



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. I.

*ESTRATEGIAS PARA INSTALAR CULTURA DE
BUEN GOBIERNO Y FORTALECER EL PODER DE
INFLUENCIA DEL EQUIPO DIRECTIVO*

DEL 06 AL 20 DE MAYO DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 054

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
MAYO DE 2005



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



DIPLOMADO EN:

**“PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA”**

DEC
PALACIO DE MINERÍA





**DIPLOMADO
«PLANEACIÓN ESTRATÉGICA»
(EN POLÍTICA Y GOBIERNO
DELEGACIONAL)**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Módulo I: Estrategias Para Instalar Cultura De Buen
Gobierno Y Fortalecer El Poder De Influencia Del
Equipo Directivo**

(MANUAL DEL PARTICIPANTE)

MÉXICO, D.F., 2005

Diplomado:

“Planeación Estratégica”
(en Política y Gobierno Delegacional)

Coordinador General:

Maestro en Planeación Estratégica Rómulo Mejías Ruiz
E-mail: rmejias@mineria.unam.mx
Te. 56232940, 56232941, fax.55211987

Índice

Notas Importantes

4

¿Qué es Planeación Estratégica Moderna?

¿Qué es Pensamiento Estratégico Integrador y cuáles son sus principales aplicaciones?

5

Paradigmas Prevalcientes en la Delegación
y Paradigmas de Buen Gobierno Delegacional.

15

Necesidad, Conveniencia y Viabilidad de Instalar Nuevos Paradigmas
de Buen Gobierno Delegacional.

19

Estrategias Generales para la Instalación de los Nuevos Paradigmas.

23

Estudio de Actores Internos y Externos de la Delegación
(posiciones, intereses, fortalezas, debilidades y estrategias más usuales de
cada actor).

28

Estrategias para desarrollar y reforzar equipos de trabajo, respeto mutuo,
credibilidad, conocimiento, comprensión plural, capital político y sinergia
institucional, como pilares fundamentales del poder de influencia del
equipo directivo.

33

Estrategias para aplicar la técnica de juego social con el enfoque de ganar-
ganar, a fin de ejercer un buen gobierno delegacional y aumentar el poder
real del equipo directo.

38

Bibliografía.

41

Notas importantes

OBJETIVO GENERAL

Al término del diplomado, el equipo directivo de la Delegación Gustavo A. Madero estará en capacidad de manejar la teoría y metodología de mayor actualidad para aplicar la planeación estratégica en la práctica política y el ejercicio de gobierno con eficiencia y eficacia, a fin de que los ciudadanos que habitan en esa demarcación política se encuentren absolutamente satisfechos con la gestión de la actual administración.

ESTE OBJETIVO SE LOGRARÁ A TRAVÉS DE :

1. Habilitar al equipo directivo de la Delegación para que pueda instalar una cultura de buen gobierno delegacional, logrando que los servidores públicos trabajen en equipo, haciendo sinergias, construyendo acuerdos basados en negociaciones *ganar-ganar*, con un manejo constructivo de las diferencias y coincidencias de posiciones e intereses, con alta responsabilidad, respeto mutuo, comunicación asertiva, sensibilidad y empatía ciudadana.
2. Realizar un manejo provechoso y constructivo de la información delegacional que, en lugar de limitarse al mero cumplimiento de metas programáticas, se oriente al logro de objetivos y resultados de gran gobierno, aplicando un enfoque de planeación estratégica, dinámica y situacional basada en los cambios de escenarios, la proactividad, la prevención y la corrección oportuna y eficaz del rumbo, en lugar de una planeación limitada a un mero plan-documento altamente vulnerable y desactualizable, debido a cambios derivados de un entorno político de alta competencia, conflictos sociales, sorpresas, con fuertes adversidades, limitaciones de recursos e incertidumbre sobre el futuro inmediato y mediato.

1. ¿Qué es planeación estratégica moderna? ¿Qué es pensamiento estratégico integrador y cuáles son sus principales aplicaciones?

OBJETIVOS / EL PARTICIPANTE

- Manejará el concepto de la Planeación Estratégica Moderna y del Pensamiento Estratégico Integrador como instrumentos fundamentales para tomar decisiones y actuar con eficiencia y eficacia en el México de hoy, y en particular, para lograr un buen gobierno delegacional
- Descubrirá las aplicaciones del Pensamiento Estratégico Integrador (P.E.I) y sus principales beneficios.
- Reconocerá a la estrategia como un instrumento para generar y/o fortalecer el poder de influencia del equipo directivo para viabilizar los cambios que la delegación requiere.

¿Qué es Planeación Estratégica Moderna?

Es un proceso en el que uno o varios actores (personas, grupos, instituciones, entidades, etc.) diseñan y ejecutan estrategias necesarias, suficientes, viables, eficientes y eficaces para alcanzar sus objetivos en tiempo y forma en condiciones de adversidad, incertidumbre, competencia y limitación de recursos.

¿Por qué es Moderna?

Porque se basa en una teoría y metodología apegada a la realidad actual, en la que, para alcanzar objetivos, es necesario construir acuerdos basados en un manejo efectivo de las diferencias, con negociaciones ganar-ganar, manejo eficaz de escenarios, construcción de sinergias para realizar proyectos con recursos limitados, toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y adversidad, ejercicio de gobierno en situaciones de pluralidad y poder compartido, construcción de gobernabilidad en condiciones de fuerte oposición, manejo estratégico de juegos políticos y sociales, diseño y aplicación estratégica de políticas públicas eficaces, eficientes y viables.

¿Qué es Pensamiento Estratégico Integrador?

Es el estado y condición mental que alcanza una persona, que le permite distinguir en una realidad a un conjunto de jugadores identificables como “actores” con vida, intereses, necesidades, capacidades, habilidades, recursos, estrategias e iniciativas particulares; que actúan afectándose mutuamente a favor o en contra de lo que pretende lograr cada uno de ellos.

Otros elementos que la persona con pensamiento estratégico integrador identifica en un contexto son factores de diferente naturaleza; tales como factores políticos, sociales, económicos, culturales, ecológicos, jurídicos, naturales, etc., que constituyen fuerzas que se han gestado como consecuencia de las múltiples interacciones que han tenido y tienen los actores y los factores incluidos en esa realidad.

Esta cualidad de pensamiento proporciona, además, una serie de instrumentos de aplicación práctica para conocer y explicar problemas desde diversas perspectivas; diseñar soluciones viables, eficaces y convenientes, trabajando con la interacción entre múltiples actores y factores, considerando sus muy diversos intereses, capacidades y debilidades, y la incertidumbre que se tiene en una realidad cambiante e impredecible.

El pensamiento es estratégico porque, cuando un actor se propone alcanzar un objetivo, deberá considerar que se encuentra en un medio que le presenta resistencia y adversidad, ya que, si bien es cierto que puede contar con elementos a favor de su objetivo, también lo es que existen elementos en contra del mismo, que pueden tener o ejercer una fuerza superior a la de los elementos a favor.

En tal situación, el pensamiento estratégico provee al individuo de la capacidad para identificar, conocer, comprender y dimensionar los elementos a favor y en contra, y de realizar un manejo interactivo con ellos, que le permita construir las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar su objetivo a un nivel satisfactorio y viable.

En el Método P.E.I., el pensamiento estratégico es además integrador, porque la realidad es abordada como un sistema holístico, en el cual se estudia a todos los actores y factores que interactúan dinámicamente en esa realidad, así como a las múltiples interacciones que se han dado o que se pueden dar entre ellos, teniendo en cuenta que todo ello se da conociendo a la realidad en parte con certeza y en gran parte con incerteza.

Por otra parte, el pensamiento es integrador porque las soluciones a los problemas se conciben integrando varias dimensiones de la realidad (lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo natural, lo jurídico, lo ambiental, etc.) ; integrando varias percepciones sobre las causas y efectos de los problemas (las percepciones de los diversos actores involucrados); integrando varias propuestas de solución; integrando los recursos que poseen varios actores; integrando voluntades y capacidades de varios actores e integrando varios criterios para la toma de decisiones (la viabilidad, la eficacia causal, la eficacia interactiva, los beneficios y los costos de cada decisión).

¿Qué es el Método P.E.I.?

Es el Método del Pensamientos Estratégico Integrador; es la sistematización del P.E.I. con fines aplicativos prácticos; es un sistema tecnológico versátil y plurisituacional que permite abordar y facilitar la solución de problemas bajo la perspectiva de visualizar la interacción humana como un juego social o político que se desarrolla dinámicamente en condiciones de una gran incertidumbre tanto de los propios jugadores como del contexto en el que juegan.

Se trata de un Método de Planeación Estratégica Moderna, especialmente diseñado para ser eficaz en los tiempos actuales y por venir, donde prevalecen la competencia, la limitación de recursos, las adversidades y la incertidumbre.

¿Por qué es un sistema tecnológico?

Porque es un conjunto de técnicas y herramientas diseñadas siguiendo un esquema teórico y metodológico dotado de coherencia, secuencialidad, interrelación de sus elementos e integralidad, que hace posible abordar y resolver problemas de alta complejidad. Contiene teoría, metodología, técnicas e instrumentos de trabajo interrelacionados sistémicamente.

¿Por qué es versátil?

Porque es aplicable a la satisfacción de múltiples necesidades, a la solución de problemas muy diversos que ocurren en la realidad, así como a múltiples disciplinas del conocimiento.

¿Por qué es plurisituacional?

Porque aborda el conocimiento y solución de los problemas bajo muy diversas perspectivas de los diferentes individuos o grupos involucrados en la problemática.

Ejemplo: Un problema laboral es abordado considerando los puntos de vista e intereses de: los propietarios, los directivos, los trabajadores, el gobierno, la sociedad, etc. Cada uno de ellos es un actor, que se encuentra en una determinada situación de la realidad, y como en el análisis y solución del problema se incluye a los diversos actores involucrados, el enfoque es “plurisituacional”.

La situación en la que se encuentra un actor, lo hace percibir la realidad de una manera particular, que está condicionada a los intereses que el actor representa al estar en esa situación, así como a las posibilidades de ver la realidad desde esa perspectiva, y a las características personales, grupales o institucionales del actor.

¿Cuáles son las principales aplicaciones del P.E.I.?

Se aplica en las siguientes disciplinas:

- 1 Gobierno
- 2 Ciencias Políticas
- 3 Administración
- 4 Psicología
- 5 Sociología
- 6 Ecología
- 7 Derecho
- 8 Ingeniería (en todas sus ramas)
- 9 Etc.

Además, con el P.E.I se pueden atender múltiples necesidades y problemas, tales como:

1. Instalación de nuevos paradigmas
2. Construcción de acuerdos
3. Realización de proyectos con escasos recursos
4. Construcción de eficacia y viabilidad en la gestión de gobierno a nivel local, nacional o internacional
5. Deseo de una fuerza política de obtener el triunfo en una elección

6. Búsqueda de ascenso laboral de una persona
7. Conflicto laboral
8. Desempleo
9. Inseguridad pública
10. Estrategias para resolver y controlar problemas, mas que paliarlos
11. Estrategias para competir eficazmente en los negocios
12. Estrategias para generar y/o fortalecer el poder de influencia de un actor.

¿Qué es P.E.I.-G?

Es el Método en su versión **general**, que es aplicable cuando un actor desea realizar un trabajo exhaustivo de Planeación Estratégica Moderna, con el propósito de solucionar problemas de gran magnitud y alta complejidad y cuenta con suficiente tiempo, recursos y voluntad para enfrentarlos.

El P.E.I. consta de cinco (5) fases que se desarrollan en veintitrés (23) pasos cuidadosamente diseñados para dar como producto un Plan Estratégico con los elementos necesarios y suficientes para asegurar una alta probabilidad de éxito en la solución de los problemas que se propone resolver un actor o varios, en términos de eficiencia, eficacia y viabilidad de las estrategias y acciones que se diseñan en el proceso de aplicación del P.E.I.-G.

A continuación se presenta la estructura metodológica del P.E.I.-G.

Fases y pasos del Método P.E.I. –G

FASES	PASOS
1. Diagnóstico plurisituacional de problemas y diseño prospectivo de escenarios	a) Conceptualización y visión holística del problema e identificación del sistema actoral b) Especificación de los datos introductorios del Plan Estratégico a ser desarrollado c) Identificación del actor proyectista y de los actores influyentes preliminares d) Priorización plural de problemas e) Diagnóstico descriptivo de problemas f) Identificación de problemas asociados de actores influyentes g) Diagnóstico explicativo plurisituacional de problemas. h) Diseño de perfiles estratégicos actorales i) Diseño prospectivo de escenarios
2. Diseño plurisituacional de estrategias	j) Formulación de estrategias en tres niveles: paliar, controlar y resolver k) Determinación de acciones necesarias por estrategia l) Identificación de recursos específicos necesarios
3. Evaluación e incremento de viabilidad, eficacia y eficiencia de estrategias	m) Elaboración de la matriz de pesos actorales n) Elaboración de la matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales o) Evaluación de viabilidad de las estrategias: humana, por capacidad y por entorno p) Evaluación de eficacia causal e interactiva de las estrategias q) Evaluación de la conveniencia beneficio-costos r) Evaluación integral y selección de estrategias s) Incremento de la viabilidad humana de las estrategias seleccionadas t) Diseño y manejo de tableros de juego socio político interactivo
4. Formulación del rumbo y operación	u) Formulación del rumbo v) Programación operativa, seguimiento, evaluación y control
5. Prevención y reacción	w) Programación preventiva y reactiva: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias preventivas ▪ Estrategias reactivas

La explicación y desarrollo de las cinco (5) fases y veintitrés (23) pasos se presentan en la obra base del Método P.E.I., referida al final de este documento

¿Qué es PEI-E?

Es el Método P.E.I. en diversas versiones **específicas**, que son aplicables cuando un actor desea realizar un trabajo relativamente sencillo y rápido de Planeación Estratégica Moderna, con el propósito de atender una necesidad o solucionar un problema específico y puntual de mediana a alta magnitud y complejidad, y aunque cuente con gran voluntad para enfrentarlo, su tiempo y recursos disponibles son muy limitados.

Algunas aplicaciones importantes del PEI –E son las siguientes:

- Instalación de paradigmas de buen gobierno.
- Desarrollo del poder de influencia de un actor.
- Negociación con actores opositores y/o conflictivos.
- Diseño de estrategias de competencia política.
- Diseño estratégicos de políticas públicas y decisiones de gobierno.
- Construcción de acuerdos.
- Diseño de estrategias de cooperación institucional.
- Formulación, evaluación y control de planes y programas operativos, preventivos y reactivos.
- Posicionamiento e imagen de servidores públicos.
- Planeación estratégica de campañas electorales.
- Etc.

Para estas aplicaciones y otras no mencionadas, se utilizarán las versiones particulares de PEI-E, identificables con las nomenclaturas de PEI-E1, PEI-E2, PEI-E3, etc., según sea el caso.

Alcances de los Métodos P.E.I. y P.E.S.

El Método P.E.I. ha sido construido con inspiración en la teoría y metodología de la Planeación Estratégica Situacional (P.E.S.), que es una Planeación Estratégica Moderna, desarrollada por el Dr. Carlos Matus Romo, quien revolucionó el enfoque tradicional de la Planeación Estratégica Normativa, al demostrar teóricamente que esta última está totalmente rebasada y fuera de contexto, a pesar de que aún en nuestros días se sigue aplicando con resultados francamente lamentables.

Con el Método P.E.I. se logra un alcance aún superior al del Método P.E.S., al manejar un enfoque plurisituacional, en lugar de únicamente situacional y al introducir un conjunto de nuevos elementos fundamentales para el éxito de un plan, tales como:

- ✓ Visión holística de problemas
- ✓ Diagnóstico descriptivo
- ✓ Diagnóstico explicativo plurisituacional
- ✓ Problemas asociados de actores influyentes
- ✓ Perfiles estratégicos de los actores
- ✓ Formulación plural de estrategias para controlar y resolver problemas
- ✓ Diseño y manejo de tableros de juegos socio-políticos interactivos
- ✓ Recursos específicos necesarios por acción y grado de posesión de esos recursos por cada actor
- ✓ Matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales
- ✓ Evaluación de viabilidad humana, por capacidad y por entorno
- ✓ Evaluación de eficacia causal e interactiva de estrategias
- ✓ Evaluación integral y selección de estrategias
- ✓ Incremento de viabilidad de estrategias
- ✓ Programación, seguimiento, evaluación y control del Plan.

Así mismo, el Método P.E.I. tiene una amplia versatilidad, toda vez que es aplicable en muy diversos ámbitos y niveles, tales como:

- A nivel personal
- En política
- En gobierno
- En los negocios
- A nivel social
- A nivel laboral
- A nivel familiar

El Método P.E.S. fue desarrollado para aplicarse fundamentalmente en el ámbito de gobierno y a nivel social, lo que lo hace altamente útil y trascendental. No obstante, no contiene todos los elementos necesarios para abordar problemas en los otros ámbitos y niveles antes indicados, lo que sí se logra con el Método P.E.I.



EJERCICIO: Con tus propias palabras, escribe los beneficios que se pueden obtener con la aplicación del P.E.I.

Beneficios en la gestión delegacional:

Beneficios a nivel laboral:

Beneficios a nivel personal:

Beneficios a nivel familiar:

¿Cuál PEI-E conoceremos y aplicaremos en esta ocasión y a que está orientado?

Conoceremos y aplicaremos el P.E.I –E1, el cual está orientado al diseño de estrategias para la instalación de nuevos paradigmas en una organización y para fortalecer el poder de influencia del actor que emprenderá el proyecto de cambio de paradigmas.

En este caso, la organización es una Delegación política del Gobierno del Distrito Federal de la República Mexicana, y el actor emprendedor es el equipo directivo de esa Delegación.

¿Cuáles son los pasos del PEI-E1?

Los siguientes:

Paso 1: Identificación de paradigmas prevalecientes en la instalación y de paradigmas de buen gobierno Delegacional.

Paso 2: Determinación de la necesidad, convivencia y viabilidad de realizar el cambio de paradigmas.

Paso 3: Diseño de estrategias para llevar a cabo la instalación de paradigmas de buen gobierno delegacional.

Paso 4: Diseño de estrategias para aumentar el poder de influencia del equipo directivo (actor emprendedor del cambio)

Paso 5: Diseño de planes de juego social interactivo para hacer viable la aplicación de las estrategias diseñadas.

2. Paradigmas prevalecientes en la Delegación y paradigmas de buen gobierno delegacional.

OBJETIVOS / EL PARTICIPANTE

- Analizará y evaluará las formas de pensar y actuar que prevalecen en los servidores públicos de la Delegación, con el fin de identificar los posibles factores humanos que impidan el logro de resultados de buen gobierno.
- Descubrirá la utilidad de cambiar estos factores humanos por otros que permitan los resultados de buen gobierno delegacional.



Ejercicio: Marca con una "x" la respuesta que creas correcta e ilústrala con un ejemplo o un por qué (técnica reflexiva):

- SI NO OTRO
1. ¿Se pueden alcanzar acuerdos entre opositores acérrimos?:
Ejemplo o por qué _____

 2. ¿Se pueden llevar a cabo proyectos que no cuenten con suficiente presupuesto gubernamental? Ejemplo o por qué: _____

 3. ¿Contribuye a un buen resultado de gobierno el que los servidores públicos se sientan propietarios de los bienes muebles e inmuebles que se les asigne para trabajar? Ejemplo o por qué:

 4. ¿La toma de decisiones se entorpece si se toma en cuenta la diversidad de puntos de vista? Ejemplo o por qué: _____

- SI NO OTRO
5. ¿El trabajo en equipo obstaculiza el progreso, la rapidez, el crecimiento y el buen gobierno? Ejemplo o por qué: _____

6. ¿Es posible trabajar en la Delegación haciendo sinergias internas y externas? Ejemplo o por qué: _____

7. ¿Los beneficios del pensamiento estratégico integrador pueden lograrse en la Delegación? Ejemplo o por qué: _____

8. ¿El mayor riesgo es no arriesgarse? Ejemplo o por qué: _____

9. ¿Es posible construir acuerdos basados en negociaciones ganar -ganar? Ejemplo o por qué: _____

- 10 ¿La actualización y capacitación bien planeada contribuye al Éxito de cualquier proyecto, institución, empresa o individuo? Ejemplo o por qué: _____

- 11 ¿Será un buen acuerdo aquel que se base en las coincidencias de puntos de vista e intereses y deje de lado las diferencias? Ejemplo o por qué: _____

- 12 SI NO OTRO ¿Si en alguna ocasión actuamos con irresponsabilidad, ello se puede revertir en nuestra contra?. Ejemplo o por qué _____

- 13 No siempre es posible y conveniente respetar el punto de vista y la personalidad de los demás. Ejemplo o por qué: _____

- 14 ¿Debe un servidor publico delegacional comprometerse a realizar algo sin haber asegurado su viabilidad? Ejemplo o por qué: _____

- 15 ¿Tenemos como servidores públicos suficiente sensibilidad y empatía ciudadana? Ejemplo o por qué: _____

- 16 ¿Hacemos un manejo constructivo y provechoso de la información delegacional? Ejemplo o por qué: _____

- 17 ¿Si respetamos los acuerdos, contribuiremos a la fidelidad, compromiso, honestidad, confiabilidad, integridad y ética? Ejemplo o por qué: _____

- 18 ¿Quien adopta una actitud de estratega, se permite la oportunidad de generar en lo personal y laboral una vida de calidad? Ejemplo o por qué: _____

- SI NO OTRO
- 19 ¿Será beneficioso un programa de estrategias de prevención y de respuestas planteadas en el lugar donde laboras? Ejemplo o por qué: _____

- 20 ¿Como servidores públicos, estamos conscientes de que debemos orientarnos a objetivos y resultados de buen gobierno, más que limitarnos a cumplir metas programáticas y a justificarnos cuando no las cumplimos? Ejemplo o por qué: _____

- 21 ¿Tenemos absoluta conciencia de la necesidad de aplicar una planeación estratégica, dinámica y situacional, basada en los cambios de escenarios, la proactividad, la prevención y corrección oportuna y eficaz del rumbo? Ejemplo o por qué: _____

- 22 ¿Tenemos absoluta conciencia de que la planeación limitada a un mero plan-documento es altamente vulnerable y desactualizable? Ejemplo o por qué: _____

CONVENIENCIA (GRADO DE BENEFICIOS CON RELACIÓN A LOS RIESGOS DEL CAMBIO)



Ejercicio: Coloca después de cada paradigma que se indica, las claves correspondientes a beneficios y riesgos que se tendrían con su instalación en la Delegación. Puedes escribir otros beneficios y riesgos que detectes en este análisis. Por ultimo, escribe “B/R = mayor que 1” o “menor que 1”, según que los beneficios sean mayores que los riesgos (conveniente) o viceversa (inconveniente, por el momento).

PARADIGMAS	BENEFICIOS (B)
A. Acuerdos entre opositores _____ _____ B/R = _____	B1: Mayor apoyo y colaboración de los demás B2: Mayores logros de Gobierno B3: Mayor credibilidad B4: _____ B5: _____ B6: _____ B7: _____ B8: _____ B9: _____ B10: _____ B11: _____ B12: _____ B13: _____ B14: _____ B15: _____ B16: _____ B17: _____ B18: _____
B. Proyectos con presupuesto insuficiente _____ _____ B/R= _____	RIESGOS (R)
C. Uso colectivo de bienes _____ _____ B/R= _____	R1: Irrespeto R2: Desorden R3: Pérdida de Control R4: _____ R5: _____ R6: _____ R7: _____ R8: _____ R9: _____ R10: _____ R11: _____ R12: _____ R13: _____ R14: _____ R15: _____ R16: _____ R17: _____ R18: _____
D. Decisiones participativas _____ _____ B/R= _____	
E. Eficacia con trabajo en equipo _____ _____ B/R= _____	
F. Sinergias internas y externas _____ _____ B/R= _____	
G. Otro paradigma _____ _____ B/R= _____	
H. Otro paradigma _____ _____ B/R= _____	
I. Otro paradigma _____ _____ B/R= _____	

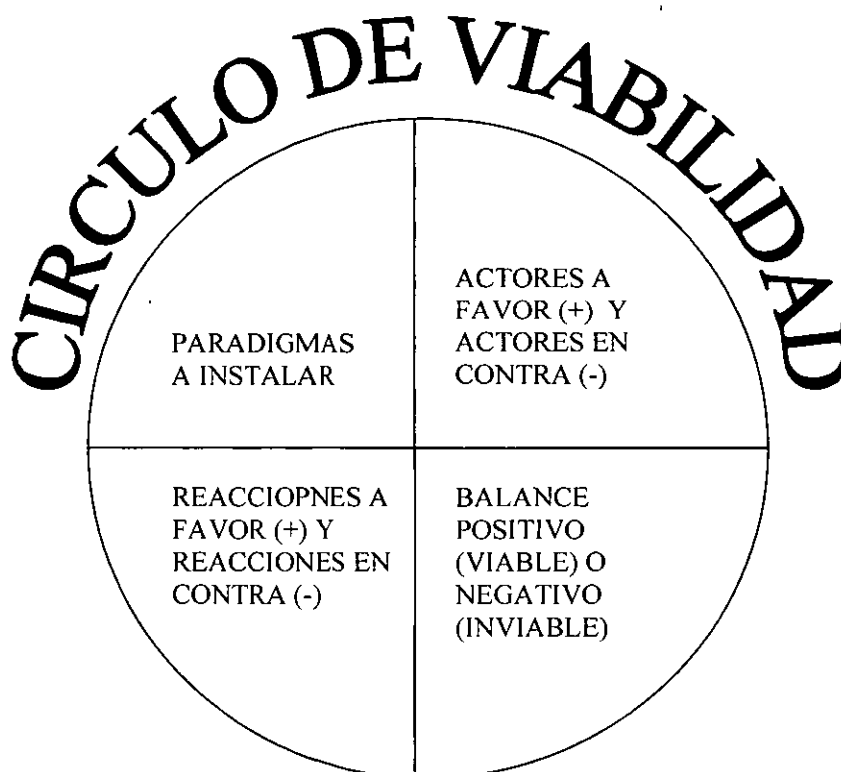
VIABILIDAD (GRADO DE POSIBILIDAD DE REALIZAR EL CAMBIO)

Tú conoces las respuestas correctas, examínate, lee el siguiente texto y concluye brevemente

“Imposible es sólo una palabra que usan los hombres débiles para vivir fácilmente en el mundo que se les dió, sin atreverse a explorar el poder que tienen para cambiarlo. Imposible no es un hecho, es una opinión. Imposible no es una declaración, es un reto. Imposible es potencial, imposible es temporal”.



Ejercicio: Llena los siguientes círculos identificando a los actores (personas, grupos, instituciones, entidades, etc.) que podrían estar a favor o en contra de la instalación de los nuevos paradigmas, cuáles podrían ser sus reacciones y actitudes, y realiza una estimación cualitativa del balance entre las reacciones a favor y las reacciones en contra. Si este balance es positivo, la instalación es viable, y si es negativo, es inviable por el momento.



Por favor, llenar un circulo de viabilidad por cada paradigma que te propongas instalar



4. Estrategias Generales para la Instalación de los Nuevos Paradigmas

OBJETIVOS / EL PARTICIPANTE:

- Descubrirá un conjunto de estrategias generales para la instalación de nuevos paradigmas, así como las circunstancias en que es pertinente aplicarlas.
- Aplicará una estrategia simplificada para la instalación de nuevos paradigmas en la Delegación
- Descubrirá un conjunto de pasos que pueden seguirse para la instalación de una cultura de buen gobierno delegacional, así como el orden en que conviene ejecutarlos.(si desea realizar un trabajo exhaustivo de instalación de paradigmas)

ARSENAL DE ESTRATEGIAS GENERALES APLICABLES EN LA INSTALACIÓN DE NUEVOS PARADIGMAS DELEGACIONALES



Escriba dentro del paréntesis que aparece al lado de cada estrategia general, el (o los) número (s) correspondiente (s) a la (s) circunstancia (s) en que es pertinente aplicar cada una de ellas:

ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA INSTALCIÓN DE PARADIGMAS	CIRCUNSTANCIAS
a) Desarrollar y/o reforzar equipos de trabajo ()	1. Escasa integración del equipo directivo
b) Desarrollar respeto mutuo ()	2. Mayor prioridad a las posiciones e intereses individuales que a los del equipo
c) Desarrollar credibilidad ()	3. Dificultad para llegar a acuerdos
d) Aumentar conocimiento ()	4. Inflexibilidad de posiciones
e) Desarrollar comprensión plural ()	5. Baja comprensión mutua
f) Aumentar capital político ()	6. Insuficiente poder de influencia del equipo directivo sobre actores
g) Construir y/o fortalecer sinergias ()	
h) Aplicar técnicas de juego social	

<p>con enfoque de ganar-ganar ()</p> <p>i) Aplicar técnica de negociación multilateral para alcanzar acuerdos y alianzas ()</p> <p>j) Aplicar técnica de negociación por paquetes plurivalorados ()</p> <p>k) Aumentar el poder de negociación del actor que emprende la instalación de los nuevos paradigmas, a través de :</p> <p>k.1 Manejarse en opciones y flexibilidad ()</p> <p>k.2 Persuadir con empatía ()</p> <p>k.3 Confrontar compasivamente ()</p> <p>k.4 Ser consistente e integro ()</p> <p>k.5 Tener actitud abierta, sensible y asertiva. ()</p> <p>k.6 Ser proactivo y sinérgico ()</p> <p>k.7 Cumplir lo prometido ()</p> <p>k.8 Concentrarse en el círculo de influencia ()</p> <p>k.9 Preparar las estrategias antes de actuar ()</p> <p>l) Aplicar técnicas de negociación dura para resolver conflictos y controversias ()</p> <p>m) Aplicar método estratégico de persuasión ganar – ganar ()</p> <p>n) Aplicar técnicas de sensibilización y concientización de servidores públicos sobre las necesidades y demandas ciudadanas ()</p> <p>o) Aplicar técnicas de cooperación multilateral institucional, política y social ()</p> <p>p) Aplicar técnicas de comunicación asertiva con ciudadanía y otros</p>	<p>externos.</p> <p>7. Apatía de ...</p> <p>8. Resistencia al cambio de...</p> <p>Continúe identificando otras circunstancias:</p> <p>9.</p>
---	---

<p>actores ()</p> <p>q) Aplicar técnicas de involucramiento plural para la solución conjunto de problemas ()</p> <p>r) Aplicar el P.E.I. en el diseño y manejo de tableros de juego político interactivo ()</p> <p>s) Aplicar el P.E.I. en el diseño de políticas públicas y decisiones de gobierno ()</p> <p>t) Realizar procesos de construcción de acuerdos, manejando integralmente las diferentes posiciones, intereses y pesos actorales. ()</p> <p>u) Aplicar planeación estratégica, programación operativa, preventiva y reactiva, y administración del tiempo. ()</p> <p>v) Mejorar el posicionamiento e imagen del equipo directivo delegacional. ()</p> <p>w) Administrar estratégicamente la gobernabilidad social ()</p> <p>x) Manejar estratégica y asertivamente la información delegacional. ()</p>	
--	--

ESTRATEGIA SIMPLIFICADA PARA LA INSTALACIÓN DE NUEVOS PARADIGMAS.

Esta estrategia consiste en construir para cada nuevo paradigma el “CIRCULO NCV-MRR”, que significa “NECESIDAD-CONVENIENCIA-VIABILIDAD Y MANEJO DE RECHAZOS Y RIESGOS”, de la siguiente manera:

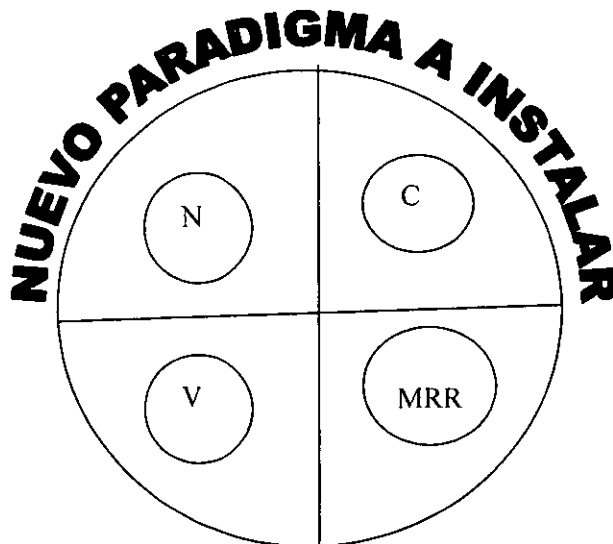
1. Escribir alrededor del circulo el nuevo paradigma a instalar
2. Escribir en el primer cuadrante (N) la necesidad (motivos para cambiar)

3. Escribir en el segundo cuadrante la conveniencia (C) (balance de beneficios y riesgos)
4. Escribir en el tercer cuadrante la viabilidad (V) (balance de apoyos y rechazos)
5. Escribir en el cuarto cuadrante las estrategias específicas para manejar rechazos y riesgos (MRR).

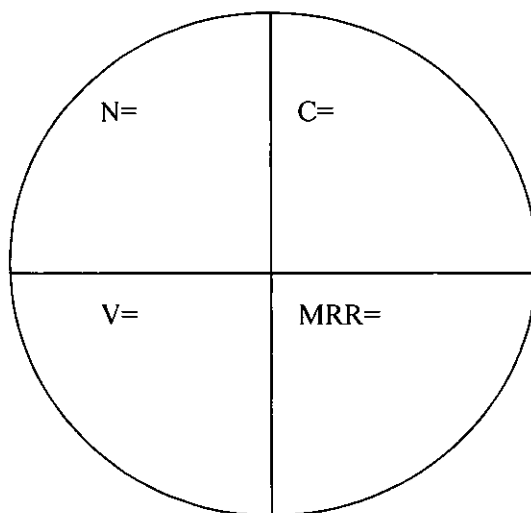
Una vez construido el círculo, se diseñan y aplican estrategias para lograr la aceptación del mismo por parte de cada actor objetivo.



Ejercicio: Construya un círculo NCV-MRR (o simplemente NCV) para un nuevo paradigma que se desea instalar en la Delegación. Para el "MRR", utilice el Arsenal de Estrategias Generales Aplicables en la Instalación de Nuevos Paradigmas Delegacionales, visto anteriormente.



Llene este círculo:



PASOS A SEGUIR PARA UN TRABAJO EXHAUSTIVO DE INSTALACIÓN DE PARADIGMAS.



Ejercicio: Por favor, anteponga a cada paso que se indica a continuación, el número (1, 2, 3,...) que corresponda al orden en que deben ser ejecutados.

-) Aplicar las estrategias específicas a cada actor.
-) Seleccionar estrategias generales, diseñar y secuenciar las estrategias específicas de instalación que conviene aplicar a cada actor, según su perfil estratégico.
-) Realizar un estudio de los actores involucrados en la instalación de los nuevos paradigmas, a fin de conocer sus perfiles estratégicos y las probables reacciones a favor o en contra de esa instalación.
-) Poner en orden estratégico a los actores a los que se aplicarán las estrategias específicas diseñadas.
-) Conocer el arsenal de estrategias generales aplicables en la instalación de nuevos paradigmas.
-) Diseñar estrategias preventivas y de reacción a la aplicación de estrategias de instalación de paradigmas en cada actor.
-) Desarrollar el poder de influencia en el (los) actor (es) que emprenderá (n) el proyecto de instalación de nuevos paradigmas en la delegación.
-) Diseñar y aplicar un sistema de evaluación, retroalimentación, aprendizaje y ajuste, durante la ejecución de las estrategias de instalación.
-) Construir el círculo NCV –MRR y lograr su aceptación por cada actor objetivo.

5. Estudio de actores internos y externos de la Delegación (posiciones, intereses, fortalezas, debilidades y estrategias más usuales de cada actor)

OBJETIVOS/ EL PARTICIPANTE:

- Describirá a diferentes actores internos y externos de la Delegación, involucrados en la instalación de una cultura de buen gobierno delegacional.

¿Qué es un estudio de actores?

Es una investigación detallada de cada una de las personas, grupos, instituciones, entidades, etc., que operan en un determinado sistema social (Delegación).

Este estudio se realiza para obtener información sobre el conjunto de capacidades, incapacidades, habilidades, inhabilidades (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), intereses, objetivos, estrategias y tácticas que posee y utiliza cada uno de ellos, y que debemos conocer para instalar nuevos paradigmas y/o aplicar nuevas políticas y decisiones.

La información de los actores puede ser tan breve como la que puede contener el cuadro que se indica a continuación o tan amplia como la que puede detallarse en las páginas siguientes.

ESTUDIO SIMPLIFICADO DE ACTORES



TEMA: INSTALACIÓN DE NUEVOS PARADIGMAS

INTERNOS					
ACTORES	POSICIONES	INTERESES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
A1:					
A2:					
A3:					
EXTERNOS					
A1:					
A2:					
A3:					



ESTUDIO EXHAUSTIVO DE ACTORES

(Desarrollar un ejemplo)

- Nombre del actor: _____
- Ubicación física: _____
- Tamaño (número de afiliados o de adherentes): _____
- Intereses que representa: _____
- Ideología: _____

- Problemas que le son prioritarios: _____

- Problemas que no le son prioritarios: _____

- ¿Cuáles son sus puntos vulnerables y puntos fuertes?: _____

- ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas?: _____

- ¿Qué tanta credibilidad tiene y por qué? _____

- ¿Cómo está posicionado ante los demás actores, cuáles son los calificativos que se le atribuye?: _____

- ¿Qué actores influyen en él y cómo lo hacen? _____

- Recursos sobre los que tiene control parcial (P) o total (T): _____

- ¿Qué posición tiene o puede tener (de apoyo o rechazo) referente al (a los) problema (s) que se propone resolver el actor proyectista y con qué jugada (s) podrá manifestar su posición?: _____

- ¿Qué soluciones propone o puede proponer para esos problemas?: _____

- ¿Qué hace o deja de hacer para que esos problemas continúen sin resolverse?: _____

- ¿Qué avances y/o retrocesos ha tenido con cada uno de los actores en los últimos tiempos, y qué ha hecho para obtenerlos?: _____

- ¿Qué objetivo se propone alcanzar y qué estrategias podrá aplicar en el corto plazo?: _____

- Estrategias de negociación que más utiliza: _____

- Estrategias de persuasión/ comunicación: _____

- Estrategias con las que tiene éxito: _____

- Estrategias reactivas ante agresiones de otros actores: _____

- Estrategias reactivas a propuestas que no apoya: _____

- Estrategias preventivas que utiliza: _____

- Actitud ante el diálogo y la negociación: _____

- Concesiones que ofrece y no ofrece en las negociaciones: _____

- Intereses que pide a cambio de sus concesiones _____

- Otros intereses que pueden ofrecérsele: _____

- Otros datos referentes al actor: _____

6. Estrategias para desarrollar y reforzar equipos de trabajo, respeto mutuo, credibilidad, conocimiento, comprensión plural, capital político y sinergia institucional, como pilares fundamentales del poder de influencia del Equipo Directivo

OBJETIVOS / EL PARTICIPANTE

- Estará en capacidad de diseñar estrategias adecuadas para fortalecer el poder de influencia del equipo directivo delegacional.



Ejercicio: Por favor, coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, el número (1, 2, 3,...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:

- | | |
|--|---|
| () CREDIBILIDAD | 1. Capacidad de comprender por qué los diferentes actores van la realidad de diversas maneras |
| () CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS ACTORES | 2. Personas que se integran para realizar trabajos coordinadamente. |
| () COMPRENSIÓN PLURAL | 3. El considerar válidas y respetables las diferencias de puntos de vista e intereses |
| () CAPITAL POLÍTICO | 4. Capacidad de lograr que los demás confíen en las razones, opiniones y actos de un actor |
| () SINERGIA INSTITUCIONAL | 5. Acumulación de fuerza que logra un actor por adherencia de otros. |

() EQUIPO DE TRABAJO

6. Tener la información y explicar la realidad desde varias perspectivas.

() RESPETO MUTUO

7. Incremento de fuerza de varios actores al trabajar y ayudarse mutuamente.



En el siguiente cuadro encontrarás una guía para el Diseño de Estrategias Específicas correspondientes a siete (7) Estrategias Generales para aumentar el poder de Influencia de un actor.

GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

ESTRATEGIAS GENERALES PARA AUMENTO DE PODER	¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?
1. CREDIBILIDAD	1.1 Ofrecer acciones de interés para otros actores con la certeza de poderlas cumplir. 1.2 Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad 1.3 Obtener información sobre experiencias de éxito o fracaso en la aplicación de las propuestas del actor y formular las explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.
2. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS	2.1 Estudiar a los actores para conocer sus respectivas posiciones e intereses en torno a la situación en estudio. Para ello, deberá buscarse información primaria (directa o indirecta) y secundaria
3. COMPRENSIÓN PLURAL	3.1 Investigar las explicaciones de cada actor sobre la situación en consideración, ponerse en su lugar para entender, en función de sus intereses y perfil estratégico, el por qué de esas explicaciones y de esas posiciones. 3.2 Aplicar simulación actoral

4. CAPITAL POLÍTICO	<p>4.1 Gestionar el apoyo de actores susceptibles de coincidir, que tengan influencia sobre otros actores divergentes, para que logren adherirlos.</p> <p>4.2 Realizar alianzas, vía negociación y persuasión, con actores divergentes en forma graduada (de menos a más).</p> <p>4.3 Reposicionarse fortaleciendo las estrategias 1, 2 y 3.</p>
5. SINERGIA INSTITUCIONAL	<p>5.1 Diseñar y poner en práctica acciones y proyectos de trabajo conjunto y de beneficio mutuo.</p>
6. EQUIPO DE TRABAJO	<p>6.1 Investigar fortalezas y debilidades de cada actor y diseñar un esquema de trabajo en el que se integren ambas para lograr objetivos e intereses comunes</p>
7. RESPETO MUTUO	<p>7.1 Apoyarse en 3.1 para entender y aceptar la relatividad de los puntos de vista e intereses de los actores, y valorar esta diversidad en términos de su utilidad en el desarrollo personal, laboral y social.</p>



Taller de Diseño: Tomando como base la guía anterior y ubicándote mentalmente en tu realidad concreta, realiza un Diseño de Estrategias Específicas para fortalecer el poder de influencia del Equipo Directivo de la Delegación. Te puedes referir a una situación o problema prioritario.

Situación o problema prioritario: _____

Actores Involucrados: _____

ESTRATEGIAS GENERALES	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS
1. CREDIBILIDAD	
2. CONOCIMIENTO	
3. COMPRENSIÓN PLURAL	
4. CAPITAL POLÍTICO	

5. SINERGÍA INSTITUCIONAL	
6. EQUIPO DE TRABAJO	
7. RESPETO MUTUO	

7. Estrategias para aplicar la técnica de juego ganar-ganar, a fin de ejercer un buen gobierno delegacional y aumentar el poder real del equipo directivo

OBJETIVOS/ EL PARTICIPANTE

- Elaborará un plan de juego social interactivo en versión simplificada, con el fin de hacer viable la aceptación de una propuesta, utilizando estrategias (jugadas) de incremento de poder, negociación y persuasión.

PLAN DE JUEGO SOCIAL INTERACTIVO (VERSIÓN SIMPLIFICADA)



Taller de Diseño: Considere un caso de tres actores donde A1 hace una propuesta ante A2 y A3, sabiendo de antemano que tendría muchas dificultades para lograr el apoyo de estos actores, por lo que tiene necesidad de prever las posibles acciones opositoras de ellos y preparar un plan de juego para manejar esas oposiciones.

1. Identifique a A1, A2 y A3:

Nombre de A1: _____

Nombre de A2: _____

Nombre de A3: _____

2. Resuma la propuesta de A1: _____

Suponga que el marcador actual de las posiciones de A1, A2 y A3 frente a la propuesta de A1 es el siguiente: M1-PO = (+3, -3, -3), significando +3 apoyo total y -3 rechazo total a la propuesta.

3. ¿Con qué jugada(s) podría A1 cambiar a su favor el marcador de posiciones?

3.1 Jugada de A1 dirigida a A2: -----

3.2 Jugada de A1 dirigida a A3: -----

4. ¿Con qué contrajugadas podrían reaccionar A2 y A3 ante las jugadas de A1?

Micro escenario 1 de contrajugadas:

De A2: -----

De A3: -----

Micro escenario 2 de contrajugadas:

De A2: -----

De A3: -----

5. Si se prevé que las jugadas de A1 y las contra jugadas de A2 y A3 pueden alterar el M1-PO ¿Cómo quedarían los nuevos valores de este marcador en cada micro escenario?

Micro escenario 1: M2-PO-1 = (; ;)

Micro escenario 2: M2-PO-2 = (; ;)

6. Si los nuevos valores previstos para el marcador de posiciones no alcanzan el nivel esperado por A1, ¿qué siguientes jugadas estratégicas puede aplicar A1 para mejorar aun más el marcador de posiciones y cuáles serían los consecuentes valores de este marcador?

Siguientes jugadas estratégicas de A1 ante micro escenario 1:-----

Valores previstos para el consecuente marcador de posiciones

M3- PO-1 = (; ;)

Siguientes jugadas estratégicas de A1 ante micro escenario 2:-----

Valores previstos para el consecuente marcador de posiciones

M3- PO-2 = (; ;)

7. Si los nuevos valores previstos para el marcador de posiciones son peores que los anteriores, ¿qué jugadas opcionales podría aplicar A1 para lograr que su marcador mejore?

Jugadas opcionales de A1 para mejorar el marcador de posiciones para el micro escenario 1: -----

Jugadas opcionales de A1 para mejorar el marcador de posiciones para el micro escenario 2: -----

8. Continuar con el diseño del plan de juego social siguiendo nuevamente los pasos 3, 4, 5 y 6 a fin de lograr que el marcador de posiciones se ubique en el nivel de (+3, +3, +3) o en un nivel satisfactorio para A1.

9. Especifique el plan de juego social, indicando de manera secuenciada las jugadas y contrajugadas de A1, A2 y A3 para lograr el marcador de posiciones deseado por A1.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mejías, Rómulo, *Método PEI: Pensamiento Estratégico Integrador*, SEP – INDAUTOR México, D.F., 2005
2. Reza Trisuno, Jesús Carlos, *EL ABC del Instructor 2*, Panorama Editorial, México, D.F., 2002