



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Del 15 al 19 de julio de 2002

APUNTES GENERALES

SECRETARIA DE SALUD
M. EN I. RÓMULO MEJÍAS RUIZ



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.

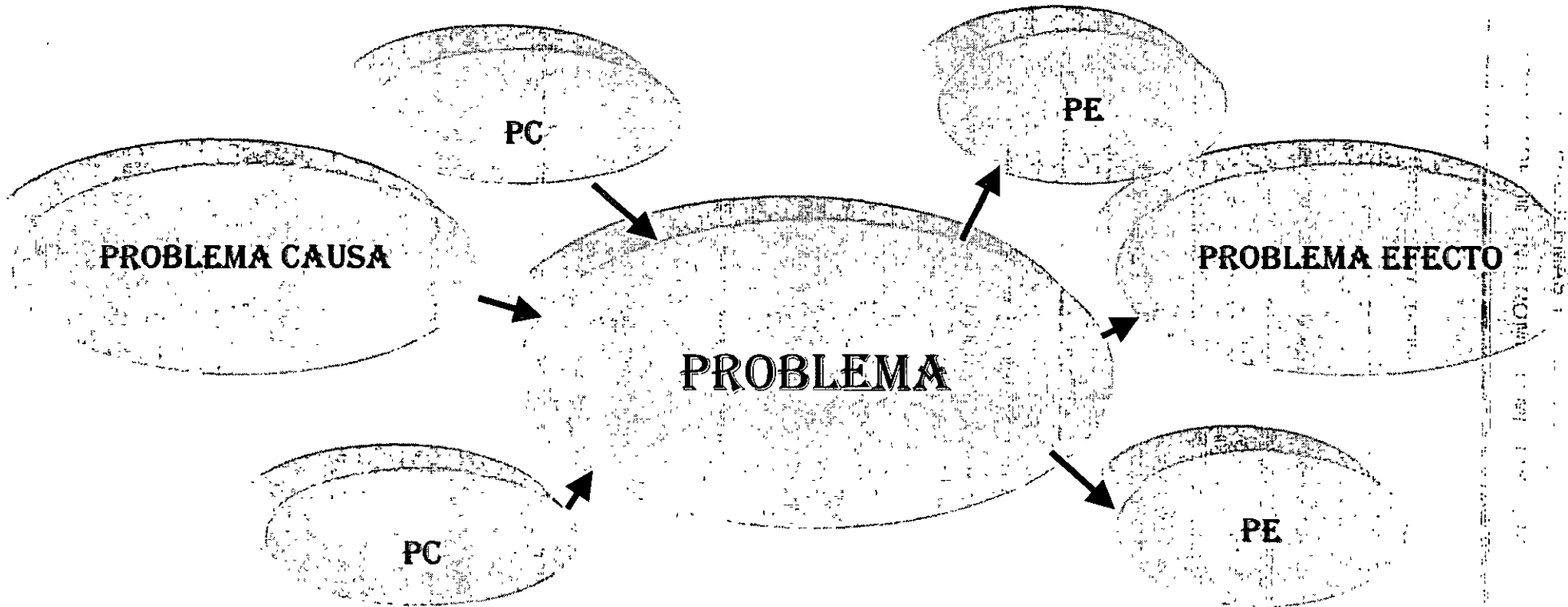
UNA CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

	<i>DIFICULTAD CRECIENTE PARA ENFRENTALOS</i>		
<i>TIPOS DE PROBLEMAS</i>	<i>PROBLEMAS DE REGLAS</i>	<i>PROBLEMAS DE ACUMULACIONES</i>	<i>PROBLEMAS DE FLUJOS</i>
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 una 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 Projectista no es necesario ocupar determinadas posiciones en el sistema socio - político, ya que cualquier actor puede ser projectista, de hecho genéricamente todos y cada uno de los actores que planifican son projectistas, aunque hacen su planeación (cálculo previo a la decisión y a la acción) con muy diversos enfoques, métodos y técnicas.

Obviamente, si el Actor Projectista 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 Projectista.

2. Nombres de Actores Influyentes Preliminares

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

Por ejemplo, si el Actor Projectista 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 Projectista 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 Projectista 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 Projectista 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 reciba 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	