Actor Pivote pueden tener una parte "**bien estructurada**", que se refiere tanto a los datos que los describen en forma objetiva, como a algunos aspectos que puedan ser predecibles con buena aproximación, pero invariablemente tienen una gran parte que está "**mal estructurada**" en virtud de que en el sistema social donde el actor opera, la incertidumbre es constante, muchas veces no puede él conocer todos los posibles eventos susceptibles de ocurrir en la realidad, porque hay muchas posibilidades de planes de los actores y muchísimas posibilidades de estrategias a ser aplicadas con esos planes, muchas de ellas que son creativas y no siguen leyes científicas para predecirlas, lo que hace que los problemas que debe resolver el actor sean muy complejos, con datos incompletos, imprecisos y cambiantes.

La parte "**bien estructurada**" se puede planear con técnicas de baja complejidad, generalmente determinísticas o probabilísticas aplicables a una planeación para el corto, mediano o largo plazo, según lo que permitan las circunstancias y las capacidades planificadoras del actor proyectista. Y la gran parte "**mal estructurada**" tendrá que planearse con técnicas de mediana a alta y muy alta complejidad, basadas en cálculos estratégicos y manejo de incertidumbre, y orientadas fundamentalmente al presente, así como al corto y mediano plazo.

La realidad planificada no tiene fechas fijas de comienzo y término, tiene **inicio y final abiertos a distintos resultados**.

27) ¿ Qué hechos o datos son desconocidos y/o desconocibles por el AP que hagan que su problema no esté bien estructurado para poder llegar a una solución óptima ?

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



28) ¿ Qué podría hacer el AP para conocer los hechos o datos desconocidos y/o desconocibles a fin de llegar a una solución óptima, o en caso de no poderlos conocer, qué podría hacer para que ello no afecte negativamente a su plan ?

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

### 2.2.8: PARADIGMA 7: DEBEN APLICARSE DISTINTAS TÉCNICAS DE PLANEACION PARA DISTINTOS SISTEMAS SOCIALES, DISTINTOS PROBLEMAS Y DISTINTAS CIRCUNSTANCIAS

Dado que los sistemas sociales están formados por humanos, tienen características propias y únicas, que los hacen distintos a los demás, tales como: número y gravedad de problemas, grado de conflictividad, cultura, valores, creencias, costumbres, grado de estabilidad y vulnerabilidad económica, social y política, formas de ver el mundo, sistemas políticos, reglas del juego social, etc., deben aplicarse distintas técnicas de planeación, al menos **un tipo de técnica para un tipo de sistema social, para un tipo de problema y/o para un tipo de condiciones y recursos con que cuente el actor proyectista**, aunque el **método** de planeación sea el mismo. Esto significa que la propia técnica de planeación que utilice un actor debe ser **situacional**.

Por ejemplo, si un actor opera en un sistema social que le genera pocos problemas, de poca gravedad, con baja conflictividad, cultura de cooperación mutua, con abundancia de recursos, con baja incertidumbre, etc., puede resolver los problemas con una técnica de planeación relativamente simple, pero si se trata de un sistema social donde el actor tiene muchos problemas que resolver, o pocos pero de mucha gravedad, con alta conflictividad, con cultura de enfrentamientos mutuos, con recursos limitados, con fuerte incertidumbre, etc., tendrá que utilizar una técnica de planeación de gran alcance, y relativamente más compleja.

## DIFERENCIA DE ESTE PARADIGMA CON EL DEL METODO PEN:

Según el Método **PEN**, como el actor que planifica es un director o gobernante, el sistema social que él dirige le es fácilmente gobernable, conducible, predecible y manipulable, por lo que lo puede planificar con un **método simple**, que se puede aplicar de manera **uniforme** a cualquier sistema social gobernado.

## COMENTARIO:

A pesar de todo lo anteriormente explicado, las causas de la ineficacia que ha mostrado en la práctica la Planeación Estratégica Normativa (**PEN**) no se han buscado en alguna crítica a sus paradigmas, sino en causas tales como:

- 1) Las adversas circunstancias políticas y económicas.
- 2) La mala actuación de los gobernantes
- 3) La baja calidad de los planificadores
- 4) Las deficiencias de las estadísticas
- 5) El insuficiente poder de las instancias planificadoras
- 6) Las actitudes de resistencia al cambio
- 7) La poca vocación de servicio de los trabajadores del Estado
- 8) Etc.

Estas causas pueden existir, pero **no descubren el fondo del problema.**

**Según usted, ¿ cuál es el fondo del problema ?**

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

## TEMA 2.3: JUEGOS SOCIO-POLITICOS Y CREATIVOS

### 2.3.1 ¿ QUÉ SON JUEGOS SOCIO-POLITICOS ?

Dado que el sistema social está formado por humanos que nos caracterizamos fundamentalmente por tener necesidades y actuar para satisfacerlas, utilizando nuestros conocimientos, fuerzas, ingenio y creatividad, podemos verlo como algo análogo a un juego deportivo o recreativo, ya que:

1. En un juego deportivo y/o recreativo los jugadores buscan acumular puntos, prestigio, premios y/o ganancias económicas, haciendo jugadas creativas y comúnmente conflictivas. Esto mismo ocurre en el sistema social donde los individuos o grupos buscan acumular satisfactores de muy diversa naturaleza, tales como: poder, dinero, prestigio, territorios físicos y psicológicos, libertades, conocimientos, bienestar, satisfacciones, reconocimientos, ideologías, creencias, paradigmas, valores, etc., para lo cual los jugadores ejecutan jugadas creativas y comúnmente conflictivas.
2. Las jugadas son los movimientos estratégicos que los jugadores deportivos y/o recreativos utilizan para cambiar sus acumulaciones y marcadores, de la misma manera que los actores socio-políticos cambian la situación a través de ejecutar acciones humanas basadas en cálculos estratégicos.
3. En cada momento del desarrollo del juego deportivo y/o recreativo hay una realidad que cambia y cada nueva realidad es resultado de la modificación de la anterior, tal como ocurre en la realidad social y política en la medida que se realizan acciones humanas en forma continua.
4. Los recursos que poseen los jugadores deportivos y/o recreativos aumentan, disminuyen o cambian de calidad según sus aciertos o desaciertos. Estos jugadores, en la competencia por vencer, desempeñan roles similares a los de los actores socio-políticos, ya que éstos aprovechan los recursos que han acumulado para

producir jugadas tales como acciones económicas, sociales, políticas, jurídicas, etc., a fin de incrementar la acumulación de esos recursos, que representan también beneficios del juego.

Es por ello que cualquier sistema social, por pequeño que sea, puede verse como un juego muy especial y complejo, ya que, además de ser altamente creativo y conflictivo, muchas veces resulta difícil predecir las jugadas, sus consecuencias y el orden en que se ejecutarán, pues éstas derivan de **estrategias, motivaciones e intereses** de múltiples jugadores.

### ¿ Por qué el juego social es también político ?

Porque la política podemos verla como el arte de actuar para satisfacer necesidades individuales o grupales, es el arte de lo posible, el cómo hacer posible la obtención de los satisfactores que se desean.

La definición anterior de política nos lleva a considerarla como un arte que practicamos todos los seres humanos en sociedad, práctica que hacemos en forma consciente o inconsciente, con ética o sin ella y utilizando muy diversos tipos de recursos y habilidades, aunque en muchos ámbitos de la sociedad se ha generalizado el concepto de política en el sentido de ser un arte que se practica en forma consciente, sin ética y utilizando recursos que pueden considerarse como "impropios o sucios", a lo que también algunos autores denominan "antipolítica" o "política con minúsculas".

A este respecto, el Método **PES** proporciona los elementos fundamentales para hacer posible la práctica de la "Buena Política" o la "Política con Mayúsculas", la cual siempre es recomendable.

### **EJERCICIO:**

**Ilustre un juego socio-político utilizando un ejemplo de la vida real, e identifique:**

Nombre del juego: .....

Roles o papeles de los jugadores: . . . . .  
. . . . .

Reglas del juego: . . . . .

Recursos que se acumulan y desacumulan: . . . . .  
. . . . .

Ejemplos de posibles marcadores del juego: . . . . .  
. . . . .

Ejemplos de posibles jugadas: . . . . .  
. . . . .

Ejemplos de posibles contrajugadas: . . . . .  
. . . . .

### **2.3.2 ¿ QUÉ ES UN SISTEMA MONOCONTROLADO, QUÉ UN CUASICONTROLADO Y QUÉ UN POLICONTROLADO ?**

**UN SISTEMA ES MONOCONTROLADO** por un jugador si los otros jugadores que participan en el juego tienen comportamientos predecibles porque hacen jugadas con criterios mecánicos, matemáticos, normales, no creativos, y buscan aumentar sus recursos con cada nueva jugada, la cual se puede explicar y predecir aplicando leyes científicas, lógica racional o sentido común. Se trata de un cálculo apoyado en una sola lógica del comportamiento de los otros jugadores que cooperan y compiten por los mismos recursos.

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el cálculo bien estructurado que permite al jugador que controla el juego anunciar resultados precisables con certeza. El monocontrolador "supone" que cuenta con todos los mecanismos necesarios para asegurar que todos los jugadores jueguen como él lo decida. De no hacerlo, se aplican medidas de castigo.

En la vida real hay sistemas que son monocontrolados por quienes los dirigen. Estos son sistemas cerrados tales como la Institución Militar,

la Iglesia, Empresas e Instituciones Públicas y Privadas tradicionalistas, Escuelas tradicionalistas, Organizaciones religiosas, etc.

En estos sistemas cerrados se aplica la **TEORIA DEL CONTROL** con una eficiencia aparente y con baja eficacia porque se hace a costa de la paralización de la creatividad, mínima innovación y absoluto estancamiento.

Una característica sobresaliente de estos sistemas cerrados, no democráticos, controlados por la dirección, o de los sistemas totalitarios, es que no hay libertad para generar ideas, no hay diversidad de opiniones y está prohibido oponerse al jefe. Son sistemas que sólo sirven para la reproducción de lo establecido, no para la transformación y el avance.

**UN SISTEMA CUASICONTROLADO** es aquel en el que un jugador, aunque no tiene control absoluto sobre las decisiones y jugadas de los otros, puede hacer una previsión precisa de todas sus jugadas posibles, y lo mismo ocurre con los otros jugadores. Por consiguiente, se trata también de un juego bien estructurado como el monocontrolado, pero un poco más complejo.

Un ejemplo de un sistema cuasicontrolado lo constituye el juego del "**gato**", donde si bien no se puede predecir con certeza las jugadas del otro, sí podemos prever todas sus posibles jugadas en cada momento del juego.

A este respecto, un gran peligro que presenta la Planeación Estratégica Normativa es que razona con una lógica similar a la de un Sistema Monocontrolado o, en el mejor de los casos, Cuasicontrolado.

En la Administración Pública tradicional, se planifica y gobierna la sociedad con una analogía a la de un juego como el del "**gato**". En efecto, el funcionario tradicional o tecnócrata aplica un modelo econométrico donde "**se supone que él conoce la conducta de los agentes económicos, y puede hacer predicciones de resultados con una supuesta buena aproximación, así como también puede elaborar su plan dentro de ciertos escenarios previsibles, conocibles y enumerables**".

El tecnócrata se siente seguro de atinarle porque utiliza un modelo técnicamente comprobado, muchas veces en países desarrollados, pero como a veces (o muchas veces) el juego no le sale como él lo previó, lo que hace es "**culpar**" a otros que intrusamente impidieron la eficacia de sus jugadas.

El tecnócrata juega sin saber que esos otros a los que llama intrusos, también juegan, y su error es aún más infantil cuando supone que el juego en el que participa es Cuasicontrolado, cuando realmente se trata de un juego Policontrolado, y como cree que está aplicando el mejor de los modelos, "**no ve que no ve**".

**UN SISTEMA POLICONTROLADO** es aquel en el que todos los jugadores que participan en el juego son estrategias creativas que cooperan y entran en conflicto por los limitados recursos que el resultado del juego distribuye en cada momento de su desarrollo interminable, y donde cada jugador no conoce a priori todas las posibles jugadas de los otros, ni siquiera las propias, por lo tanto, no puede predecir el futuro ni prever todas sus posibilidades. Aquí el destino del juego es nebuloso y depende de todos los jugadores.

## **JUEGO DE LA CUERDA ELASTICA Y LA CAMPANA**

Para ilustrar un juego social policontrolado, utilicemos como símil el siguiente "**juego de la cuerda elástica y la campana**":

Suponga que usted es un jugador 1 que tiene una cuerda elástica de un metro cincuenta de largo. Suponga que en el medio de la cuerda usted amarra, pendiente de un hilo corto, una campana pequeña y alargada que, por ser muy sensible a la inestabilidad, emite su típico sonido ante cualquier movimiento.

El juego consiste en tomar la cuerda por los dos extremos y estirla intentando reducir al mínimo el tiempo en que suena la campana.

Si usted es el único jugador, el problema parece fácil. Sólo depende de usted no hacer movimientos innecesarios, para lo cual tratará de conservar la cuerda elástica suficientemente tensa.

Agreguemos ahora un jugador 2. Usted tiene ahora sólo un extremo de la cuerda y el jugador 2 tiene el otro.

Supongamos que ambos jugadores cooperan para que no suene la campana, y sin embargo, ahora el problema es más difícil, pues cualquier pequeño movimiento del otro jugador puede derrotar su objetivo.

Tampoco será fácil un acuerdo entre los 2 jugadores sobre el concepto de "cuerda suficientemente tensa", pues el grado de tensión es subjetivo.

Agreguemos ahora 2 jugadores más, de manera que los cuatro jugadores, en ciertos momentos, desean cooperar para lograr el objetivo, y en otros momentos tratan de impedir que el jugador 1 mantenga la estabilidad.

Habrán discusiones entre los aliados sobre la tensión de la cuerda, con las consiguientes acciones contradictorias o incoherentes, y los oponentes tratarán de desestabilizar el sistema. En estas condiciones, alcanzar el objetivo de estabilidad es muy difícil porque depende de todos los jugadores.

¿ En cuánto depende ahora del jugador 1 la meta de estabilizar la campana ?. ¿ Cuánto pesan los movimientos de los jugadores 2, 3 y 4 en el logro del objetivo ?. Este es exactamente un juego donde su resultado depende sólo en parte de la acción del jugador 1.

En este caso, el cálculo que debe hacer el que quiere impedir que suene la campana, es un cálculo no bien estructurado, que supera las posibilidades de las matemáticas modernas, y el plan basado en ese cálculo mal estructurado, es una apuesta que tiene una determinada vulnerabilidad.

Ciertamente, el juego socio-político es mucho más variado y complejo que éste, entre otras razones porque se compone de muchos subjuegos donde el jugador 1 tiene en alguno(s) de los otros jugadores menos o más control que en otros.



EL JUEGO DE LA CUERDA ELASTICA Y LA CAMPANA



“El Plan como Apuesta”  
Fundación Altadir  
Caracas, 1993)

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el juicio del apostador, fundamentado en parte por cálculos parciales bien estructurados, y sobre todo, por juicios y preferencias basadas en cálculos mal estructurados sobre el futuro del desarrollo del juego.

El juicio del apostador puede afinarse explorando la eficacia de nuestras acciones, o sea sus resultados, en diversos futuros posibles que se desarrollan en múltiples circunstancias o escenarios.

Por ejemplo, en el juego de la cuerda y la campana, el jugador 1 no tiene capacidad alguna de predicción, y su capacidad de previsión es incompleta e imprecisa sobre los movimientos de los otros jugadores.

En un sistema social democrático, se gobierna y planifica en un juego policontrolado, donde ningún jugador, por muy poderoso que sea, puede tener el control absoluto del juego, y ésto remueve los paradigmas del actor proyectista que utiliza el Método **PEN** pensando que está planificando un sistema monocontrolado o cuasicontrolado, cuando realmente está policontrolado.

Entonces, en un sistema democrático la Planeación Estratégica Pública deberá basarse en la **TEORIA DE UN JUEGO SOCIAL POLICONTROLADO**, lo que equivale a la **TEORIA DE UN SISTEMA SOCIAL SEMIGOVERNABLE O DE MEDIANA GOBERNABILIDAD** por el actor que planifica.

### **2.3.3 ¿ CUÁL ES LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE UN JUEGO SOCIO-POLITICO POLICONTROLADO ?**

El que hay aspectos y momentos del juego en que, a pesar de los otros jugadores, se pueden calcular resultados con un cierto margen de seguridad o utilizando cálculo de probabilidades.

Por ejemplo, si la campana está estabilizada, basta con que los jugadores se abstengan de hacer movimientos para que la campana continúe silenciosa (**acuerdo de gobernabilidad**). El sistema se hace más previsible. Pero hay otros aspectos y momentos del juego en los que sólo se pueden hacer apuestas condicionadas a la ocurrencia de

determinadas circunstancias y decidir sólo sobre la base de preferencias sobre algunas apuestas, porque el cálculo de resultados precisos es imposible.

Por ejemplo, de repente la campana está sonando y todos tratan de hacer movimientos para estabilizarla, con resultados imprevisibles. En este caso, el futuro es nebuloso o difuso e impredecible. No se puede calcular el riesgo de una jugada o de una decisión. Aquí la **incertidumbre es dura**. Lo que el plan puede anunciar en este caso será una **apuesta débil**.

Por lo tanto, para comprender la teoría de la planeación conviene distinguir entre un sistema monocontrolado, uno cuasicontrolado y otro policontrolado.

**¿ Cómo explicaría usted esta característica de un juego policontrolado, utilizando un ejemplo de la vida real ?**

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

### **2.3.4 DIFICULTAD PARA CONTROLAR UN JUEGO POLICONTROLADO**

**¿ Por qué cada jugador tiene gran dificultad para controlar un juego socio-político policontrolado ?**

Porque todos los jugadores tienen limitaciones de información y de recursos para intentar ganar el juego y, aun con abundancia de recursos económicos y de poder, no pueden comprar buena parte de esa información.

Una parte muy importante de la información que los jugadores necesitan para jugar con eficacia no puede lograrse mediante investigación o espionaje. Por lo tanto, los jugadores no saben con certeza cómo superar esas limitaciones, porque en cada momento del

juego ellos tampoco saben con exactitud la siguiente jugada que deben hacer. No se puede comprar o espiar una información que el otro no posee, ya que en el cálculo interactivo abierto ningún jugador puede definir con certeza su jugada inmediata más eficaz.

En otras palabras, en un juego socio-político policontrolado ningún jugador puede razonar de la manera determinística siguiente: "**Si decido A, la consecuencia es B**", y esto es válido a pesar de que el juego social sea desigual, y otorga a unos jugadores más poder que a otros.

Ahora bien, teóricamente es posible reducir la incerteza dura y convertirla en certeza. Esto se podría dar si:

a) Un jugador llega a controlar todos los recursos limitados de un juego y transforma a sus oponentes en servidores, convirtiendo el juego en un sistema monocontrolado, y

b) Ese juego se pudiese independizar de los otros juegos que se desarrollan simultáneamente.

Pero en la práctica de la vida real actual, que es política, económica, social, y con tendencia hacia la profundización de la democracia, ninguna de las dos condiciones mencionadas es alcanzable por un jugador.

**¿ Cómo explicaría usted esta dificultad de controlar un juego policontrolado, utilizando un ejemplo de la vida real ?**

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

### **2.3.5 LO QUE ES UN PROBLEMA PARA UN JUGADOR NO LO ES PARA OTRO**

La eficacia de la jugada del jugador 1 depende de lo que antes haya jugado el jugador 2 y de lo que juegue después. Pero aún en la cooperación entre jugadores, hay incerteza, pues no siempre es fácil decidir la jugada que es de mutua conveniencia. En este juego, en cada

momento de su desarrollo, los jugadores pueden comparar los objetivos que se han propuesto con los resultados del juego, es decir con los objetivos alcanzados.

Por esta vía, al evaluar los resultados del juego, cada uno de los jugadores identifica problemas. Así, un problema para un jugador es el resultado insatisfactorio que, en una determinada fecha, el juego ofrece para él. Por consiguiente, es natural que el problema del jugador 1 sea justamente un buen resultado para el jugador 2.

El problema es siempre relativo a un jugador. Sin embargo, hay una excepción: los problemas que provienen de beneficiarios del juego B que afectan negativamente a nuestro juego A. En este caso, surgen problemas comunes a todos los jugadores que participan en el juego A. En este juego de conflicto y cooperación, pueden surgir tres tipos de retos:

a) Peligro de perder ventajas o conquistas ya acumuladas, que llamamos **amenazas**.

b) Posibilidades que abre el juego o su contexto, que podemos aprovechar o desperdiciar, que llamamos **oportunidades**.

c) Resultados insatisfactorios para algun(os) jugador(es) que se pueden manifestar en cada momento del juego, que llamamos **problemas**.

En el juego los actores lidian con problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### 2.3.6 ¿ QUE SON JUEGOS CREATIVOS ?

Los juegos creativos son ejercicios mentales que ayudan a activar y estimular la imaginación a través de generar un gran número de ideas.

Cualquier potencial humano, sea muscular o mental, se puede aumentar y revitalizar mediante el ejercicio. Esto es especialmente cierto en lo que se refiere a la creatividad. Sin importar cuán inactiva y adormecida

se encuentre la creatividad de un actor, es posible inyectarle nueva vitalidad por medio del ejercicio.

## **¿ POR QUÉ LA PLANEACION ESTRATÉGICA PUBLICA NECESITA DE LA CREATIVIDAD ?**

1) Porque está orientada a la solución de problemas fundamentalmente sociales, siendo la mayoría de ellos de alta complejidad en un mundo que cambia continuamente en forma impredecible, que hace que la superación de tales problemas requiera el planteamiento y aplicación de soluciones creativas de alta eficacia, porque las ya conocidas y multiprobadas como buenas, están dejando de funcionar en estos tiempos de cambio.

2) Porque, al considerar la existencia de actores sociales, se hace necesario prever sus posibles movimientos, estimar cómo podrían impactar a nuestro plan y qué podríamos hacer para sortear o evitar esos impactos o cómo aprovecharlos cuando sean favorables. Todo esto requiere de una gran fuerza imaginativa, la cual se obtiene a través de desarrollar la creatividad.

3) Porque, al considerar la incertidumbre dentro del proceso de planeación, se requiere generar escenarios con una amplia gama de posibilidades de acontecimientos en el futuro, tanto previsibles como imprevisibles, lo que requiere de una gran capacidad imaginativa para suponer múltiples situaciones posibles y múltiples acciones de respuesta.

4) Porque para que el plan sea posible se requiere de la generación y aplicación de muy diversas estrategias y tácticas viabilizantes, cuya concepción requiere igualmente de una gran capacidad imaginativa.

5) Porque la creatividad proporciona buena parte de las ideas que necesita un actor para realizar cambios de paradigmas y de muchas otras facetas de la realidad.

6) Porque con los juegos creativos se desarrolla el pensamiento lateral, mediante el cual se facilita ver la realidad desde muy diversos ángulos,

superando con ello el efecto paradigma con el que filtramos lo que vemos.

### **2.3.7 ¿ COMO SE JUEGA CREATIVAMENTE ?**

A través de realizar ejercicios que activan los recursos mentales y la memoria.

Veamos algunos de estos ejercicios:

1. Describa todas las características que debe poseer "Su Baño Ideal".
2. La mujer ahorradora: "Una mujer altera sus hábitos y empieza a gastar dinero despreocupadamente. ¿ Cuántas circunstancias previas que expliquen este cambio puede usted sugerir ?". Enliste todas las ideas que se le ocurran.
3. Trace cuatro líneas rectas que unan 9 puntos colocados en 3 hileras paralelas de 3 puntos cada una, sin levantar el lápiz.
4. El mismo ejercicio anterior, pero ahora con 3 líneas, luego con sólo una y luego con ninguna.
5. Haga una larga lista de todas las razones que expliquen por qué las personas más brillantes experimentan más sentimientos de insuficiencia e inferioridad que las menos brillantes.
6. ¿ Qué pasaría si la gente pudiera casarse con tantas personas como quisiera ?. Haga una larga lista de hechos que ocurrirían.
7. ¿ Qué situaciones ocurrirían si la gente tuviera dos ojos adelante y dos atrás ?. Haga una larga lista de situaciones.
8. Cite todas las razones que expliquen por qué el domingo es el mejor día de la semana.
9. Haga una larga lista de razones por las que una mujer prefiere

casarse con un hombre "de mundo" que con un novato.

10. Haga una larga lista de hechos que harían que la gente fuera altamente productiva. Véalo desde todos los ángulos que se le ocurran.
11. Haga una larga lista de acciones que acabarían con la delincuencia. Véalo desde todos los ángulos que se le ocurran.
12. "Ven como estés": Una noche, cuando está usted por salir para asistir a una fiesta importante, estalla un pequeño incendio en su guardarropa. Si bien el fuego no hace mucho daño, si alcanza a destruir toda su ropa. ¿Qué haría usted con el fin de poder asistir a la fiesta ?. Haga una lista de todas las ideas posibles.
13. Cite todas las acciones que podría realizar para lograr la cooperación de su adversario.
14. Si no hubiera delincuencia, ¿Qué cosas haría usted en las noches si no tuviera necesidad de dormir ?. Haga una larga lista.
15. Haga una larga lista de acciones que acabarían con el desempleo. y el ambulante. Véalo desde todos los ángulos que se le ocurran.
16. Cite todas las razones que expliquen por qué en esta era hay que cambiar el paradigma de gobernar.
17. Si usted fuera proactivo, ¿Qué haría para cambiar a alguien con actitud negativa ?.
18. Cite todas las acciones que podría hacer para aumentar su capital intelectual.
19. Haga una lista de todas las mitades que tiene trece.
20. Haga una lista de todo lo que se le ocurra hacer para lograr su realización en la vida.



### 2.3.8 PARADIGMAS APLICABLES EN LA NUEVA ERA

A continuación se presenta una lista de paradigmas aplicables en la nueva era, que pueden reforzar los puntos vistos en el presente tema.

Se pide que usted ilustre la aplicación de cada uno de estos paradigmas a problemas reales y actuales.

1. "Métase siempre con el éxito, rompa el molde y vuélvalo a romper"

Ejemplo: .....  
.....

2. "Jugar con demasiada cautela puede ser peligroso"

Ejemplo: .....  
.....

3. "Lo bueno no es suficientemente bueno".

Ejemplo: .....  
.....

4. "No se puede jugar sin pugnas"

Ejemplo: .....  
.....

5. "No compita por lo mismo, cambie el juego: la competición sobre lo mismo fomenta el conformismo"

Ejemplo: .....  
.....

6. "Practique su mejor juego, concéntrese en sus puntos fuertes, diseñe su propio juego y que sus aliados hagan lo mismo"

Ejemplo: .....  
.....

## TEMA 2.4: EL PES APLICADO A PROBLEMAS SOCIO-POLITICOS DE BAJA COMPLEJIDAD

### 2.4.1 EL PES COMO SISTEMA DE PLANEACION Y GOBIERNO

La Planeación Estratégica Situacional (**PES**) está indisolublemente unida al proceso de **gobierno o dirección**, conformando con él un sistema integral denominado **SISTEMA PES**, bien sea **Público** o **Privado**, según el ámbito donde se aplique.

Aquí la palabra "**dirección**" no significa que el Sistema **PES** sólo pueda ser aplicado por directores, gobernantes o cualquier persona que ocupe algún cargo con alguna jerarquía (jefes, subjefes, coordinadores, etc), pues, ha sido ideado para ser aplicado por cualquier actor que se proponga alcanzar algún objetivo, aunque no ocupe cargo alguno o trabaje en alguna Institución o Empresa. Es más, el **PES** fue originalmente ideado para constituirse en una efectiva herramienta de planeación para realizar cambios importantes por uno o varios actores que tengan poco poder en relación a otros que puedan oponerse a esos cambios.

El Sistema PES-Público constituye un pilar fundamental e imprescindible del proceso de gobierno y dirección, toda vez que en la era actual **gobierna realmente quien planifica**, y además **planifica realmente quien gobierna**.

El Sistema PES-Público es la Teoría y los Métodos de Planeación Pública y de Gobierno que permiten planear y gobernar con eficiencia y eficacia en las condiciones actualmente prevalecientes en los países de América Latina.

Este Sistema ha surgido como respuesta a la necesidad de superar las deficiencias paradigmáticas que ha demostrado en la práctica el actualmente aplicado Sistema PEN (Planeación Estratégica Normativa), así como las actuales prácticas de gobierno, que a todas luces evidencian un fuerte rezago:

El Sistema PES-Público ha sido ideado y desarrollado por el **DR. CARLOS MATUS ROMO**, economista chileno de dilatada y prestigiada trayectoria en el campo de la **Planeación Estratégica Pública** y es el **creador de las Nuevas Ciencias y Técnicas de Gobierno**.

## ¿ CUAL ES LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA PES-PUBLICO ?

El Sistema PES-Público tiene una estructura formada por tres grandes Momentos o Instancias:

Momento I: Direccionalidad  
Momento II: Gobernabilidad  
Momento III: Gobierno.

**La Direccionalidad** se refiere al proceso de planeación del rumbo que **debe** seguir el juego sociopolítico, en términos de los objetivos a alcanzar (mejorar el marcador del juego) y de las acciones o estrategias (jugadas) **necesarias** para alcanzar esos objetivos.

Esto se logra a través de la aplicación de técnicas de planeación especialmente diseñadas para la formulación de planes bajo el Método PES\_(Planeación Estratégica Situacional).

Estas Técnicas son:

- PES-BP (PES de Baja Potencia)
- PES-MP (PES de Mediana Potencia)
- PES-AP (PES de Alta Potencia)
- PES-PID (PES para Proyectos de Inversión y de Desarrollo)
- PES-O (PES Original, desarrollado por el Dr. Matus para problemas sociales de alta complejidad).
- MAPP (Método Altadir de Planeación Popular, desarrollado por el Dr. Matus para problemas sociales de baja complejidad).

**La Gobernabilidad** se refiere a la construcción de las condiciones sociopolíticas necesarias para que la direccionalidad **sea posible**. Esto se logra a través de la aplicación de un conjunto de Técnicas tales como:

- CGP (Cálculo de Gobernabilidad Puntual)
- GNAP (Gobernabilización por Negociación y Ajuste Plural)
- GRP (Gobernabilización por Redistribución de Pesos)
- GMB (Gobernabilización por Medios Blandos)
- GMD (Gobernabilización por Medios Duros).

**El Gobierno** se refiere al proceso de diseño, implantación y ejecución de las acciones **necesarias y posibles** para construir y mantener la direccionalidad y la gobernabilidad, enfrentando a un sinnúmero de condiciones que cambian a lo largo del proceso. Esto se logra a través de la aplicación de un conjunto de Técnicas tales como:

- DEP (Dirección Estratégica Pública)
- DEPP (Diseño de Estrategias y Proyectos en la Pluralidad)
- DMCG (Diseño y Manejo de Cinturones del Gobierno)
- DCÍG (Desarrollo de la Capacidad Institucional de Gobierno)
- FGP (Facilitación de Gobierno Plural)

## ¿ COMO FUNCIONA EL SISTEMA PES-PUBLICO ?

### CONCEPTO DE MOMENTO

La palabra "**Momento**" se refiere a ocasión, instancia o coyuntura por la que atraviesa el proceso de gobierno en forma continua o "en

cadena" que no tiene comienzo ni término definido. El paso del proceso de gobierno por un momento determinado es así sólo el **dominio transitorio** de dicho momento sobre los otros que siempre están presentes.

En el caso del proceso de gobierno, los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos. Ningún momento es necesariamente primero que otros. Ningún momento cierra o termina el proceso encadenado. Ningún momento comienza y termina en un momento preciso. Ningún momento queda atrás definitivamente y se agota en una sola instancia, sino que vuelve a repetirse para dominar transitoriamente varias veces más en el futuro.

Lo anterior significa que no es forzoso comenzar con el Momento 1 para iniciar el proceso, tampoco es necesario terminar con un momento para continuar con el siguiente. El orden en que se recorren los momentos es variable y depende de muchos factores.

Por ejemplo, para formular el plan (Momento 1: Direccionalidad), puede ser necesario que el sistema social esté previamente gobernabilizado para ese futuro plan (Momento 2: Gobernabilidad) o que mientras estemos gobernando (Momento 3: Gobierno) se vea la necesidad inminente de modificar el plan o formular uno nuevo para un aspecto prioritario (Momento 1: Direccionalidad), etc.

#### **2.4.2 ¿ QUÉ ES PROCESAR UN PROBLEMA ?**

Significa:

- a) Hacer la descripción precisa del problema
- b) Explicar cómo nace y se desarrolla el problema.
- c) Hacer planes para atacar las causas del problema mediante operaciones.

d) Analizar la viabilidad política del plan o ver la manera de construirle viabilidad.

e) Atacar el problema en la práctica, realizando las operaciones especificadas.

Para realizar un buen procesamiento de un problema, es necesario describirlo sin ambigüedad para el actor que planifica. De esa manera, se evita explicar tres o cuatro problemas distintos asumiendo que es uno solo.

De manera que lo primero que exige el PES es describir el problema enumerando los hechos precisos que verifican su existencia. A esta descripción precisa del problema se le denomina **marcador** del problema.

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

### **2.4.3 ¿ EN QUÉ RADICA LA COMPLEJIDAD DE UN PROBLEMA SOCIO-POLITICO ?**

En muchos aspectos, algunos de los cuales son:

1) **El grado de maduración del problema a lo largo del tiempo y la profundidad de sus raíces:** a mayor maduración y profundidad, mayor complejidad.

2) **El número y habilidad de los jugadores que participan:** mientras más jugadores participan en el juego socio-político policontrolado donde existe el problema, y más habilidad relativa tengan como jugadores, el problema será más complejo para el jugador proyectista..

3) **El grado y antigüedad de la conflictividad y diferencias existentes entre los jugadores:** a mayor y más antigua conflictividad y diferencias, el problema es más complejo.

4) **El grado de "ceguera de juego" del jugador proyectista:** mientras mayor "ceguera de juego" tenga el jugador que desea resolver el problema, su problema le será más complejo y más difícil de superar.

5) **El poder relativo de los jugadores:** mientras menos poder tenga un jugador proyectista en relación a los demás, su problema le es más complejo, y por tanto más difícil de resolver.

6) **El grado de dificultad para obtener información de los jugadores:** a mayor dificultad de obtención de información, mayor complejidad. El jugador que planifica tiene **limitaciones de información y de recursos** para intentar mejorar sus marcadores (resolver sus problemas).

7) **El grado de vulnerabilidad del juego a los cambios internos y externos:** a mayor vulnerabilidad, mayor complejidad para solucionar el problema.

8) **La gama de eventos impredecibles, incontrolables y de alto impacto** que pueden ocurrir en el ámbito del juego o en su entorno: a mayor gama de eventos, mayor complejidad para la solución del problema. En este caso, el jugador debe hacer **planes por escenarios y por contingencias, diseñando acciones preventivas y/o reactivas** para manejar esas situaciones.

9) **La variedad de marcadores del juego y de sus apreciaciones:** a mayor variedad, mayor complejidad para solucionar el problema. Por ejemplo, un jugador puede estar ganando mucho dinero (marcador financiero), y al mismo tiempo estar perdiendo apoyos (marcador

político), pero la apreciación sobre esos marcadores depende del jugador y de cómo le esté yendo en el juego. También puede acumular dinero (marcador financiero) y a su vez acumular conocimiento (marcador cognitivo) y habilidad negociadora (marcador de habilidades).

**10) El grado de desconocimiento de las apreciaciones y posiciones (a favor o en contra) de los jugadores sobre los marcadores del juego:** a mayor desconocimiento de apreciaciones, posiciones y marcadores deseados por los jugadores, mayor complejidad para solucionar el problema.

**11) El grado de desconocimiento de las explicaciones y lógicas de juego de los otros jugadores:** a mayor desconocimiento de explicaciones y lógicas, mayor complejidad. Para que un jugador diseñe un buen plan de jugadas, deberá trabajar para intentar conocer cuáles son para cada uno de los otros jugadores las jugadas que han causado los marcadores actuales, así como cuáles son sus lógicas como jugadores, para inferir cómo podrán seguir jugando cada uno de ellos.

**12) El grado de dificultad para predecir las jugadas futuras de los jugadores, el orden en que las ejecutarán y los efectos que producirán:** a mayor grado de dificultad para predecir, mayor complejidad de solución del problema. Dado que de por sí es difícil predecir las jugadas futuras, su orden y sus efectos, porque ello depende de las motivaciones, intereses, capacidades, habilidades, creatividades, apreciaciones cambiantes, etc. de todos los jugadores, el jugador **está obligado a hacer suposiciones** sobre cómo podrán ser, y proteger la **vulnerabilidad** de su plan a través de diseñar **jugadas preventivas y reactivas**.

**13) El grado de dificultad para imaginar sorpresas:** a mayor dificultad imaginativa, mayor complejidad. Dado que los jugadores no están esperando a que otros jueguen para ellos jugar, pueden ejecutar jugadas que se conviertan en "**sorpresas**" para otros jugadores. Estas



sorpresas también pueden ocurrir porque los jugadores pueden tener comportamientos "**volátiles, inestables y cambiantes**" en forma impredecible. Para las jugadas sorpresa, el jugador que planifica debe diseñar también **jugadas preventivas y reactivas**.

#### **2.4.4... TECNICAS DEL PES, SEGUN LA COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS SOCIO-POLITICOS**

Según el grado de complejidad de un problema sociopolítico (dado al menos por los 13 puntos antes indicados), el Jugador que planifica, denominado Actor Proyectista o Pivote, diseña su plan de juego con un nivel de complejidad equivalente al del problema que desea resolver.

De esa manera, podemos concebir tantos esquemas o técnicas de planeación de juegos como grados de complejidad se tengan en los problemas sociopolíticos. De allí que la Planeación Estratégica Normativa (**PEN**) nuevamente evidencia su inoperancia y obsolescencia, toda vez que es concebida bajo un solo esquema o técnica, aplicable únicamente a juegos monocontrolados o cuasicontrolados, los cuales tienden a desaparecer en los sistemas sociopolíticos que transitan hacia la democracia.

En tal sentido, el **PES** ha sido concebido para llenar el vacío de una planeación estratégica aplicable a la solución de problemas complejos en sistemas socio-políticos policontrolados. Efectivamente, **el PES es un método de planeación socio-política**.

Para ello, el **PES** es ideado con un enfoque **flexible y versátil**, a fin de estar en capacidad de responder prácticamente a cualquier combinación de características que puedan presentar los problemas en juegos socio-políticos policontrolados.

Esto se logra a través de idear tantas versiones o técnicas del Método **PES** como número de combinaciones de características puedan existir en los problemas sociopolíticos complejos, tanto en el presente como en el futuro.

Para efectos prácticos, y sin pretender cubrir todo el universo de combinaciones posibles de características de los problemas sociopolíticos, adoptaremos por el momento tres categorías o tipos de problemas sociopolíticos, según su grado de complejidad:

1. Problemas Sociopolíticos de Baja Complejidad
2. Problemas Sociopolíticos de Mediana Complejidad
3. Problemas Sociopolíticos de Alta Complejidad

Para cada una de estas tres categorías de problemas sociopolíticos, hemos ideado tres correspondientes **Técnicas o Versiones del PES**, anteriormente mencionadas:

1. PES-BC (PES de Baja Potencia)
2. PES-MP (PES de Mediana Potencia)
3. PES-AP (PES de Alta Potencia)

Además, para cubrir la necesidad de una planeación estratégica aplicable a Proyectos de Inversión y de Desarrollo, tanto en el Sector Público como en el Privado, se ha diseñado una cuarta Técnica:

4. PES-PID (PES para Proyectos de Inversión y de Desarrollo).



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

**CURSOS INSTITUCIONALES**

**DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
GDF - DECFI, UNAM**

Módulo II "Planeación Estratégica Aplicada  
a Problemas Socio - Políticos"  
Del 27 de abril al 6 de octubre.

*Diseño del Plan Estratégico*

Ing. Rómulo Mejías Ruiz  
México D.F.  
1999.

## **2.4.5 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE JUEGO PARA RESOLVER UN PROBLEMA DE BAJA COMPLEJIDAD APLICANDO LA TÉCNICA PES-BP.**

Veamos primeramente la Metodología Ampliada del Método PES, seguidamente la forma en la que de esta metodología se deriva cada una de las Técnicas específicas del PES, según el grado de potencia que amerite el problema a resolver, y por último nos dedicamos a desarrollar un proyecto consistente en un Plan Estratégico para resolver un problema de baja complejidad, a elección de los participantes.

### **2.4.5.1 METODOLOGIA AMPLIADA DEL PES**

#### **LOS MOMENTOS DEL PES:**

La aplicación del PES se desarrolla en un proceso que se instrumenta en cuatro Momentos flexibles:

- \* Momento 1: Diagnóstico Situacional Descriptivo y Explicativo
- \* Momento 2: Diseño Normativo-Estratégico
- \* Momento 3: Viabilización
- \* Momento 4: Operación, Evaluación y Control.

Se utiliza la palabra "momento" por razones de rigor metodológico, ya que si usamos la palabra "etapa", con la connotación tradicional de "seguir un orden, una secuencia lógica", estaríamos suprimiendo la flexibilidad que requiere el PES para ser efectivo.

La palabra "momento" nos da la flexibilidad de estar en dos o más "etapas" a la vez, como también el realizar las etapas en diferentes órdenes, según como lo ameriten las circunstancias, condiciones o situaciones por las que atraviese el juego.

Por ejemplo, pudiese ser que para realizar el Momento 1: Diagnóstico Situacional, que requiere la participación de varios actores, es posible que sea necesario apoyarse en el Momento 3: Viabilización, a fin de

lograr que los actores se involucren en la elaboración del diagnóstico. En este caso, el Momento 3 precedería al Momento 1. Asimismo, para realizar el Momento 1 o el Momento 2, podemos requerir de la información que nos proporcione el Momento 4. Y así sucesivamente.

Por otra parte, el **PES** presenta una versatilidad tal que no siempre es necesario recorrer todos los 4 Momentos para cumplir con un cometido específico. De hecho, existen muchos problemas que por limitaciones de tiempo, de información, de recursos, etc., o por la baja complejidad del problema, o por las circunstancias prevalecientes, resulta difícil o impráctico desarrollar los cuatro, o incluso tres o dos momentos del PES, por lo que con trabajar con uno, dos o tres momentos es suficiente, sin perder mucho rigor y lograr buena efectividad. En este sentido, el PES es un método que permite ser **eficiente y eficaz** en la solución de problemas.

### **¿ EN QUÉ CONSISTE LA METODOLOGIA AMPLIADA DEL PES ?**

Consiste en el despliegue exhaustivo del conjunto de pasos necesarios para realizar cada uno de los 4 Momentos del Método.

A continuación, presentamos la lista ampliada de pasos que hasta ahora han sido concebidos dentro de la Metodología **PES**.

### **MOMENTO 1: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO**

1. Descripción del Sistema socio-político bajo estudio
2. Actor Proyectista (AP) y otros Actores influyentes preliminares
3. Priorización monocéntrica de problemas existentes en el Sistema socio-político, selección y justificación del problema a abordar.
4. Priorización policéntrica de problemas en el Sistema socio-político, selección y justificación del problema a abordar.
5. Vector de Descripción del Problema (VDP) prioritario para AP: Marcador(es) insatisfactorio(s) del juego relevante al problema seleccionado.
6. Vector de Descripción del Problema (VDP) prioritario para AP y/o para la mayoría de los actores: Marcador(es) insatisfactorio(s) del

- juego relevante al problema seleccionado.
7. Problemas asociados de los actores influyentes y los respectivos VDP's o Marcadores Asociados (VDPA's).
  8. Prospectiva monocéntrica del VDP, sin escenarios
  9. Prospectiva policéntrica del VDP y de los VDPA's, sin escenarios
  10. Prospectiva policéntrica del VDP y de los VDPA's, con escenarios
  11. Explicación Situacional monocéntrica del problema de AP
  12. Explicación Situacional policéntrica (Vistas de Punto) de las causas del problema de AP
  13. Explicación Situacional policéntrica (Vistas de Punto) de las causas del problema de cada actor influyente.
  14. Causas a incorporar en la explicación situacional del problema de AP, considerando causas aparentes, coincidentes, diferentes, conflictivas y complementarias (Ampliación/Depuración causal).
  15. Cadenas causales del problema de AP.
  16. Flujograma de Explicación Ampliada del problema de AP.
  17. Causas Ultimas (CU) del problema de AP (CU)
  18. Determinación de nudos críticos (NC).
  19. Vector de Descripción de Causas Ultimas (VDCU) actuales y actores que las originan y/o pueden atacar.
  20. Vector de Descripción de Nudos Críticos (VDNC) actuales y actores que los originan y/o pueden atacar.
  21. Matriz monocéntrica de las FODAS de todos los actores para atacar el VDNC.
  22. Matriz policéntrica de las FODAS de todos los actores para atacar el VDNC.

## **MOMENTO 2: DISEÑO NORMATIVO-ESTRATÉGICO**

23. Objetivos Situacionales preliminares de los actores preliminares y análisis de compatibilidad entre objetivos.
24. Diseño monocéntrico de Escenarios: Variantes Simples y Combinadas
25. Diseño policéntrico de Escenarios: Variantes Simples y Combinadas.
26. Planteamiento monocéntrico de Estrategias Dieccionales FODAS (EDF's) para atacar los nudos críticos en escenarios.
27. Planteamiento policéntrico de Estrategias Direccionales FODAS

- (EDF's) para atacar los nudos críticos en escenarios.
28. Planeación del Juego por AP en micro y macroescenarios y definición de las Estrategias Direccionales del Plan (EDP's).
  29. Diseño, evaluación y selección monocéntrica de las EDP's en escenarios: Despliegue de Acciones, Recursos, Resultados, Impactos, Actores participantes y Formas de participación.
  30. Diseño, evaluación y selección policéntrica de las EDP's en escenarios: Despliegue de Acciones, Recursos, Resultados, Impactos, Actores participantes y Formas de participación.
  31. Diseño, evaluación y selección de Trayectorias Estratégicas en escenarios.
  32. Metas o Vector de Resultados para VDP y VDCU: VDP'' y VDCU''
  33. Metas o Vector de Resultados (VR's) para VDP y VDNC: VDP'' y VDNC'': Marcadores o Indicadores a alcanzar en escenarios.
  34. Misión y Visión Individuales y Compartidas en escenarios.

### **MOMENTO 3: VIABILIZACION**

35. Análisis de Vulnerabilidad en escenarios
36. Planeación de Contingencias a medio rigor.
37. Planeación de Contingencias a alto rigor.
38. Diseño de Proyectos de Gobernabilidad
39. Proceso de Gobernabilización
40. Diseño del Sistema de Cinturones y de Contabilidad Policéntrica del Gobierno

### **MOMENTO 4: OPERACION, EVALUACION Y CONTROL**

41. Proyectos, Actividades, Recursos, Responsables y Programa Operativo en un escenario
42. Proyectos, Actividades, Recursos, Responsables y Programa Operativo en escenarios.
43. Seguimiento, Evaluación y Control del Plan
44. Administración de Gobernabilidad, Manejo de Cinturones, de Contabilidad del Gobierno y Obtención de Balances.
45. Rendición de Cuentas.

#### **2.4.5.2 ¿ QUÉ PASOS SE SIGUEN PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO APLICANDO LAS TÉCNICAS PES-BP, PES-MP Y PES-AP ?**

Dado que cualquier problema es fundamentalmente situacional, su solución requiere aplicar pasos muy específicos de la Metodología Ampliada del PES.

En rigor, para cada problema, se debe seleccionar una determinada combinación de pasos del método, por lo que las tres versiones o técnicas del PES (Baja, Mediana o Alta Potencia) son indicativas mas no restrictivas.

Bajo este enfoque, podemos caracterizar a las tres técnicas del PES de la siguiente manera:

**\* TECNICA PES-BP: PASOS 1, 2, 3, 5, 8, 11, 17, 19, 28, 32, 35, 36, 41, 43 y 45**

**\* TECNICA PES-MP: PASOS 1, 2, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 24, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 42, 43, 44 y 45**

**\* TECNICA PES-AP: PASOS 1, 2, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 25, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44 y 45**

Lo importante es que quien aplique estas técnicas posea un **Pensamiento Estratégico** que le permita decidir qué pasos seleccionar para atacar tal o cual problema, según las características propias del caso. Como ya se indicó, hay muchos problemas de la vida real que se pueden atacar siguiendo sólo algunos pasos del PES.



### **2.4.5.3 ¿ COMO SE DISEÑA UN PLAN ESTRATÉGICO APLICANDO LA TÉCNICA PES-BP ?**

Forme un equipo con algunos de sus compañeros y entre todos acuerden diseñar un plan estratégico aplicando la Técnica PES-BP para resolver un problema de baja complejidad por parte de un Actor que opera en un sistema socio-político que sea de su interés y del que algunos en el equipo tengan conocimiento.

#### **MOMENTO I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO**

##### **PASO 1: Descripción del Sistema socio-político bajo estudio y de sus antecedentes:**

En este primer paso se indica el nombre y las características más relevantes del sistema socio-político donde un actor se propone realizar un plan para alcanzar objetivos, así como los antecedentes de los problemas que se viven en ese sistema.

El nombre del sistema puede referirse a cualquier entidad o comunidad humana.

Para la Técnica PES-BP, los sistemas socio-políticos más indicados son aquellos donde la complejidad de los problemas es relativamente baja (ver los 13 puntos característicos de la complejidad de un problema), y ello puede ocurrir en sistemas humanos locales, tales como: comunidades vecinales, municipios, colonias o zonas homogéneas, organizaciones no gubernamentales, militancia local de un partido político, miembros de cooperativas, sindicatos, trabajadores de oficinas o de áreas de trabajo con baja o mediana conflictividad, asociaciones o agrupaciones de diferente naturaleza, etc.

La Técnica PES-BP es también útil para captar la demanda ciudadana, crear conciencia colectiva sobre las dificultades para solucionar los problemas más importantes y establecer compromisos de acción entre

las instancias de gobierno y la comunidad para enfrentar esos problemas. Se trata de una versión mejorada del **MAPP** (Método Altadir de Planeación Popular).

Nombre, Características y Antecedentes de problemas en el Sistema socio-político bajo estudio:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**PASO 2: Actor proyectista (AP) y otros actores influyentes preliminares:**

El actor proyectista es una autoridad, un jefe, un líder de un grupo o una persona que tiene peso, que toma posición frente a la situación problemática que se vive en el sistema socio-político donde opera, y se propone emprender un plan para resolver el o los problemas que le son de mayor prioridad.

Por ejemplo, si el sistema social es una comunidad vecinal o un municipio, el actor proyectista (AP) puede ser el comité vecinal o el presidente municipal y sus allegados o un líder de un grupo organizado o no que esté a favor o en contra de las autoridades vecinales o municipales o una persona que desea emprender algún proyecto que afecta favorable o desfavorablemente al sistema socio-político .

Si el sistema social es una oficina o área de trabajo, el AP puede ser el jefe, director y sus colaboradores inmediatos o alguna persona o un

líder de un grupo que forme parte del personal que allí labora, etc.

Todos los demás actores que operan dentro o fuera del sistema social considerado son influyentes en la solución de los problemas a ser abordados por AP.

**Identifique:**

**A1 = AP =** .....

**A2 =** .....

**A3 =** .....

**A4 =** .....

**A5 =** .....

**PASO 3: Priorización monocéntrica de los problemas en el Sistema socio-político, selección y justificación del problema a abordar**

Hacer una lista de los problemas más importantes para el sistema socio-político. Por ejemplo, si AP es un comité vecinal o un presidente municipal, puede hacer una consulta a los vecinos o pobladores para que señalen los problemas que más les aquejan, solicitándoles que los califiquen según un orden de prioridad (escala 0 a 10, 0 a 100, etc.) y describan brevemente las razones que justifiquen a los problemas que ellos consideran más prioritarios.

Después de recoger la información, AP hace las sumas de prioridades asignadas por los vecinos o pobladores, y selecciona el problema que resultó con la mayor calificación total. Si este problema se ve muy difícil de abordar por parte de AP, se selecciona el siguiente, y así sucesivamente. Esto significa que el problema a resolver con el plan debe ser tanto prioritario como abordable.

Asimismo, AP resume la justificación que dieron los vecinos al

problema que resulte seleccionado. Este es el problema que AP se propone resolver con el plan estratégico.

Lo mismo sucede si el AP es un jefe o director: deberá consultar al personal sobre los problemas más importantes, sus órdenes de prioridad y su justificación.

Si se trata de un líder de un grupo de personas, le consultará a los miembros del grupo, y si es solamente una persona, ella misma priorizará y justificará el problema que resulte seleccionado.

En todo caso, el problema a seleccionar será el de mayor prioridad y abordabilidad por el grupo de personas representado por el actor proyectista AP o por él mismo, según el caso. Los otros grupos o personas que operan en el sistema socio-político, y que no están representados por AP, son actores influyentes.

**Haga una lista de los problemas más importantes para AP y/o para el grupo o comunidad que representa, y coloque al final de cada uno y entre paréntesis la calificación total asignada.**

P1: .....

P2: .....

P3: .....

P4: .....

P5: .....

Problema con la mayor calificación total: .....

¿ Será este problema abordable por AP ? Si la pregunta es "SI", se selecciona este problema, pero si es "NO", pasar al problema de siguiente prioridad, hacerse la misma pregunta, hasta definir el problema a abordar en el plan.

Problema seleccionado: . . . . .  
. . . . .

Justificación del Problema: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

**PASO 4 (5): Vector de Descripción del Problema (VDP) prioritario para AP: Marcador(es) insatisfactorio(s) del juego relevante para el problema seleccionado.**

El problema de AP debe ser precisado con el objeto de tener la referencia del estado en que se encuentra. Esta precisión se realiza a través de una serie de **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, y que según AP, constituyen un problema.

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

Los descriptores deben ser medibles, verificables y monitoreables, con el objeto de determinar en cada momento cómo se encuentra el problema después de estar aplicando las estrategias que se diseñen dentro del plan.

Los descriptores son los marcadores o indicadores de los resultados

que arroja el juego socio-político en un momento determinado, y que para AP dichos resultados están siendo insatisfactorios, aunque para otros actores pueden ser alentadores. Ejemplo: nº de delitos por mes, nº de ambulantes por Km cuadrado, nº de quejas por semana, nº de habitantes sin instalación de agua potable, nº de habitantes con caries dental, nº de errores por trámite, nº de denuncias por mes, etc.

**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: .....

VDP = ( )

**PASO 5 (8): Prospectiva monocéntrica del VDP, sin escenarios**

En este paso, debemos primeramente establecer un período u horizonte del plan, que puede ser desde 6 meses hasta 4 años, e imaginarnos, en la posición de AP, y con base en una consulta a sus representados, cómo podrá evolucionar el VDP a lo largo de ese período en caso de que todo continúe tal como va, esto es, sin el plan que AP pretende emprender en este momento.

A este respecto, la prospectiva de un problema, esto es, el cálculo analítico o imaginativo del futuro de ese problema, puede hacerse con base en: 1) Algún modelo matemático determinístico, cuando el problema tiene un comportamiento predecible con buena precisión, o bien 2) Con base en métodos estadísticos y probabilísticos, cuando el futuro del problema es una extensión del pasado y del presente, y puede predecirse con probabilidades (varios futuros posibles con alguna

probabilidad cada uno), o bien 3) Con base en la imaginación de supuestos sobre el comportamiento cualitativo y/o cuantitativo del problema cuyo no puede calcularse en forma determinística o probabilística (futuro incierto), o 4) Con base en una combinación de los 3 métodos anteriores.

**¿ Qué horizonte del plan va usted a fijar y por qué ?**

.....

**¿ Bajo qué método considera usted que puede hacerse una buena prospectiva del comportamiento del VDP y por qué ?**

.....

.....

.....

.....

**¿ Qué prospectiva haría usted del VDP, y por qué ?**

**d1':** .....

**d2':** .....

**d3':** .....

**d4':** .....

**VDP' = ( )**



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

**CURSOS INSTITUCIONALES**

**DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
GDF - DECFI, UNAM**

Módulo II "Planeación Estratégica Aplicada  
a Problemas Socio - Políticos"  
Del 27 de abril al 6 de octubre.

*Explicación Situacional Monocéntrica del Problema de AP*

Ing. Rómulo Mejías Ruiz  
México D.F.  
1999.



## **PASO 6(11): EXPLICACION SITUACIONAL MONOCÉNTRICA DEL PROBLEMA DE AP**

La explicación del problema de AP consiste en buscar las causas que lo producen y las interrelaciones entre ellas, y ello nos lleva a la construcción de un **ARBOL EXPLICATIVO O RED CAUSAL DEL PROBLEMA**, que consta de un conjunto de nudos rectangulares con relaciones mutuas tanto de tipo **unívoco o biunívoco**, a los que se denomina **NUDOS EXPLICATIVOS**.

Cada explicación es **situacional** porque la realiza un actor desde la posición, lugar o espacio que ocupa en el momento de hacer la explicación.

La explicación es **monocéntrica** porque la realiza un actor como centro de explicación desde la situación en la que está inserto, y por ello es una explicación **diferenciada** de las explicaciones que pueden realizar otros actores que están insertos en otras situaciones.

Una explicación es **policéntrica** cuando contiene **diferenciadamente** las explicaciones que varios actores hacen de un mismo problema, y a esos actores se les considera como centros diferentes de explicación del problema.

En la **Técnica PES-BP** realizamos la explicación situacional **monocéntrica** y la representamos en un **Arbol Explicativo o Red Causal del Problema**.

En las **Técnicas PES-MP y PES-AP** realizamos la explicación situacional **policéntrica** y la representamos en un **Flujograma de Explicación Ampliada del Problema**, que será explicado y desarrollado en su momento.

### **¿ COMO SE CONSTRUYE EL ARBOL EXPLICATIVO ?**

La construcción del Arbol Explicativo del Problema se realiza partiendo del **Vector de Descripción del Problema**, el cual se especifica colocando a los descriptores en el extremo derecho del esquema correspondiente, luego se colocan inmediatamente a la izquierda las causas directas de

cada descriptor, y luego se continúa avanzando hacia la izquierda para colocar sucesivamente las causas de las causas directas hasta llegar a las **causas de fondo**, también denominadas **causas últimas**.

La Red se forma poniendo a cada causa dentro de un rectángulo, y uniendo los rectángulos a través de flechas cuyo sentido indica el orden de causalidad.

Por ejemplo, si "A" es causa de "B", se indica:

A -----> B

A esta causalidad se le denomina "relación unívoca".

Si a su vez, "B" causa "A", se indica:

A <-----> B

A esta causalidad se le denomina "relación biunívoca".

A todo el bloque que ocupa la Red se le denomina **CAUSAS**, y el esquema se completa cuando se colocan en el extremo derecho las **CONSECUENCIAS** de cada descriptor, enlazando con una flecha al descriptor con su respectivo bloque de consecuencias, para quedar en el siguiente orden:

**CAUSAS** -----> **VDP** -----> **CONSECUENCIAS**

A continuación se presenta una lista de causas que, según el Actor Proyectista Gobierno del D.F., tiene el problema: "**Niños de la Calle en la Delegación Cuauhtémoc del D.F.**", seguidamente se presenta el Arbol Explicativo que este actor construyó partiendo de esta lista de causas. Posteriormente, se presenta un formato en blanco para que el equipo de trabajo elabore la lista de causas que considera son las que generan el problema bajo estudio, y por último se presenta otro formato en blanco para construir allí el Arbol Explicativo del Problema que el equipo de trabajo está procesando.

**LISTA DE CAUSAS DEL PROBLEMA: "NIÑOS DE LA CALLE EN LA DELEGACION CUAUHTÉMOC".**

<b>CAUSA N°</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1.	Por desintegración familiar
2.	Por disipar el hambre
3.	Por influencia de otros
4.	Por necesidad de contribuir al ingreso familiar
5.	Por explotación
6.	Porque cometen infracciones
7.	Por maltrato
8.	Por problemas económicos
9.	Por no tener dinero para comer
10.	Por necesidad de pertenecer a un grupo o pandilla
11.	Porque los padres generan muy poco o ningún ingreso
12.	Porque la familia es en promedio numerosa
13.	Por existencia de mafias
14.	Por el rechazo de la sociedad
15.	Por necesidad de sobrevivencia
16.	Por violencia intrafamiliar
17.	Por desempleo

18. Por adicciones de los padres
19. Porque los explotadores les quitan el dinero
20. Porque necesitan compañía
21. Por falta de preparación
22. Por falta de fuentes de empleo
23. Porque no hay planificación familiar
24. Por la vulnerabilidad de los menores
25. Por falta de vigilancia por parte de las autoridades
26. Por el rechazo de la sociedad
27. Por falta de recursos
28. Por falta de educación cívica de padres y madres
29. Por política económica del país (modelo neoiberal)
30. Por influencia de su entorno social
31. Porque los menores son vulnerables
32. Porque son niños solos, abandonados y rechazados
33. Por condiciones económicas y sociales adversas
34. Por desconocimiento e ignorancia de programas
35. Por su corta edad y falta de experiencia
36. Por indiferencia de las autoridades ante el problema social
37. Por su apariencia y mala conducta ante la sociedad
38. Porque no tienen recursos y la manera de generarlos
39. Porque no cuenta con los medios económicos ni educativos para brindar una imagen y actitud positiva.

# ARBOL EXPLICATIVO DEL PROBLEMA

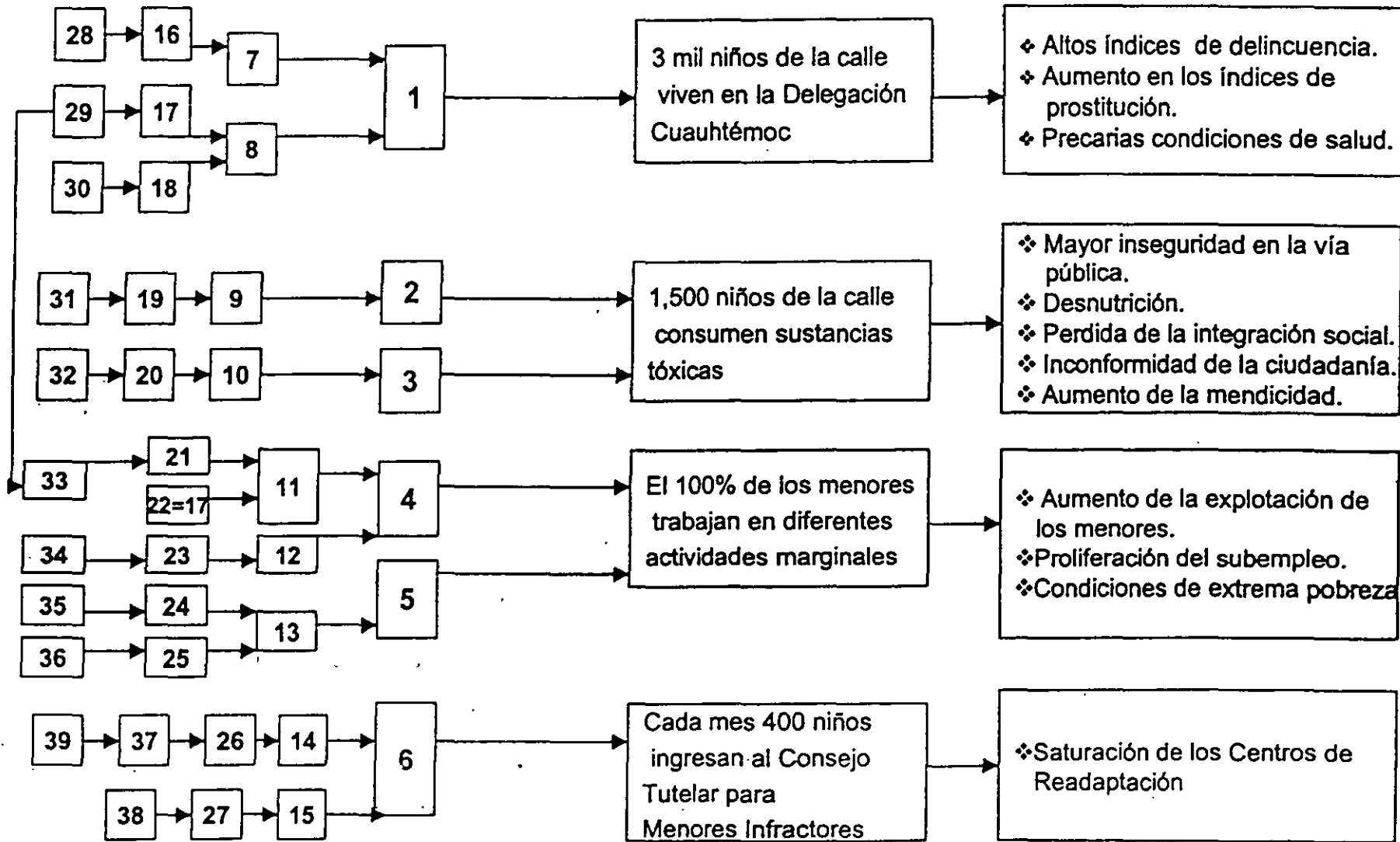
ACTOR: GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

79

## CAUSAS

## VDP

## CONSECUENCIAS



**LISTA DE CAUSAS DEL PROBLEMA:**

**CAUSA N°**

**DESCRIPCION**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....
11. ....
12. ....

ARBOL EXPLICATIVO DEL PROBLEMA

PROBLEMA: .....

ACTOR: .....

C A U S A S	V D P	CONSECUENCIAS

18

## **PASO 7(17): CAUSAS ULTIMAS (CU) DEL PROBLEMA DE AP**

Las causas últimas son aquellas donde termina la explicación que hace el actor. Son causas de fondo según la perspectiva del actor que explica.

Estas causas se ubican en el extremo izquierdo del Arbol Explicativo, y detrás de ellas no existe ninguna otra causa. Cada causa última cierra una cadena explicativa causal. Las causas últimas delimitan la capacidad explicativa del actor y, según él, constituyen los principales centros de atención para resolver el problema.

El plan deberá centrarse en el ataque a las causas últimas, ya que ello desatará una dinámica de impactos a lo largo de las cadenas causales que culminará en afectaciones a los descriptores del problema, que hacen que el marcador cambie en el sentido deseado por el actor proyectista.

En el ejemplo del Arbol Explicativo del Problema de los Niños de la Calle en la Delegación Cuauhtémoc, las causas últimas son las que se indican con los siguientes números:

### **CAUSAS ULTIMAS:**

- CU1 = 28
- CU2 = 29
- CU3 = 30
- CU4 = 31
- CU5 = 32
- CU6 = 34
- CU7 = 35
- CU8 = 36
- CU9 = 38
- CU10 = 39



**PASO 8(19): VECTOR DE DESCRIPCION DE CAUSAS ULTIMAS (VDCU) ACTUALES Y ACTORES QUE LAS ORIGINAN Y/O PUEDEN ATACAR**

En este paso se describen las causas últimas en un lenguaje medible y monitoreable, a fin de precisar su magnitud actual y poder conocer en el futuro el grado y sentido de las alteraciones que esas causas sufrirán una vez que se diseñen y apliquen las estrategias del plan.

Para ello, dichas causas son expresadas en descriptores, marcadores o indicadores de su estado, de manera que se tendrá un **Vector de Descripción de Causas Ultimas (VDCU)**.

A su vez, se identificarán los **actores** que, a juicio del actor proyectista, originan y/o pueden atacar cada una de las causas últimas. Son **Actores que controlan las causas últimas**.

Por ejemplo, si consideramos a la causa última CU1 = 28 = Falta de educación cívica de padres y madres, un descriptor sería "% de padres y madres con educación cívica" y los actores involucrados pueden ser tanto los padres y madres, el Gobierno del D.F., Medios de Comunicación, Institutos de Educación Superior, etc.

Para este paso, utilizamos el siguiente formato:

**VECTOR DE DESCRIPCION DE CAUSAS ULTIMAS (VDCU)**

Nº DE CU	DESCRIPCION DE CADA CU	ESPECIFICACION DE DESCRIPTORES ACTUALES	ACTORES QUE CONTROLAN C/CU

## **PASO 9(28): PLANEACION DEL JUEGO POR AP EN MICRO Y MACROESCENARIOS, Y DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS DIRECCIONALES DEL PLAN (EDP'S)**

Una vez definidas las causas últimas del problema, el Actor Proyectista (AP) debe generar acciones de solución para atacar esas causas. Estas acciones son denominadas **ESTRATEGIAS DIRECCIONALES (ED'S)**, toda vez que son las acciones que, al actuar sobre las causas últimas, impactan a toda la cadena causal, produciendo así una alteración del VDP en la **dirección** que el actor AP se propone lograr con su plan.

Por ejemplo, si el **VDP = (5; 10; 20)**, y AP se propone que al término del plan los valores de este vector  **aumenten**, entonces la **dirección del cambio deseado es hacia arriba**, pero si AP fuera un actor proyectista que se propone con su plan **disminuir** los valores del VDP, entonces la **dirección del cambio deseado es hacia abajo**.

En un sentido más general, todo actor proyectista se propone con su plan cambiar el VDP en la **dirección** que él desea. Por eso el PES establece que el **plan es direccional: se hace para cambiar algo en una dirección deseada por alguien**. En consecuencia, los objetivos, las estrategias, los proyectos y programas del plan son **direccionales**.

En las **Técnicas PES de Mediana y Alta Potencia** se contempla que AP, además de tener un plan direccional, necesita diseñar y aplicar un **plan viabilizante**: aquel que hace posible la realización de su plan direccional. Este plan viabilizante se diseña con objetivos, estrategias y tácticas **viabilizantes**.

En la Técnica que estamos aplicando en estos momentos, **PES de Baja Potencia**, se asume que para problemas de baja complejidad, que son la materia de esta técnica, los requisitos de **direccionabilidad y viabilización** que se necesitan para resolver el problema, son suficientemente cubiertos al desarrollar los siguientes 3 pasos de la Técnica:

### **1. Paso 9(28): Plan de Juego de Baja Potencia**

2. **Paso 11(35): Análisis de Vulnerabilidad en escenarios**

3. **Paso 12(36): Planeación de Contingencias a medio rigor**

A continuación desarrollamos el **Paso 9(28)** y posteriormente desarrollaremos los **Pasos 11(35) y 12(36)**.

### ¿ QUÉ ES EL PLAN DE JUEGO ?

Es el cálculo estratégico que realiza el actor proyectista al simular el proceso interactivo que se desencadenará como producto de la aplicación de las estrategias con las que el actor pretende atacar las causas últimas o los nudos críticos del problema que se está proponiendo resolver.

Al hacer su plan de juego, el actor busca encontrar aquellas estrategias o jugadas con las que podrá alterar el VDP y el VDCU en la dirección deseada, teniendo en cuenta que los otros jugadores podrán aplicar otras estrategias para contrarrestar o ayudar al éxito de las estrategias de AP, considerando la existencia de **microescenarios** (los que resultan del proceso interno del juego) y **macroescenarios** (los que resultan de cambios en el entorno y que afectan al juego).

El producto del plan de juego consiste, por una parte, en las **Estrategias Direccionales del Plan (EDP'S)**, que son las estrategias o jugadas más eficaces que concibió AP dentro del juego simulado, y por otra parte, las **Metas o el Vector de Resultados** que también deduce AP de su juego simulado.

Las Metas del Plan se refieren tanto al **VDP** como al **VDCU**, y se denominan **VDP''** y **VDCU''**, cuyos valores deberán ser especificados por AP para alcanzarlos en los diferentes momentos del juego que se desarrollará a lo largo del horizonte de su plan. Las metas corresponden entonces a los sucesivos cambios de marcadores que se van registrando en el proceso del juego.

Diseñemos a continuación el Plan de Juego de AP para resolver el problema bajo estudio, aplicando la siguiente metodología.

## DISEÑO DE PLAN DE JUEGO DE BAJA POTENCIA

1. Nombre del problema a resolver con el plan de juego: . . . . .

.....

2. Identifique nombres y/o las posiciones o roles de los principales jugadores (actores) involucrados en el origen y solución del problema:

j1 (AP) = . . . . .

j2: . . . . .

j3: . . . . .

j4: . . . . .

3. Indique los marcadores actuales del problema de j1 (VDP) y de sus causas últimas (VDCU):

.....

.....

4. ¿ Qué marcadores del VDP desea alcanzar j1 con este plan de juego ? (llamémoslo VDP-d, siendo d = deseado).

VDP-d: . . . . .

.....

5. ¿ Qué marcadores del VDCU deberán alcanzar las causas últimas para que sea posible lograr los marcadores deseados del problema (VDP-d) ? (llamémoslo VDCU-d).

VDCU-d: . . . . .

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

6. ¿ Qué jugadas (estrategias) podría ejecutar j1 en lo sucesivo para atacar las causas últimas, a fin de alcanzar los marcadores que desea ?:

Jugadas para atacar CU1: .....  
.....

Jugadas para atacar CU2: .....  
.....

Jugadas para atacar CU3: .....  
.....

Jugadas para atacar otras causas: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿ Con qué jugadas podrían responder otros jugadores que pretenden marcadores similares o diferentes a j1 ?

Microescenario 1 de posibles respuestas de otros jugadores: . . . . .

.....

.....

.....

Microescenario 2 de posibles respuestas de otros jugadores: . . . . .

.....

.....

.....

8. ¿ Qué avances o retrocesos podrá tener j1 con estas jugadas de los jugadores, y en caso de haberse alterado los marcadores, cómo podrían quedar ?. Si estos nuevos marcadores podrían ser **metas intermedias/finales** para j1, indíquelas, y si no, explique.

Avances o retrocesos en el Microescenario 1: . . . . .

.....

.....

Avances o retrocesos en el Microescenario 2: . . . . .

.....

.....

9. Si en este momento los marcadores no son aún los que j1 desea, ¿ qué otras jugadas se le ocurriría realizar para tener un mayor avance hacia los marcadores que desea alcanzar o cómo replanearía j1 sus jugadas para lograr un mayor avance que con las jugadas anteriores ?

Otras jugadas de j1 en el Microescenario 1: . . . . .

. . . . .  
. . . . .

Otras jugadas de j1 en el Microescenario 2: . . . . .

. . . . .  
. . . . .

10. ¿ Con qué jugadas podrían responder otros jugadores que pretenden marcadores similares o diferentes a j1, qué avances o retrocesos podrá tener j1 con estas jugadas, y en caso de haberse alterado los marcadores, cómo podrían quedar ?

Microescenario 1 de posibles respuestas de otros jugadores: . . . . .

. . . . .  
. . . . .

Avances o retrocesos en el Microescenario 1: . . . . .

. . . . .  
. . . . .

Microescenario 2 de posibles respuestas de otros jugadores; . . . . .

. . . . .

.....

Avances o retrocesos en el Microescenario 2: .....

.....

.....

11. ¿ Qué jugadas cree que pudiesen emprender por su cuenta otros jugadores, que afecten positiva o negativamente a los marcadores del problema de j1, independientemente de las jugadas que j1 realice dentro o fuera de su plan de juego ?

Jugadas de otros jugadores: .....

.....

.....

.....

.....

12. ¿ Qué avances o retrocesos podrá tener j1 con estas jugadas, y en caso de haberse alterado los marcadores, cómo podrían quedar ?.

Avances o retrocesos: .....

.....

.....

.....



13. ¿ Qué jugadas preventivas y/o reactivas prepararía j1 para manejar adecuadamente las jugadas que emprendan esos otros jugadores ?

Jugadas preventivas: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Jugadas reactivas: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

14. ¿ Qué eventos se imagina usted que pudiesen ocurrir en el ámbito interno o externo de este juego, que pudiesen impedir o dificultar el éxito del plan de juego de j1 y con qué acciones preventivas y/o reactivas podría él manejar estas situaciones ?

Eventos internos: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Acciones Preventivas y/o Reactivas para eventos internos: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Eventos Externos (macroescenarios y sorpresas): .....

.....

.....

Acciones Preventivas y/o Reactivas para eventos externos: .....

.....

.....

.....

.....

15. ¿ Ya alcanzó j1 los marcadores deseados VDP-d y VDCU-d ?. En caso positivo, indíquelo. En caso negativo, imagínese qué otras jugadas podría ejecutar j1 para avanzar hacia los marcadores deseados, y continúe el proceso del juego considerando jugadas y contrajugadas de todos los jugadores, así como micro y macroescenarios, hasta que j1 alcance los VDP-d y VDCU-d.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**PASO 10(32): METAS O VECTOR DE RESULTADOS PARA VDP Y VDCU: VDP'' y VDCU''**

A partir del plan de juego, se identifican las metas que puede alcanzar AP en los diferentes momentos del juego, expresadas en términos de los nuevos marcadores favorables que se van obteniendo tanto para el problema como para sus causas últimas (VDP'' y VDCU'').

También identificamos las jugadas que hicieron posible esos cambios favorables de marcadores. Estas jugadas serán especificadas como las Estrategias Direccionales del Plan (EDP's).

Ya en los hechos, este proceso de revisión permite verificar si existe coherencia en la causalidad expresada en el Arbol Explicativo, pues podría ocurrir que se altere significativamente el marcador de una causa última y ello no produzca impacto alguno en el marcador del problema. En estos casos, tendremos que reconsiderar la causalidad establecida por AP para proceder a precisarla. Asimismo, podremos verificar el grado de eficacia de las jugadas o estrategias, lo que nos llevaría también a precisarlas o cambiarlas.

Indique las Metas y las EDP's de AP para los diferentes momentos del juego (M1, M2, M3, etc.):

**Momento 1** (Día, Mes o Año, en forma aproximada = \_\_\_\_\_ )

VDP''- M1 = .....

.....

VDCU''- M1 = .....

.....

.....

.....

EDP's- M1 = .....

.....

.....

.....

**Momento 2** (Día, Mes o Año, en forma aproximada = )

VDP''- M2 = .....

.....

VDCU''- M2 = .....

.....

.....

.....

EDP's- M2 = .....

.....

.....

.....

**Momento 3** (Día, Mes o Año, en forma aproximada = )