



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*ANÁLISIS DE  
PROBLEMAS Y TOMA  
DE DECISIONES*

Del 27 al 31 de Enero de 2003

*APUNTES GENERALES*

CI-035

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
SECRETARÍA DE SALUD  
ENERO DEL 2003

# ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

## **OBJETIVO:**

Al término del curso los participantes podrán aplicar el método estratégico-situacional simplificado para solucionar problemas de muy diversa naturaleza que se presentan en muy diversos ámbitos de la Administración Pública, particularmente dentro de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal.

**DURACIÓN:** 20 horas

## **TEMARIO:**

- 1) Concepto y tipos de problemas
- 2) Sistema interactivo de problemas de reglas, de acumulaciones y de flujos
- 3) Identificación de actores, problemas, priorización y diagnóstico
- 4) Niveles y estrategias opcionales de solución a los problemas: paliar, controlar y resolver
- 5) Previsión de impactos y reacciones de los actores por la aplicación de las estrategias de solución
- 6) Evaluación de la viabilidad y eficacia de las decisiones
- 7) Estrategias para hacer viables las decisiones con negociación blanda
- 8) Estrategias para hacer viables las decisiones con negociación dura
- 9) Evaluación costo-beneficio, toma de decisiones y construcción dinámica de la viabilidad y eficacia de las decisiones

## **METODOLOGÍA:**

Conferencias interactivas y talleres de trabajo con un enfoque práctico y aplicativo, en el cual los participantes diseñan proyectos de casos concretos orientados a sus áreas de trabajo.

## TEMA 1: CONCEPTO Y TIPOS DE PROBLEMAS

Digamos que un problema es una discrepancia entre el **ser** o la **posibilidad de ser** y el **debe ser** que un actor asume como evitable e inaceptable. La evitabilidad y la inaceptabilidad son apreciaciones del actor sobre el problema que lo mueven a definirlo como tal. Ambas se asumen con distinto grado de convicción. Los problemas pueden ser para mí absolutamente inaceptables o simplemente pensar que no es bueno que tal cosa ocurra. También puedo estar completamente convencido de la manera de evitar o eliminar un problema o simplemente creer que es posible encontrar una solución.

Las precisiones anteriores apuntan a los siguientes elementos conceptuales:

1. Un problema es **relativo** a la posición de un actor, no es definible como un absoluto;
2. Un problema es **actual** si constituye una discrepancia entre el "ser" y el "debe ser" o es **potencial** si surge de una discrepancia entre la "posibilidad de ser" y el "debería ser";
3. Un problema es asumido como **inaceptable** por un actor si éste le asigna un "valor o interés" positivo a su eliminación;
4. Un problema es **terminal** si constituye una realidad insatisfactoria de contacto directo o frontal con los actores sociales y es **intermedio** cuando dichos actores son afectados por realidades de las cuales no tienen conciencia o con las cuales no tienen una relación directa, y
5. Un problema se asume como **evitable** cuando sus causas son identificables y eliminables; la naturaleza de las causas apunta a la dificultad para solucionar un problema.

Siguiendo este razonamiento, podemos distinguir los siguientes tipos de problemas:



---

### ❖ PROBLEMAS ACTUALES Y POTENCIALES

Los problemas actuales son problemas vigentes en tiempo presente, mientras los problemas potenciales son amenazas futuras probables. Estos pueden ser **problemas conocidos o problemas nuevos**. Ambos presentan naturales diferencias para su análisis y enfrentamiento.

Cite Ejemplos: \_\_\_\_\_

---

### ❖ PROBLEMAS TERMINALES E INTERMEDIOS

Los problemas terminales son disconformidades que se manifiestan directamente en la relación esencial del actor con los resultados del sistema en que está inserto y que califica como insatisfactorios; en cambio, los problemas intermedios están ocultos detrás de la relación directa del hombre con las cosas. Así, lo que en un espacio menor (la lucha interna entre fracciones de un partido político) es un problema terminal, puede ser un problema intermedio en el espacio mayor del sistema social (la población frente a los problemas de desocupación, marginalidad, desnutrición, vivienda, etc.). Estar situado en ese espacio menor y ser absorbido por los problemas de ese espacio impide, a veces, captar lo que son los problemas terminales para la población en el espacio de la totalidad social. El hombre tiene acceso inevitable a sus problemas terminales en el espacio de su práctica cotidiana; en cambio, conoce de los problemas intermedios sólo por un esfuerzo especial para situarse en el espacio de la práctica social de otros actores. De esta manera hay algunos problemas que son terminales para todos los hombres: aquellos que se refieren a las necesidades básicas del hombre en la sociedad.

Cite Ejemplos: \_\_\_\_\_

---

---

---

---



## **TEMA 2: SISTEMA INTERACTIVO DE PROBLEMAS DE REGLAS, DE ACUMULACIONES Y DE FLUJOS.**

Los problemas también pueden definirse como de reglas, de acumulaciones o de flujos según sea el nivel situacional que debe ser alterado en última instancia para evitar sus manifestaciones. A medida que se avanza hacia las reglas, la dificultad para enfrentar los problemas es mayor.

Estos tipos de problemas pueden referirse a todos los ámbitos del sistema social (problemas políticos, económicos, organizativos, administrativos, de seguridad y defensa, de relaciones internacionales, agrícolas, etc.) o a algunos de ellos. Un problema siempre cruza varios ámbitos del sistema social. Igualmente, tales problemas pueden ser macroproblemas nacionales que afectan a todo un país o una región o microproblemas nacionales y locales. Todo ello constituye un sistema interactivo de problemas.

Los conceptos mencionados son relativos a la posición del actor que selecciona problemas. Un problema puede ser actual para unos y potencial para otros; puede ser terminal para un partido político e intermedio para la población; lo mismo es válido para la distinción entre problemas de reglas, de acumulaciones y de flujos. En el espacio de análisis del problema administrativo de un individuo que trabaja en una sección de un Municipio, las reglas de administración personal del Municipio son para él una regla, mientras que en el espacio del sistema político-social dichas reglas son acumulaciones menores determinadas por las reglas de dicho sistema.

Los problemas aparecen ante los hombres con diversas dimensiones. Hay problemas importantes y problemas secundarios. El valor de un problema para un actor es la posición que ocupa en la escala de prioridades para su remoción.

Esta escala está influida por la precisión que cada actor hace sobre el tiempo (tasa psicológica de descuento del tiempo, donde destacan los problemas actuales y potenciales), sobre la relación frontal o velada con él (terminal o intermedio) y su apreciación sobre la posibilidad de resolverlo, evitarlo o disolverlo. El valor del problema es una apreciación, subjetiva difícil de ser explicada, pero puede ser conocida por las declaraciones de los afectados.



Después que los actores sociales definen las prioridades sobre los problemas genéricos, normalmente le asignan mayor valor a los problemas actuales y menor valor a los problemas potenciales.

Los hombres aplican una tasa psicológica positiva de descuento sobre los problemas, pero también existen casos donde aplican una tasa negativa de descuento sobre el futuro y en ciertas mentalidades los problemas futuros cuentan más que los presentes.

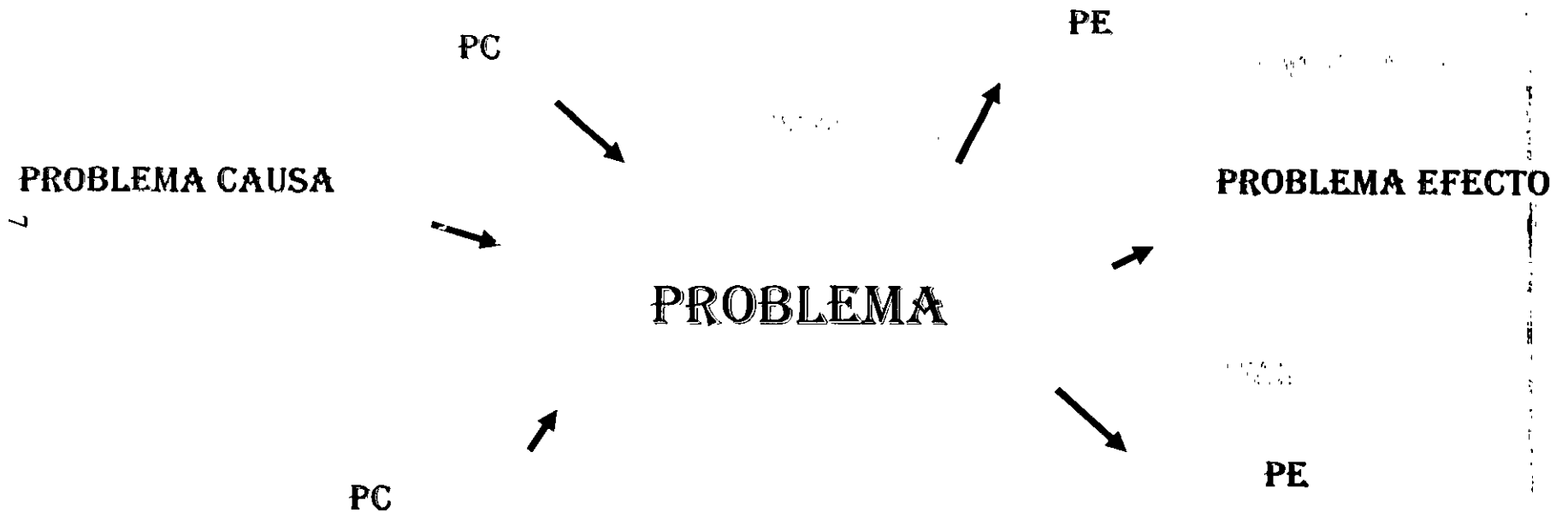
### **UNA CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

<b>TIPOS DE PROBLEMAS</b>	<b>DIFICULTAD CRECIENTE PARA ENFRENTALOS</b>		
	<b>PROBLEMAS DE REGLAS</b>	<b>PROBLEMAS DE ACUMULACIONES</b>	<b>PROBLEMAS DE FLUJOS</b>
PROBLEMAS ACTUALES TERMINALES	F	D	B
PROBLEMAS ACTUALES INTERMEDIOS	E	C	A
PROBLEMAS POTENCIALES TERMINALES	L	J	H
PROBLEMAS POTENCIALES INTERMEDIOS	K	I	G

En general, la población se preocupa fundamentalmente por los problemas actuales y terminales (F-D-B, según el cuadro adjunto). Los partidos políticos, en cambio, se desvían hacia problemas que para la ciudadanía en general son actuales e intermedios (E-C-A), mientras los planificadores tienden a concentrarse principalmente en los problemas potenciales (L-J-H-K-I-G) y en los problemas actuales terminales (F-D-B).

Los diferentes actores que coexisten en la realidad valoran un problema en forma distinta y, en su extremo, pueden desconocer su existencia. La distinta valoración de los problemas es uno de los aspectos que hacen que una misma realidad sea explicada como distintas situaciones por los distintos actores del proceso social. En este sentido, se puede decir que una explicación situacional es, en parte, una **selección de problemas** según el punto de vista del actor que explica.

# SISTEMA DE PROBLEMAS



PC = PROBLEMA CAUSA  
PE = PROBLEMA EFECTO



### TEMA 3: IDENTIFICACIÓN DE ACTORES, PROBLEMAS, PRIORIDADES Y DIAGNÓSTICO

En el presente curso se abordará el análisis de problemas y toma de decisiones a través de la aplicación del método estratégico situacional (MES) que consta de los siguientes momentos:

- Identificación del actor proyectista, los problemas a resolver y los actores influyentes
- Priorización de problemas
- Diagnóstico de Problemas
- Formulación de Estrategias de Solución y sus impactos positivos y negativos
- Evaluación y construcción de la viabilidad y eficacia de las decisiones
- Evaluación costo-beneficio y toma de decisiones

**LA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y DE PROBLEMAS A RESOLVER** se fundamenta en el hecho de que la gestación, mantenimiento y agudización de los problemas son fundamentalmente creadas por los humanos y por la naturaleza, y la solución de los mismos depende básicamente de los humanos.

Los humanos somos actores que interactuamos con el objeto de satisfacer las necesidades e intereses y esas interacciones producen soluciones para unos y problemas para otros, que a su vez pueden generar también problemas para los primeros. De allí que el paso inicial sea el identificar actores involucrados y problemas a resolver.

**LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS** consiste en un proceso mediante el cual se determina el orden en el que conviene abordar un conjunto de problemas que suelen tenerse en una determinada situación.

Para ello, se identifican los problemas considerados de mayor importancia y se definen los criterios con los que se evalúa su grado de prioridad. Se asignan calificaciones a cada problema según cada criterio, se suman esas calificaciones, y de acuerdo con los totales obtenidos, se hace la priorización.

**EL DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS** se compone de tres partes:

- 1) Diagnóstico descriptivo.
- 2) Diagnóstico explicativo.
- 3) Diseño prospectivo de escenarios.

**EL DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO** contiene la parte "**objetiva**" de la realidad, y en particular, del (o de los) problema(s) a resolver.

Se desarrolla a través de investigar la realidad que prevalece en el ámbito problemático considerado, identificando, midiendo y cuantificando los aspectos más relevantes de esa realidad, bajo un enfoque lo más **objetivo e imparcial** posible.

El Diagnóstico Descriptivo incluye información precisa sobre aspectos medibles, tangibles, observables, verificables, demostrables, contables, etc., tanto territoriales y geográficos como sociales, políticos y económicos, entre otros, referidos al pasado y al presente del ámbito bajo estudio.

Se obtiene a través de varias "fotografías" tomadas a una realidad en diferentes momentos que reflejan las características observables de esa realidad, tanto en el presente como en el pasado.

El Diagnóstico Descriptivo en el **MES** equivale en gran parte al Diagnóstico tradicional, salvo que en este último suelen también incluirse explicaciones causales de los problemas que se diagnostican, mientras que en el **MES** estas explicaciones se realizan en forma rigurosa dentro del Diagnóstico Explicativo, cuyo enfoque es totalmente diferente al del diagnóstico tradicional, pues en éste se razona como si las causas de un problema fueran **únicas y objetivas**, y en el **MES** las causas son consideradas situacionales, diversas y subjetivas.

**EL DIAGNÓSTICO EXPLICATIVO**, que contiene la parte "**subjetiva y situacional**", que se refiere a las diversas interpretaciones o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las causas de los problemas, y cuando se desea un alto rigor en la explicación de causas, se amerita elaborar un **Diagnóstico Dinámico Causal**.

**EL DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS**, que consiste en formular apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de factores del entorno y de los actores que interactúan en el sistema social bajo estudio, con el propósito de

definir los estados más probables que podría presentar en el futuro la situación a ser planificada en cuanto al aumento o la disminución de los problemas identificados y el comportamiento favorable o desfavorable de variables y factores que inciden sobre esos problemas, para con ello tener las bases que permitan hacer un diseño confiable del plan estratégico.

Los escenarios deberán enfocarse a la prospectiva tanto de los factores clave del entorno global, como de las oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno sectorial para el actor proyectista, y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva del comportamiento de los actores clave.

## IDENTIFICACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS Y PROBLEMAS A RESOLVER

### ACTOR PROYECTISTA (AP) Y ACTORES INFLUYENTES PRELIMINARES

#### 1. Nombre del Actor Proyectista.

Aquí deberá indicarse el nombre, posición o cargo con el que se puede identificar claramente al Actor Sociopolítico que se propone resolver problemas.

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

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

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

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



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

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

## **2. Nombres de Actores Influyentes Preliminares**

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

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

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

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

En el presente paso, la identificación de los Actores Influyentes se hace a un nivel preliminar, toda vez que los constantes cambios que vivimos en la actualidad hacen que en cualquier momento entren en escena actores que inicialmente no fueron considerados como relevantes.

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

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

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

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

Identificamos como actores Influyentes a todos aquellos que son relevantes en la gestación, mantenimiento y enfrentamiento de los problemas identificados en la descripción de la situación.

### 3. Problemas a resolver

Con el **MES** se pueden abordar problemas de muy diversa naturaleza y distintos grados de complejidad.

En el presente curso nos enfocaremos a abordar problemas fundamentalmente cotidianos, tanto actuales como potenciales, intermedios o terminales, que sean de interés para los participantes.

A manera de guía, a continuación listamos los tipos de problemas que podemos analizar, aunque esta lista no es limitativa.

Problemas:

1. Errores frecuentes
2. Retrasos frecuentes
3. Surtimiento inoportuno de lo requerido
4. Quejas frecuentes de usuarios (internos/externos)
5. Conflictos frecuentes
6. Dificultad para que mi jefe acepte mi propuesta
7. Deficiente atención
8. Mis subalternos son impuntuales
9. Negligencia en el ejercicio de la función
10. Deficiente coordinación entre las áreas
11. Excesiva tramitología
12. Incremento de males
13. Información tardía, incompleta, con errores, etc.
14. Etc.



**FORMATO F-01**

**ACTOR PROYECTISTA, PROBLEMAS A RESOLVER Y ACTORES INFLUYENTES  
PRELIMINARES**

**1. NOMBRE DEL ACTOR PROYECTISTA**

A1: .....

**2. PROBLEMAS A RESOLVER SEGUN A1:**

P1: .....

P2: .....

P3: .....

P4: .....

**3. NOMBRES DE ACTORES INFLUYENTES**

A2: .....

A3: .....

A4: .....





## PRIORIZACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

PROBLEMAS BAJO CONSIDERACIÓN	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN (0 A 10)				
	DENTRO DE NUESTRO CONTROL / INFLUENCIA	IMPACTO SOBRE USUARIOS (INTERNOS/ EXTERNOS)	IMPACTO SOBRE OTROS PROBLEMAS	URGENCIA DE SOLUCIÓN	TOTAL Y PRIORIZACIÓN

## DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO:

### INDICADORES HISTÓRICOS Y ACTUALES DEL (O DE LOS) PROBLEMA(S) Y DEMANDA(S) DE MAYOR PRIORIDAD

#### Indicadores de problemas

Los indicadores son las unidades con que se mide la magnitud del problema, las cuales suelen establecerse en forma relativa. Por ejemplo, en porcentaje (%) o en relación a un universo de valores.

En el MES, los indicadores son también denominados **descriptores** del problema o **marcadores** del juego social, y pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Ejemplos de indicadores:

- Índices de población con servicio de agua potable, electricidad, gas doméstico, vivienda propia, etc.
- Índices de natalidad, de mortalidad, de morbilidad, de nivel de ingresos, de escolaridad, de delincuencia, de violencia intrafamiliar, etc.
- Grado de aceptación de una propuesta o de un proyecto, de voluntad para hacer un trabajo, de capacidad de pago o de respuesta a las demandas, etc.
- Grado de credibilidad, de imagen, de persuasividad, de capacidad negociadora, de flexibilidad, de respeto, etc.

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

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

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

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

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

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

Veamos dos ejemplos:

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

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

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

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

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

Los **indicadores** o **descriptores** se refieren a una serie de características de los hechos que se observan en la realidad, que son cuantificables o dimensionables, y que según AP, constituyen un problema. En efecto, deben ser **medibles, verificables y monitoreables**.

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

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

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

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

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

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

El **VDP** de un problema precisa el significado del nombre del problema y lo hace verificable mediante una enumeración y cuantificación de los hechos que lo evidencian.

El **VDP** se determina a partir de la **Descripción del Sistema Social bajo estudio (Formato 1)**, en el cual se especifican los hechos precisos que verifican la existencia de varios problemas. Equivale a un **Vector de Indicadores del Problema (VIP)**.

El **VDP** cumple las siguientes **3 funciones**:

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

Los descriptores componentes del VDP deben cumplir los siguientes requisitos:

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

#### **INDICADORES HISTORICOS:**

Son los valores que han tenido en el pasado los principales descriptores de los problemas diagnosticados.

Su utilidad estriba en que permiten conocer el comportamiento del problema a lo largo del tiempo relevante para el actor proyectista.

Los indicadores históricos y actuales se especifican con sus valores registrados para cada momento del tiempo de referencia.

Por ejemplo, la tasa de desempleo abierta en el Distrito Federal ha tenido un comportamiento ascendente en los últimos años: 3.2% en 1998, 3.4% en 1999, 3.7% en 2000 y 3.9 % en el 1er bimestre del 2001, por lo que la presente administración se propone aplicar una agresiva estrategia de generación de empleos, a fin de revertir esta tendencia desfavorable.

**FORMATO F-03**

**INDICADORES HISTÓRICOS Y ACTUALES**

\* **PROBLEMA A PROCESAR CON PRIORIDAD N°:** \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROBLEMA: .....  
.....

\* **ELEMENTOS MANIFIESTOS DEL PROBLEMA:**

A partir de los antecedentes y características objetivas del problema a procesar, se identifican los principales elementos o aspectos con los que puede describirse y evidenciarse la magnitud del problema. Por ejemplo, si el problema es "delincuencia común", sus elementos manifiestos pueden ser: robos a transeúntes, robos a comercios, robos a automóviles, robos a casas-habitación, etc.

Para el problema en procesamiento, indique los elementos manifiestos suficientes para describirlo:

Elemento 1: .....

Elemento 2: .....

Elemento 3: .....

Elemento 4; .....

**\* EXPRESIÓN DE ELEMENTOS EN INDICADORES O DESCRIPTORES**

¿Cómo podemos expresar la forma de medir cada uno de estos elementos (Indicador de cada elemento) ?

I1: Indicador del elemento 1: .....

I2: Indicador del elemento 2: .....

I3: Indicador del elemento 3: .....

I4: Indicador del elemento 4: .....

**\* MAGNITUDES DE INDICADORES O DESCRIPTORES EN EL PASADO  
(VDP-Pasado)**

¿Qué magnitudes han tenido estos indicadores en el pasado relativo a los antecedentes?

Magnitudes del 1 en el pasado: .....

Magnitudes del 2 en el pasado: .....

Magnitudes del 3 en el pasado: .....

Magnitudes del 4 en el pasado: .....

**\* MAGNITUDES DE INDICADORES O DESCRIPTORES EN EL PRESENTE  
(VDP-Presente)**

¿Qué magnitudes tienen actualmente estos indicadores ?

Magnitud actual del 1: .....

Magnitud actual del 2: .....

Magnitud actual del 3: .....

Magnitud actual del 4: .....





## FORMATO F-04

DIAGNÓSTICO PLURAL EXPLICATIVO DEL PROBLEMA EN ESTUDIO: \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN SEGÚN CADA ACTOR			
	SEGÚN A1	SEGÚN A2	SEGÚN A3	SEGÚN A4
¿QUÉ HAN HECHO Y/O QUÉ NO HAN HECHO LOS ACTORES PARA GENERAR Y MANTENER EL PROBLEMA?				
¿CÓMO INFLUYEN LOS FACTORES EXTERNOS (SOCIALES, ECONÓMICOS, POLÍTICOS, TERRITORIALES, CULTURALES, ETC.) EN EL PROBLEMA?				



## FORMATO F-05

## DISEÑO DE ESCENARIOS DEL CONTEXTO PROBLEMÁTICO (PARA A1)

ESCENARIO		CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONTEXTO PROBLEMÁTICO EN ESCENARIOS
¿CÓMO ES EL ESCENARIO?		
¿CÓMO FUE EL ESCENARIO?		
¿CÓMO SERÁ EL ESCENARIO?	OPTIMISTA	
	TENDENCIAL	
	PESIMISTA	

## TEMA 4: NIVELES Y ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS: PALIAR, CONTROLAR Y RESOLVER

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

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

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

### **Enfrentamiento de problemas ----> Respuestas ----> Nuevos problemas**

El concepto de **solución** es más propio de **sistemas cerrados, sincrónicos y de fechas precisas de comienzo y término, tales como los sistemas de la naturaleza**. Es por ello que en el **MES** utilizamos la categoría de **"enfrentamiento de problemas"** para referirnos a las acciones que el actor proyectista debe diseñar para atacar el problema que le aqueja.

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

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

Hacemos la observación de que la categoría más precisa que usa el **MES** es la de **"Intercambio de Problemas"**, ya que el actor lo que debe buscar es Intercambiar el problema que quiere resolver por otro de menor valor para él, que se generará como consecuencia de resolver el primero. Incluso, con la aclaración anteriormente hecha, podemos usar, también por razones prácticas, la categoría de **"Intercambio de Soluciones"**.

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

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

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

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

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

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

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

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

3) **ESTRATEGIAS REVOLUCIONARIAS:** Estas estrategias son aplicables cuando el problema es **difícil** de resolver porque el actor no acepta las reglas, se propone cambiarlas pero no tiene las capacidades suficientes para lograrlo. Entonces decide actuar inicialmente dentro de las reglas con el propósito de alterar a su favor las acumulaciones hasta el límite de hacer viable el cambio de las reglas del juego. En este caso, tanto las reglas como las acumulaciones son variables, aunque en su inicio el actor se somete a las reglas, mejora sus acumulaciones, desarrolla fuerza y seguidamente actúa para cambiar esas reglas. Aquí el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias para: 1) mejorar sus acumulaciones, 2) cambiar las reglas a su favor y 3) mejorar los flujos. Con ello, logra mejorar el marcador y así resolver o controlar su problema.

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



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



## OPCIONES DE ENFRENTAMIENTO DE UN PROBLEMA

OPCIONES DE ENFRENTAMIENTO DE UN PROBLEMA			
PROBLEMA DE A1			
AYER Y HOY (MARCADORES)		MAÑANA	
	PALIAR	CONTROLAR	RESOLVER
OTROS PROBLEMAS	OTROS PROBLEMAS	OTROS PROBLEMAS	OTROS PROBLEMAS

## ESTRATEGIAS O DECISIONES PARA ENFRENTAR UN PROBLEMA

	PALIAR			CONTROLAR	RESOLVER		
<b>CAUSAS ÚLTIMAS EN:</b>	R	A	F	R, A	F	A	R
<b>ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A:</b>	F A	F	Fbi	A Parc. R	F	A F	R A F

**R= REGLAS, A=ACUMULACIONES, F=FLUJOS**





## OPCIONES DE ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR PROBLEMAS (CONTROLAR O RESOLVER)

ESTRATEGIAS	FLUJOS	ACUMULACIONES	REGLAS	JUGADAS ESTRATÉGICAS	PROBLEMA
SINCRÓNICAS	DEFICIENTES	BIEN	BIEN	F	FÁCIL
DIACRÓNICAS	DEFICIENTES	DEFICIENTES	BIEN	1) A 2) F	MEDIO DIFÍCIL
REVOLUCIONARIAS	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES	1)A, DENTRO DE R 2)R 3)F	DIFÍCIL
CONFRONTACIÓN DEL JUEGO	BIEN	BIEN SIN TIEMPO PARA MEJORARLAS	DEFICIENTES	R, FUERA DEL JUEGO	DIFÍCIL Y RIESGOSO
CAMBIO DE JUEGO	DEFICIENTES	DEFICIENTES DEMASIADO TIEMPO, DINERO Y/O ESFUERZO PARA MEJORARLAS	DEFICIENTES	CAMBIAR A UN MEJOR JUEGO	RELATIVO

## FORMULACIÓN UNILATERAL DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

La formulación unilateral de estrategias de solución a los problemas prioritarios se realiza a partir de la información sobre las causas por actores y factores especificadas en el Diagnóstico Explicativo.

Según lo que persiga el actor proyectista, en cuanto a resolver, controlar o paliar los problemas, se formularán las estrategias que antes fueron estudiadas para el enfrentamiento de los problemas.

En este punto continuamos con el diseño del plan o programa estratégico por cada uno de los equipos de trabajo en lo relativo a la formulación de las estrategias para solucionar el (o los) problema (s) en procesamiento.

A este respecto, la formulación de estrategias puede realizarse bajo dos enfoques:

- 1) Formulación Unilateral
- 2) Formulación Plural

La formulación unilateral de estrategias es la que realiza el actor proyectista sin tener o teniendo poco en cuenta las aportaciones de los actores influyentes, lo cual puede hacerse sin mayor riesgo en situaciones donde prevalece una alta gobernabilidad del sistema social favorable al actor proyectista, lo que ocurre cuando éste cuenta con el apoyo total o mayoritario de los actores influyentes para emprender por sí solo estrategias de solución al problema en procesamiento, y además existe suficiente capacidad y un entorno adecuado para que esas estrategias puedan ejecutarse sin dificultad alguna.



Por su parte, la formulación plural es la que realiza el actor proyectista con una determinada participación (desde ligera hasta intensa) de los actores influyentes, y debe aplicarse en situaciones donde prevalece una mediana o baja gobernabilidad del sistema social (mediano o bajo apoyo) para las estrategias y acciones que pudiera emprender por sí solo el actor proyectista en relación al problema en procesamiento y/o no existe la suficiente capacidad y/o el entorno adecuado para que esas estrategias puedan ejecutarse sin dificultad alguna.

La determinación de la gobernabilidad por voluntad, capacidad y entorno se realiza en el Momento 3 del PES, que podría utilizarse para fundamentar la decisión de realizar formulación unilateral o plural, pero es la mayoría de las situaciones se tienen suficientes evidencias para tomar esta decisión sin necesidad de llevar a cabo un estudio de gobernabilidad.

La formulación unilateral no debe realizarse en situaciones en que el actor proyectista identifica causas y soluciones al problema, haciéndolo como:

- 1) Individuo, cuando la solución del problema depende de varios o muchos individuos.
- 2) Grupo, cuando la solución depende de varios o muchos grupos.
- 3) Área de trabajo, cuando la solución depende de varias o muchas áreas de trabajo.
- 4) Institución, cuando la solución depende de varias o muchas instituciones y/o de la sociedad abierta.
- 5) Etc.

Una vez que el actor proyectista identifica por sí solo las causas del problema (no estando en ninguna de las situaciones antes mencionadas), se procede a generar ideas sobre las posibles estrategias para atacar, enfrentar o atender esas causas.

Cuando el actor realiza este proceso como grupo, área de trabajo o institución. Pueden aplicarse algunas técnicas de generación de estrategias de solución, tales como:

1. Tormenta o Lluvia de Ideas
2. Técnica de Grupo Nominal
3. Técnica Delphi

### **Tormenta o Lluvia de Ideas**

- En esta técnica, las personas integrantes del grupo, área de trabajo o representantes de las áreas de la institución, se reúnen para presentar todas las opciones de estrategias de solución que se les ocurran. No se admiten críticas y todas las opciones se apuntan en un pizarrón o Rotafolio para analizarlas y evaluarlas democráticamente en función de varios criterios de evaluación acordados previamente por los participantes. Al final, se selecciona(n) la(s) opción(es) de mayor conveniencia.

### **Técnica de Grupo Nominal**

- Esta técnica limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí el adjetivo nominal. Los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente. En concreto, se explica que se trata de generar estrategias de solución a un problema cuyas causas ya han sido identificadas, y se realizan los siguientes pasos:
  - a) Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes a las estrategias para atacar las causas del problema.
  - b) Al período de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas (generalmente en un pizarrón o Rotafolio). Alternativamente, las ideas pueden presentarse en forma escrita y reservada.

- c) El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación previamente acordados.
- d) Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y de manera independiente.
- e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la calificación global más elevada.

### **Técnica Delphi**

- Esta es una técnica más compleja y lenta. Se asemeja al del grupo nominal, salvo que no requiere la presencia física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan a esta técnica:
  - a) Se identifica el problema y sus causas, y se pide a los miembros del grupo aportar posibles estrategias de solución mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
  - b) Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
  - c) Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
  - d) Cada miembro recibe una copia de los resultados.
  - e) Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
  - f) Los pasos "d" y "e" se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso.



FORMATO N°: 6

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN FORMULADAS UNILATERAL O PLURALMENTE

PROBLEMA EN PROCESAMIENTO:.....

ESCENARIO:.....

¿CUALES SON LAS CAUSAS DE BAJO (CBI), MEDIANO (CMI) Y ALTO (CAI) IMPACTO?	¿CUALES SON LAS ESTRATEGIAS OPCIONALES PARA ATACAR LAS CAUSAS Y SOLUCIONAR EL PROBLEMA? (EOPC1, EOPC2, EOPC3)
CBI:	
CMI:	
CAI:	



## TEMA 5: PREVISIÓN DE IMPACTOS Y REACCIONES DE LOS ACTORES POR LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

La aplicación de estrategias para enfrentar problemas, se constituyen en actos de intervención en la realidad, que afectan a unos y otros en forma positiva o negativa.

Estos impactos no son predecibles con certeza, toda vez que dependen de la apreciación o percepción de cada uno de los afectados, y esta apreciación es situacional y subjetiva, ya que depende de la situación o posición en la que se encuentra el actor que interpreta el impacto, así como de su autoreferencia, derivada de su historia, experiencia, conocimientos, intereses, necesidades, etc.

Cada actor que interpreta los impactos de una estrategia podrá reaccionar de una u otra manera, ninguna de ellas predecibles con certeza, ya que los actores tienen iniciativa, creatividad, diversas susceptibilidades, emociones y sentimientos que varían de actor a actor y según la situación que prevalece en cada actor en el momento de reaccionar.

Por lo anterior, no podemos predecir con certeza los impactos ni las reacciones a generarse con la aplicación de una estrategia, pero sí podemos hacer previsiones en escenarios de esos impactos y reacciones.



FORMATO F-07

PREVISIÓN DE IMPACTOS Y REACCIONES DE ACTORES ANTE LAS ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCIÓN

ESCENARIO RESPECTO DE A1: \_\_\_\_\_

ESTRATEGIAS OPCIONALES	IMPACTOS SOBRE LOS ACTORES				REACCIONES DE LOS ACTORES			
	A1	A2	A3	A4	A1	A2	A3	A4
EOPC1:								
EOPC2:								
EOPC3:								



## TEMA 6: EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD Y EFICACIA DE LAS SOLUCIONES

### ¿ QUÉ ES VIABILIDAD ?

La palabra **viabilidad** puede interpretarse como la propiedad que un objeto, sistema, ente o acción tiene de existir, de sobrevivir, de ser posible o de cumplir con las condiciones para ser **realizable**.

En el Método **MES**, viabilidad se refiere a la **posibilidad de realizar** una jugada, una estrategia, una acción, una operación, una política pública o privada, una conducta o comportamiento de un actor, o un plan, programa o proyecto que intenta desarrollar un actor que participa en un juego de cooperación y conflicto.

Significa **qué tan posible es ejecutar una jugada** que tiene la capacidad de producir cambios reales en las **causas de un problema** cuyo marcador desea alterar un jugador.

Ahora bien, en un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

Por ejemplo, la posibilidad de que la Jefatura de Gobierno del D.F. **autorice duplicar la tarifa del Metro de la Ciudad de México sin que ello genere reacciones en contra o diferencias con otros actores**, no depende completamente de esa Jefatura, porque existe la posibilidad de que grupos sociales inconformes con la medida tengan una reacción "**real**" o "**espontánea**" en contra, y que grupos políticos opositores tengan una reacción "**táctica**", con fines electorales, con base en el desprestigio del enemigo. Incluso, pueden existir partidarios del (de la) Jefe(a) de Gobierno que difieran de la medida por razones ideológicas.

Asimismo, si la situación económica se torna aún más crítica de la actual, es muy probable que también tengan una reacción "**real**" los grupos sociales que simpatizan con la actual Jefatura de Gobierno, pero que se opondrían a la medida por considerarla antipopular.



Lo mismo sucede si el Director de un Area de trabajo **ordena a sus empleados aumentar en un 50% la rapidez de los trabajos que allí se realizan**. El que se cumpla esta orden no depende exclusivamente del Director, ya que está condicionada a una serie de factores, tales como: la voluntad, la actitud de los empleados, su capacidad productiva, los métodos de trabajo que se siguen en esa área, los equipos que se utilizan, los sistemas de comunicación en el área, la disponibilidad presupuestal, el ambiente de trabajo que prevalezca, etc.

**FORMATO: F-8**

**CALCULO RAPIDO DE VIABILIDAD**

1. Describa brevemente una jugada o estrategia de un plan a ser emprendido por un jugador "j1" o actor A1.

Decisión:.....  
.....

2. ¿ Cómo podríamos calcular el grado de **viabilidad aproximada por voluntad** de la jugada ?:

2.1 Identificando tanto a los Jugadores que apoyan como a los que rechazan la jugada, e indicando por actor y entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno, utilizando la escala: + 3 (Total apoyo), + 2 (Mediano apoyo), + 1 (Poco apoyo), 0 (Indiferencia), - 1 (Poco rechazo), - 2 (Mediano Rechazo) y - 3 (Total rechazo).

Indíquelo a continuación:

	<u>EOPC1</u>	<u>EOPC2</u>	<u>EOPC3</u>
j1:.....	(      )	(      )	(      )
j2:.....	(      )	(      )	(      )
j3:.....	(      )	(      )	(      )
j4:.....	(      )	(      )	(      )

2.2 Estimando el "**peso**" que cada jugador tiene para facilitar o impedir la realización de la jugada en estudio. Este peso se indica para cada jugador, colocándolo entre paréntesis utilizando la escala de 0 a 10, queriéndose decir con "10" que el jugador tiene un "Altísimo Peso" en esa jugada y con "0" que el jugador tiene un "Peso Nulo" en esa jugada, y los números de 9 a 1, indican diferentes grados de peso.



Indique a continuación el peso estimado de cada jugador:

j1: \_\_\_\_\_ j2: \_\_\_\_\_ j3: \_\_\_\_\_ j4: \_\_\_\_\_

2.3 Estimando el grado de viabilidad por voluntad a través de multiplicar la voluntad de cada jugador (punto 2.1) por el respectivo "peso" del jugador (punto 2.2), sumando separadamente los resultados parciales positivos y los negativos de estas multiplicaciones, y dividiendo el total positivo entre el total negativo.

Realice las operaciones a continuación:

	<u>EOPC1</u>	<u>EOEPC2</u>	<u>EOPC3</u>
j1:	.....	.....	.....
j2:	.....	.....	.....
j3:	.....	.....	.....
j4:	.....	.....	.....

	<u>EOPC1</u>	<u>EOEPC2</u>	<u>EOPC3</u>
Suma de positivos:	_____		
Suma de negativos:	_____		

**Grado de Viabilidad Aproximada por Voluntad (V-av):** División entre suma de positivos y de negativos: \_\_\_\_\_

2.4 Si la división resulta menos de 1, se concluye que la jugada tiene en este momento **nula viabilidad por voluntad**, si es menos de 2, se concluye que tiene **baja viabilidad**, si es de 2 a 4, se concluye que tiene **mediana viabilidad**, y más de 4, **alta viabilidad por voluntad**.

**CONCLUSION:**

I. PARA EOPC1:  
 LA DECISIÓN TIENE: \_\_\_\_\_ VIABILIDAD APROXIMADA POR VOLUNTAD.

I. PARA EOPC2:  
 LA DECISIÓN TIENE: \_\_\_\_\_ VIABILIDAD APROXIMADA POR VOLUNTAD.

I. PARA EOPC3:  
 LA DECISIÓN TIENE: \_\_\_\_\_ VIABILIDAD APROXIMADA POR VOLUNTAD.



3. ¿Qué **capacidades** requiere la jugada para ser viable y eficaz?

Capacidades requeridas por la decisión

EOPC2: .....  
EOPC2: .....  
EOPC2: .....

4. ¿ De qué **capacidades** se dispone con respecto a las que se requiere y en qué porcentaje cubre lo requerido ?

Capacidades disponibles y relación de cobertura:

EOPC2: .....  
EOPC2: .....  
EOPC2: .....

5. ¿ Qué condiciones del entorno podrían hacer que la jugada o el plan tenga una **nula, baja o mediana viabilidad ambiental** ?

Condiciones ambientales negativas: .....  
.....  
.....

**¿Qué es eficacia de una decisión?**

Es la propiedad que tiene la decisión de lograr el resultado u objetivo esperado una vez que se aplique.

La decisión consiste en una estrategia orientada a:

1. Solucionar un problema
2. Controlarlo
3. Poliarlo

Una decisión tiene un determinado grado de eficacia, que puede medirse en forma porcentual de manera estimativa.

La evaluación del grado de eficacia de una decisión se puede realizar a través de responder algunas preguntas en torno al grado de impacto de las estrategias sobre las reglas, acumulaciones y/o flujos que deben alterarse para lograr el resultado deseado.

Para ello, utilizamos el formato correspondiente.



FORMATO: 09

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA: \_\_\_\_\_

RESULTADO DESEADO: PALIAR ( ) CONTROLAR ( ) RESOLVER ( )

ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCIÓN	REGLAS, ACUMULACIONES Y/O FLUJOS QUE DEBEN ALTERARSE PARA OBTENER EL RESULTADO DESEADO Y/O % DE ALTERACIÓN, REQUERIDA:						
	REGLAS (R) : _____						( _____ )%
	ACUMULACIONES (A) : _____						( _____ )%
	FLUJOS (R) : _____						( _____ )%
	¿EN QUÉ PORCENTAJE ALTERAN LAS ESTRATEGIAS A LAS R,A,F?			RELACIÓN ENTRE LO ALTERADO Y LO REQUERIDO			GRADO DE EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS OPCIONALES DE SOLUCIÓN
	R	A	F	R	A	F	
EOPC1							
EOPC2							
EOPC3							



## TEMA 7: ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLES LAS SOLUCIONES CON NEGOCIACIÓN BLANDA

Cuando determinamos que no es viable o suficientemente viable una decisión para solucionar un problema, deseamos adaptar una actitud preactiva para viabilizarla o aumentar su viabilidad, a través de aplicar algunas herramientas de negociación, persuasión, manejo de conflictos, etc.

En este tema desarrollamos la viabilización por voluntad, aplicando negociación blanda y por paquetes plurivaloradas, y en el siguiente aplicamos negociación dura.

### NEGOCIACIÓN BLANDA

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad.

Para realizar la Negociación Blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores involucrados, sobre todo de los que rechazan o presentan bajo o mediano apoyo a la estrategia de solución, a fin de plantear **Estrategias Viabilizantes**. Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes y/o de bajo o mediano apoyo y mientras más beneficios podamos demostrarles que obtendrán si cambian sus voluntades, actitudes y paradigmas, más probabilidades tendremos de encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer o alcanzar sin mayor costo o esfuerzo relativo para nosotros, a cambio de las voluntades, actitudes y paradigmas que requerimos de esos actores y con lo que no se cuenta al nivel requerido por la estrategia de solución bajo estudio. Para ello, usamos el formato correspondiente.

Para efectuar la investigación de intereses y beneficios, es necesario considerar la naturaleza de los **satisfactores** más comunes en los seres humanos.

A manera de guía, consideraremos una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías:

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reconocimiento</li><li>2. Prestigio</li><li>3. Estima</li><li>4. Respeto</li><li>5. Beneficios financieros</li><li>6. Beneficios políticos</li><li>7. Beneficios culturales</li><li>8. Bienestar personal y/o familiar</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>9. Beneficios institucionales</li><li>10. Información</li><li>11. Apoyo tecnológico</li><li>12. Asesorías</li><li>13. Beneficios económicos</li><li>14. Beneficios sociales</li><li>15. ETC:</li></ol>
---	--

De estos tiempos de intereses y beneficios, es necesario averiguar cuáles son los más valorados por cada uno de los actores involucrados. Seguidamente, a partir de los intereses más valorados, seleccionamos a los que, a nuestro juicio, presentan mayores posibilidades de ser facilitados a los respectivos actores a cambio de que apoyen a aumenten su apoyo a la estrategia de solución en consideración.

Cuando la estrategia de solución implica una importante inversión de dinero, suele requerirse la evaluación de los beneficios financieros de esa inversión o al menos su justificación en términos de "conveniencia financiera" de llevarla a cabo.

Esta evaluación se realiza a través de cálculos de **indicadores financieros**, siendo los más comunes el **Valor Presente Neto (VPN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**. De calcularse, se colocan en la primera columna del formato.

De igual manera, suele ser necesario y conveniente estimar los beneficios o impactos políticos, sociales, culturales, ecológicos, económicos, etc., a obtenerse de cada estrategia de solución propuesta, y estas estimaciones se realizan aplicando los métodos específicos de evaluación de proyectos, que permiten fundamentar las decisiones en torno a las acciones que conforman cada estrategia de solución bajo estudio.



FORMATO: 10

NEGOCIACIÓN BLANDA APLICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS Y A LA  
INDUCCIÓN AL CAMBIO DE ACTITUDES Y PARADIGMAS  
ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

VOLUNTADES, ACTITUDES Y PARADIGMAS REQUERIDOS POR LA SOLUCIÓN E INTERESES Y BENEFICIOS A OFRECER A LOS ACTORES	ACTORES CLAVE: SI/NO CUENTAN CON VOLUNTADES, ACTITUDES, PARADIGMAS Y SI/NO APOYAN INTERESES Y BENEFICIOS								ESTRATEGIAS VIABILIZANTES (EV1, EV2 )
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	



## TEMA 8: ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLES LAS SOLUCIONES CON NEGOCIACIÓN DURA

### ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN DURA?

Cuando el ajuste plural, el diálogo y/o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la gobernabilidad del sistema social para una determinada estrategia de solución, se hace necesario utilizar la técnica de negociación dura.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de oposición táctica o espontánea.

Con esta técnica se pretende que los actores objetivo: 1) aprueben la propuesta o 2) al menos no la rechacen o 3) si la rechazan, ello no impide que la balanza se incline a favor de la propuesta-

Para ello, el actor proyectista diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la gobernabilidad del sistema para el plan, proyecto o estrategia en consideración.

En forma directa, estas estrategias están enfocadas a desarrollar poder en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto, presentan oportunidades de incremento de sus pesos.

Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo y/o bajo apoyo.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo y/o la negociación blanda y/o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor.

Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

## ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA INCREMENTO DE PESOS

### 1. OPCIONES

Preparar propuestas alternativas con los recursos de la propuesta objetada, a fin de crear la posibilidad de negociar con otros actores la resolución de problemas que les aquejan, generando así competencia por los beneficios que pueden derivarse del uso de los recursos que la propuesta objetada necesita para su implantación.

### 2. FLEXIBILIDAD

Si el actor proyectista se maneja con flexibilidad en cuanto a plantearse varios objetivos alternativos y varios paquetes de negociación, crea en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y varios objetivos situacionales que él no se había planteado, lo que lo lleva a colocarse en una posición “**escucha**” en lugar de “**oponente**”. A su vez, permite al actor proyectista alcanzar al menos “**un**” objetivo y “**un**” paquete satisfactorio entre los varios propuestos.

### 3. CONOCIMIENTO Y COMPRENSION SITUACIONAL

Conocemos **yo** y conocer al **otro**, comprenderme **yo** y comprender al **otro** para conocer y comprender la realidad de **ambas** situaciones y **ambas** vistas de punto, así como conocer y comprender los **intereses** de uno y otro, crea en la **mente** del actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.

### 4. CAPITAL INTELECTUAL

Adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución, advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos. Ello me da seguridad, me prepara para un buen manejo de objeciones y genera en el actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.

### 5. CAPITAL POLÍTICO

Acumular fuera a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tenga mayor identificación.

## 6. CREDIBILIDAD

Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y/o sus aliados. Obtener información sobre experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta, y formular explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.

## 7. DEBILITAMIENTO DIRIGIDO

Conocer el código de personalidad del actor objetivo para identificar dónde residen sus **puntos vulnerables** y sus **puntos fuertes**. Ante un actor objetivo inflexible, el estratega debe **explorar y explotar** los puntos vulnerables del otro, quien puede tener también **mente de estrategia** y, en ese caso, hará lo mismo. Un punto vulnerable puede ser actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (ej.: deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia, etc.). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al actor objetivo a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la obtención de pruebas o por medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la “**ceguera**” del otro para ver: opciones, las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender situacionalmente, del capital intelectual y político, etc., y estos son puntos de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido.

Por lo que se refiere a los puntos fuertes, el actor proyectista debe aplicar una estrategia de **concentración** para desarrollar esos puntos en él y/o en sus aliados, con el fin de alterar a su favor la correlación de los pesos.

## 8. PACIENCIA

Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que no tenemos premura por su aprobación.

## 9. ECONOMIA DE RECURSOS Y PREVENCIÓN

Otorgue mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo. No sobreúse recursos de poder, no se gane oponentes innecesariamente, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación al conflicto, Prevea las necesidades del actor objetivo y comuníquese con él para encontrar alternativas que eviten conflictos futuros y lo hagan consumir innecesariamente recursos escasos y/o lo hagan perder fuerza por no prevenir.

## 10. INVERSIÓN

Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del actor proyectista. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.

## 11. PRECEDENTE

Usar inteligentemente el “**poder del precedente**” a través de destacar logros, prestigios y buenas imágenes adquiridas por los aliados y por el propio actor proyectista, así como beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Asimismo, minimizar mentalmente el “poder del precedente” que se le pueda atribuir al actor objetivo.

## 12. JUEGO

Desarrolle el enfoque del “**juego**” y aprenda a jugar. Si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del actor objetivo y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para atinar, lo que provoca que el actor objetivo le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.

## 13. GANAR- GANAR

Siempre aplicar la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el actor objetivo de una actitud de apertura y cooperación que le fomenta la creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.

#### 14. PREGUNTAR

¿Quién lleva el control de una situación, el que pregunta o el que responde?. Si el actor proyectista sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, llevará desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coactivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a: provocar atención e interés del actor objetivo, obtener y proporcionar información, crear diálogo, fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.

#### 15. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL

Aunque tengan muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión.

Si advierte consecuencias positivas para usted en el corto plazo, visualice qué podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si advierte consecuencias positivas para usted pero negativas para otro actor, visualice qué reacción cabría esperar de él. En cualquier caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela y/o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.

#### 16. CAPACIDADES Y HABILIDADES

El actor proyectista debe explorar en él y en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las que se necesitan para ser buenos negociadores. Los puntos que se detecten como deficitarios, proceder a subsanarlos a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad, tolerancia al conflicto, etc



FORMATO 11

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PESOS (EIP)

PROBLEMA: \_\_\_\_\_

ESTRATEGIA DE SOLUCION PROPUESTA:.....  
 .....

1. ¿Qué actores presentan fuerte resistencia al cambio y cuáles son las actitudes y paradigmas a los que se oponen esos actores?

El actor A\_\_\_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El actor A\_\_\_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El actor A\_\_\_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El actor A\_\_\_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El actor A\_\_\_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los actores rechazantes e inflexibles y/o con fuerte resistencia al cambio de actitudes y paradigmas que la solución requiere? Para responder, tome como guía las EIP's y el perfil estratégico de cada Autor.

Puntos fuertes de cada Actor: .....

.....  
 .....

Puntos débiles de cada Actor:.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Qué oportunidades existen de incidir sobre las fortalezas y debilidades de los actores en el sistema social, a fin de alterar la distribución de sus pesos, a favor de la aceptación de la solución propuesta y/o del cambio de actitudes y paradigmas que ella requiere?

Oportunidades.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Con qué estrategias (EIP's=Estrategias de Incremento de Pesos) podemos lograr que otros actores ( el proyectista y/o los de alto o mediano apoyo) aumenten sus pesos para producir una reducción en el peso relativo de los actores rechazantes inflexibles y/o resistentes al cambio de actitudes y paradigmas, teniendo en cuenta la coherencia que debe existir entre las EIP's y la estructura de valores y paradigmas necesarios para la solución?

¿Cuáles son las reacciones previsibles de los actores ante estas estrategias y qué acciones preventivas y reactivas a favor de las EIP's podemos aplicar para alterar la probabilidad de ocurrencia y/o del impacto de esas reacciones?

EIP 1:.....  
.....

Reacciones:.....  
.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):.....  
.....

EIP 2:.....  
.....

Reacciones:.....  
.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR): .....  
.....

EIP 3:.....

Reacciones:.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):.....

EIP 4:.....

Reacciones:.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):.....

EIP 5:.....

Reacciones:.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):.....

EIP 6:.....

Reacciones:.....

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):.....

Una vez formulada y aplicada las EIP's proceder a aplicar Negociación Blanda por Intercambios por Paquete, o Diálogo persuasivo según sea el caso, para con ello terminar temporalmente el ciclo de gobernabilización.



## TEMA 9: EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO, TOMA DE DECISIONES Y CONSTRUCCIÓN DINÁMICA DE VIABILIDAD Y EFICACIA DE LAS DECISIONES

La toma de decisiones es racional cuando está basada en una evaluación costo-beneficio de las opciones de selección de la opción cuya ejecución implique un bajo costo en relación a los beneficios que podrá producir.

De esa manera, la mejor opción será la que tenga una mejor relación costo-beneficio, esto es, la de menor valor costo-beneficio, estando el costo constituido por los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.) necesarios para la implantación de la decisión, así como por los beneficios están constituidos por los resultados favorables a obtenerse con la decisión y los ahorros por su implantación.

Una vez seleccionada la mejor opción, se toma la decisión de llevarla a cabo y se procede a ejecutarla.

Durante el proceso de ejecución, se hace necesario realizar el seguimiento, la evaluación y control de la eficacia y la viabilidad de la decisión en ejecución.

En efecto, tanto la eficacia como la viabilidad de las decisiones para solucionar un problema pueden cambiar durante su aplicación debido a varios factores, tales como:

1. Error de origen en el cálculo de eficacia de la solución.
2. Pérdida de vigencia de la eficacia inicial.
3. Cambio de las circunstancias.
4. Cambio en las posiciones de los actores involucrados.
5. Cambios en los pesos de los actores.



Por lo anterior, se hace necesario realizar un seguimiento, evaluación y control en el estado que guarda la viabilidad y eficacia de las decisiones en aplicación, de manera que se pueda detectar los momentos en que se hace necesario intervenir para lograr en todo momento un adecuado grado de viabilidad y eficacia de las decisiones para solucionar los problemas.

Al proceso de seguimiento, evaluación y control se le denomina:  
**“Construcción dinámica de la viabilidad y eficacia de las decisiones”**

Este proceso debe aplicarse tanto en decisiones orientadas a resolver problemas complejos como sencillos o cotidianos.



*PROCESO DE TOMA DE DECISIONES*

PROBLEMA EN ESTUDIO: \_\_\_\_\_

OPCIONES DE SOLUCIÓN (1, 2, ...)	EVALUACIÓN DE VIABILIDAD (v) Y EFICACIA ALTA = 3 MEDIANA = 2 BAJA = 1			EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO (0 A 10)						DECISIÓN (C/B) SELECCIONAR LA OPCIÓN DE MENOR VALOR
				COSTOS			BENEFICIOS			
	V	E	T	RECURSOS NECESARIOS	IMPACTOS NEGATIVOS EN OTROS PROBLEMAS	TOTAL	RESULTADOS FAVORABLES	AHORROS	TOTAL	



*PLAN PARA IMPLANTAR LA DECISIÓN*

FORMATO 13

OPCIÓN SELECCIONADA: \_\_\_\_\_

QUÉ	CON QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO
ACCIONES PARA REALIZAR LA OPCIÓN	RECURSOS NECESARIOS POR ACCIÓN (HUMANOS, MATERIALES, TECNOLÓGICOS, FINANCIEROS, ETC.)	RESPONSABLES DE CADA ACCIÓN	FECHAS Y METAS POR ACCIÓN



## CONSTRUCCIÓN DINÁMICA DE LA VIABILIDAD Y EFICACIA DE DECISIONES

FORMATO 14

DECISIÓN TOMADA: \_\_\_\_\_

¿QUÉ CAMBIOS PODRÁN PRESENTAR EN EL FUTURO LAS VARIABLES QUE PUEDEN ALTERAR LA VIABILIDAD Y EFICACIA DE LA DECISIÓN?: VOLUNTADAS, ACTITUDES, PESOS DE ACTORES, INTERESES, CAPACIDADES, ENTORNO, ETC.	¿QUÉ IMPACTOS PODRÁN TENER SOBRE LA VIABILIDAD Y/O EFICACIA LOS CAMBIOS EN LAS VARIABLES DE MAYOR INCIDENCIA?	¿QUÉ ACCIONES PREVENTIVAS PODRÁN APLICARSE PARA EVITAR O REDUCIR IMPACTOS NEGATIVOS Y/O APROVECHAR IMPACTOS POSITIVOS?	¿QUÉ ACCIONES REACTIVAS PODRÁN APLICARSE PARA REDUCIR IMPACTOS NEGATIVOS Y/O APROVECHAR POSITIVOS?