



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

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

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

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

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

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

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

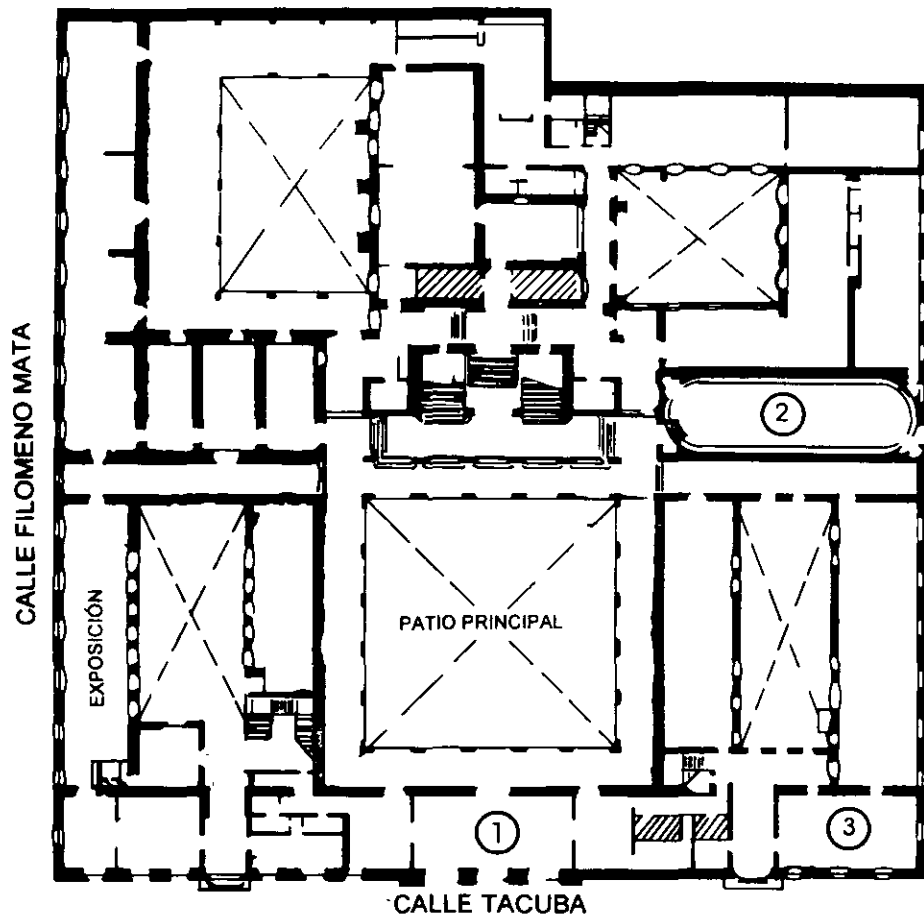
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

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

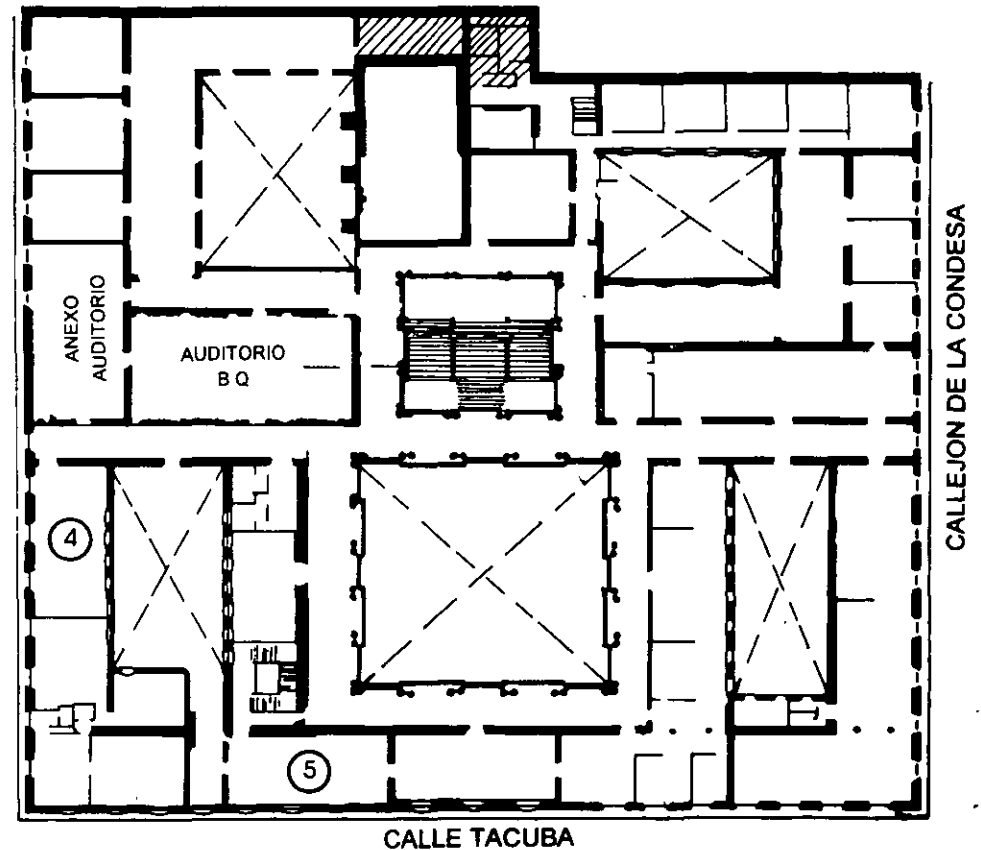
Atentamente

División de Educación Continua.

PALACIO DE MINERIA

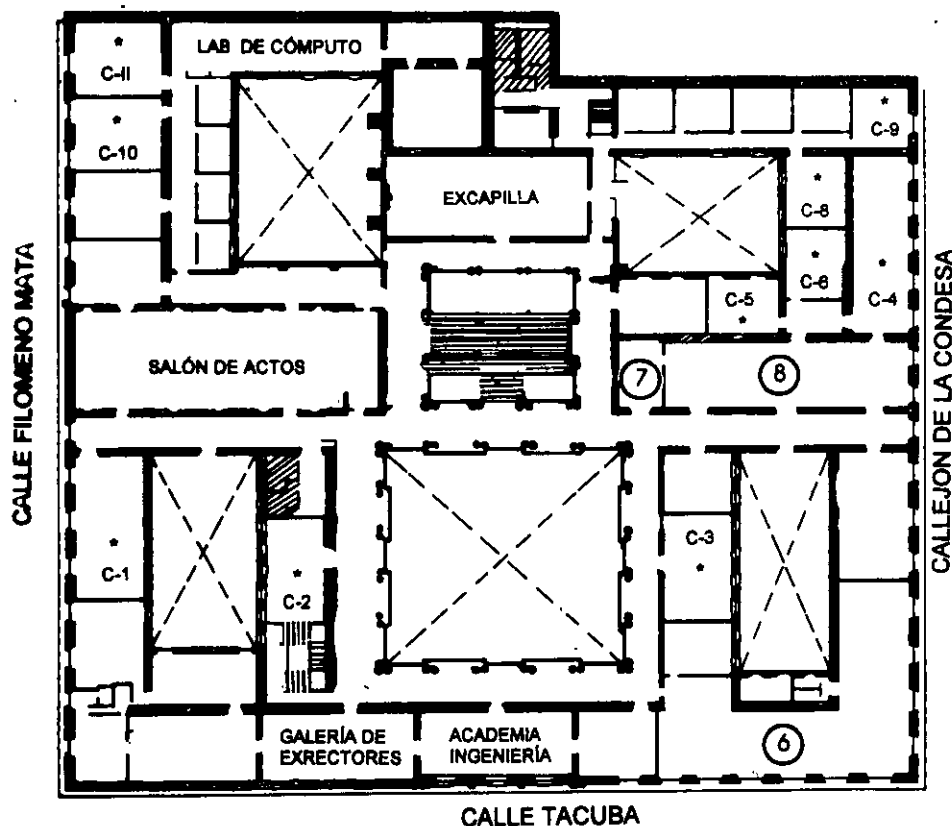


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERIA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

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

SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO



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

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA





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

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GDF - DECFI, UNAM

Módulo III "Diseño de Proyectos de Gobernabilidad"
Del 27 de abril al 30 de noviembre.

Apuntes Generales

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

MODULO III: DISEÑO DE PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

OBJETIVO: Que el participante, actuando en equipo, elabore un proyecto de gobernabilidad de un sistema social para la implantación exitosa de planes, estrategias y soluciones a diversos problemas allí existentes, teniendo en cuenta la presencia de actores con múltiples visiones e intereses, y con recursos de poder para inclinar la balanza a favor o en contra de esas soluciones.

DURACION: 25 horas

TEMARIO:

3.1 VIABILIDAD Y VIABILIZACION

- 3.1.1 ¿ En qué consiste la viabilidad ?
- 3.1.2 Ejercicio sobre los primeros pasos para un análisis de viabilidad
- 3.1.3 Ejercicio de análisis teórico sobre viabilidad
- 3.1.4 ¿ En qué consiste la viabilización ?
- 3.1.5 Ejercicio sobre introducción a la viabilización
- 3.1.6 ¿ Cómo desarrolla el PES el Momento 3 sobre la Viabilización del plan ?

3.2 PLANEACION ANTIVULNERANTE

- 3.2.1 ¿ En qué consiste la planeación antivulnerante ?
- 3.2.2 ¿ Qué es un análisis de vulnerabilidad ?
- 3.2.3 Análisis de vulnerabilidad: Paso 11(35) del PES-BP
- 3.2.4 ¿ En qué consiste el análisis de contingencias ?
- 3.2.5 Análisis de contingencias: Paso 12(36) del PES-BP...
- 3.2.6 Plan Antivulnerante a medio rigor.

3.3 PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

- 3.3.1 Gobernabilidad e ingobernabilidad: 4 acepciones.
- 3.3.2 El Gobernante como jugador
- 3.3.3 ¿ Qué es un proyecto de gobernabilidad ?
- 3.3.4 ¿ Por qué son importantes los proyectos de gobernabilidad?
- 3.3.5 ¿ Qué aplicaciones tienen los proyectos de gobernabilidad ?

3.4 DISEÑO DE PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

3.4.1 Metodología del diseño de proyectos de gobernabilidad

3.4.2 Momento de cálculo del grado de gobernabilidad rigurosa por voluntad.

3.4.3 Elementos básicos para el cálculo de la gobernabilidad por voluntad.

3.4.4 Técnica de cálculo de la gobernabilidad rigurosa por voluntad (G-rv).

* Pasos 1 al 10.

3.5 PROCESO DE GOBERNABILIZACION

3.5.1 ¿ Qué es gobernabilización y cómo se realiza ?

3.5.2 Construcción de acuerdos

3.5.2.1 Ajuste Plural de Estrategias

3.5.2.2 Negociación Blanda de Estrategias

METODOLOGIA: Exposiciones interactivas, realización de ejercicios y elaboración de proyectos en equipos de trabajo.

COORDINADOR ACADÉMICO: M, en I. Rómulo Mejías Ruiz

TEMA 3.1: VIABILIDAD Y VIABILIZACION

3.1.1 ¿ EN QUÉ CONSISTE LA 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 **PES**, viabilidad se refiere a la **posibilidad de realizar** una jugada, una estrategia, una operación, un conjunto de jugadas, una política pública o privada, una conducta o comportamiento de un actor, o un plan 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 el Jefe 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 él, 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 Jefe de Gobierno que difieran de la medida por razones ideológicas.¹

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 el Jefe de Gobierno, pero que se opondrían a la medida por considerarla antipopular.

Lo mismo sucede si el Director de un Área de trabajo **ordena a sus empleados aumentar al menos 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 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.

3.1.2 EJERCICIO SOBRE LOS PRIMEROS PASOS PARA UN ANALISIS DE VIABILIDAD

A continuación se presentan varios tipos de jugadas o estrategias direccionales a ser emprendidas por diferentes tipos de actores proyectistas, a los que se identifican genéricamente como "jugador j1".

CASO 1: Jugada de j1 = El Rector de la UNAM, como Actor Proyectista (j1), plantea ante la comunidad universitaria un aumento de las cuotas de estudio.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias respecto de esa medida:

J2:

J3:

Jugada de J2:

Jugada de J3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

J4:

J5:

Jugada de j4:

Jugada de J5:

CASO 2: Jugada de J1 = El Presidente de la República, actuando como Actor Proyectista (j1), propone privatizar la industria eléctrica.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

J2:

J3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 3: Jugada de j1 = Las Autoridades del G.D.F. (j1) ordenan la modificación del horario de los trabajadores

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

J3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 4: Jugada de j1 = El Sindicato del G.D.F. (j1) presiona para que se aumenten las prestaciones económicas y sociales de los trabajadores.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

J2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

J4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 5: Jugada de j1 = Un Director General ordena que se lleve a cabo un Proyecto de Reingeniería (rediseño de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes y eficaces) y un Programa de Mejora Continua en una de las Direcciones de Area.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

J4:

J5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 6: Jugada de j1 = Un líder de vendedores ambulantes (j1) exige a las Autoridades Delegacionales que donde se les reubique sea una zona que les resulte rentable.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 7: Jugada de j1 = Un trabajador (j1) pide que se le aumente el salario porque ya ha adquirido mucha experiencia y es más productivo que antes

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 8: Jugada de j1 = El Jefe de Gobierno del D.F. (j1) solicita una ampliación del financiamiento para el G.D.F.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 9: Jugada de j1 = Una Agrupación Ecologista (j1) exige que se tomen medidas de protección ambiental en una zona muy contaminada.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 10: Jugada de j1 = Un Director de Area instruye a uno de sus Subdirectores que ordene a un Jefe de UD realizar un trabajo con urgencia. El JUD cree que ese trabajo requiere más personas y máquinas de las que se dispone.

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

J4:

J5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

CASO 11: Cite un ejemplo donde esté usted involucrado(a) como jugador(a) "j1":

Nombre de j1 o de su posición en el juego:

Jugada de j1:

.....

.....

Jugador(es) en contra y/o con diferencias:

j2:

j3:

Jugada de j2:

Jugada de j3:

Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4:

j5:

Jugada de j4:

Jugada de j5:

3.1.3 EJERCICIO DE ANALISIS TEORICO SOBRE VIABILIDAD:

El **PES** hace análisis de viabilidad para responder algunas preguntas clave con respecto a las jugadas o estrategias direccionales de un plan. Responda usted las siguientes preguntas:

1. ¿ Pueden "**pesar**" más los jugadores que están en contra o difieren de una jugada o estrategia direccional de un plan que los que están a favor ?.

Si: _____ No: _____. ¿ Por qué ? :

.....
Ejemplifíquelo con alguno de los 11 casos anteriores.

.....
.....
.....
2. ¿ Es viable **hoy** una jugada en la que los jugadores que están en contra de su realización "**pesan**" más que los que están a favor ?

Si: _____ No: _____. ¿ Por qué ? :

.....
.....
3. ¿ Hay condiciones o hechos en el entorno interno o externo al juego que pueden impedir la realización de una jugada, estrategia direccional o solución ?

Si: _____ No: _____. ¿ Cómo cuáles o por qué ? :

.....
.....
4. ¿ Hay condiciones o hechos que pueden facilitar la realización de una jugada, estrategia direccional o solución ?

Si: _____ No: _____. ¿ Cómo cuáles o por qué ? :

.....
.....
5. Si conocemos cuáles jugadores están en contra, cuáles están a favor y cuáles son indiferentes a que se realice una cierta jugada, y además conocemos el "**peso**" político, jerárquico, etc. de cada uno de esos jugadores, ¿ podremos estimar en forma aproximada el grado

actual de viabilidad de esa jugada, esto es, qué tanta probabilidad tiene la jugada de convertirse en realidad en este momento ?

Si: _____ No: _____. ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? : . . .

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

6. ¿ Por qué cree usted que en el PES podemos llamar "**viabilidad por voluntad**" o "**viabilidad política**" a la que resulta de la pregunta anterior?

¿ Por qué ? :

.....

7. Si conocemos todo lo que se tiene disponible y todo lo que se requiere para realizar una jugada, en cuanto a: capacidades personales (aptitudes y actitudes) de los jugadores que participarán en su ejecución, así como la infraestructura, los equipos, los materiales, la organización, el dinero, etc., ¿ podremos estimar otro tipo de viabilidad de la jugada, que podríamos llamar "**viabilidad por capacidad**" ?

Si: _____ No: _____ ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? :

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

8. Si conocemos el estado en que se encuentran las condiciones del entorno donde se piensa realizar la jugada (en lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo natural, lo jurídico, lo tecnológico, etc.), y el tipo de entorno que la jugada requiere para su realización, ¿ podremos estimar otro tipo de viabilidad de la jugada que podríamos llamar "**viabilidad por entorno**" o "**viabilidad ambiental**" ?

Si: _____ No: _____ ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? : . .

.....

.....

.....

3.1.4 ¿ EN QUE CONSISTE LA VIABILIZACION ?:

En el **PES**, cuando determinamos que no es viable o suficientemente viable realizar una cierta **jugada** hoy, bien sea que se trate de una estrategia, un proyecto, un programa, un plan, una solución, una acción, una política, una decisión, una petición, una conducta, un comportamiento, etc., se adopta una actitud **proactiva para viabilizarla o aumentar su viabilidad**, a través de hacer acopio de algunas herramientas ya conocidas que pueden utilizarse para este propósito, haciéndoles una adecuación y afinamiento para aumentar su eficacia, y además, se generan otras herramientas necesarias para la viabilización, adaptadas a los nuevos tiempos.

De esa manera, el mundo de la **Viabilización** pasa a formar parte vital del proceso de planeación que desarrolla el **PES**, ubicándose en el **Momento 3 de su Metodología**, y auxiliando y reforzando flexiblemente a los otros tres momentos.

La **Viabilización** es un nuevo paradigma de la Planeación, mediante el cual se hace viable o posible una jugada. Este paradigma, inexistente en la Planeación Estratégica Normativa, es creación del **PES**.

3.1.5 EJERCICIO DE INTRODUCCION A LA VIABILIZACION:

1. ¿ Por qué cree usted que la Planeación Estratégica Normativa no se ocupa de viabilizar el plan que de ella resulta ?:

¿ Por qué ?:

.....

2. ¿ Cómo explicaría usted el que: "No hay plan confiable si no es viable" ?

.....

.....

3. ¿ Cómo explicaría usted el que: "Ningún gobierno, ninguna dirección ni ninguna gestión es mejor que la viabilidad de sus planes" ?

.....

.....

.....

4. ¿ Cree usted que un plan o una jugada que hoy sea inviable, pueda ser viabilizado(a) para realizarlo(a) mañana ?

Si:_____ No:_____ ¿ Por qué lo cree ?:

.....

.....

5. ¿ Cree usted que antes de ejecutar una jugada, debemos asegurarnos de que es viable realizarla ?

Si:_____ No:_____ ¿ Por qué ?:

.....

6. ¿ Qué efectos podría provocar el intentar realizar una jugada en este momento cuando realmente no es viable ?

Efectos:

.....

.....

7. ¿ Qué cree usted que podríamos hacer para aumentar la viabilidad de una jugada que en el momento de realizarla encontramos que su "viabilidad por voluntad" es baja ?

¿ Qué hacer ?:

.....
.....
8. La misma pregunta anterior, pero ahora referida a la "**viabilidad por capacidad**".

¿ Qué hacer ? :

.....
.....

9. La misma pregunta anterior, pero ahora referida a la "**viabilidad por entorno**" o "**viabilidad ambiental**" ?

¿ Qué hacer ? :

.....
.....

10. Si sabemos que el "**peso**" total de los jugadores que rechazan una jugada es **mayor** que el peso total de los que la apoyan, ¿ podremos hacer algo para lograr que ocurra la contrario ?

Si: _____ No: _____ ¿ Qué hacer para lograrlo ? :

.....
.....

3.1.6 ¿ CÓMO DESARROLLA EL PES EL MOMENTO 3 SOBRE LA VIABILIZACION DEL PLAN ?

A través de seis **sub-momentos**:

- 1) Análisis de Vulnerabilidad
- 2) Analisis de Contingencias
- 3) Planeación Antivulnerante a medio o a alto rigor
- 4) Diseño de Proyectos de Gobernabilidad
- 5). Proceso de Gobernabilización.
- 6) Diseño del Sistema de Cinturones y de Contabilidad Policéntrica del Gobierno.

La aplicación de estos sub-momentos depende de la Técnica que se utilice.

En la Técnica **PES-BP** se utilizan el primero, segundo y tercer sub-momentos, dentro de lo que se denomina **Planeación Antivulnerante a medio rigor**.

En la Técnica **PES-MP** se utilizan el primer sub-momento, el segundo, el tercero, el cuarto y el quinto.

En la Técnica **PES-AP** se utilizan todos los sub-momentos.

En el presente módulo se estudian los sub-momentos 1, 2, 3, 4 y parte del 5. Posteriormente se estudian la segunda parte del 5 y todo el 6.

TEMA 3.2: PLANEACION ANTIVULNERANTE

3.2.1 ¿ EN QUÉ CONSISTE LA PLANEACION ANTIVULNERANTE ?

Consiste en el proceso mediante el cual se protege a un plan de todo aquello que lo puede vulnerar, esto es, de todo aquello que lo puede hacer **inviable o ineficaz**.

Para ello, es necesario llevar a cabo:

- * Un Análisis de Vulnerabilidad
- * Un Análisis de Contingencias
- * Un Plan Antivulnerante o invulnerabilizante.

3.2.2 ¿ QUÉ ES UN ANALISIS DE VULNERABILIDAD ?

Es el estudio de las **condiciones** que pueden impedir o reducir la **viabilidad (la realización)** o la **eficacia (el éxito)** de un plan o una jugada, así como el impacto negativo que esas condiciones podrían provocar en el plan o jugada.

Estas **condiciones son negativas** para el plan, y pueden ser de dos tipos:

- * **Escenarios desfavorables**
- * **Contingencias o Sorpresas negativas.**

Un escenario desfavorable es un conjunto de condiciones negativas para el plan, o bien un evento puntual que impide o retrasa la viabilidad o el éxito del plan y que el actor proyectista tiene una **capacidad limitada** para impedir que se presente o para evitar un fuerte impacto negativo sobre el plan, porque no está totalmente bajo su control.

Una contingencia o sorpresa negativa es un evento o suceso cuya probabilidad de ocurrencia es generalmente baja o muy baja, pero su impacto sobre la viabilidad y/o eficacia de un plan o jugada es generalmente demoledor, y no está totalmente bajo su control.

Un escenario desfavorable difiere de una contingencia en que su probabilidad de ocurrencia es de mediana a alta y su impacto sobre la viabilidad y/o eficacia del plan es menor que el de una contingencia.

El Análisis de Vulnerabilidad de un Plan se realiza trabajando con escenarios desfavorables mientras que la Análisis de Contingencias se realiza trabajando con sorpresas negativas.

Los escenarios desfavorables son de dos tipos:

1. Hechos que impactan negativamente al plan, debido a factores políticos, económicos, sociales, etc., que pueden impedir o retrasar la viabilidad o eficacia del plan.

Ejemplo:

a) Que uno o más actores de los que depende la realización del plan no esté(n) de acuerdo con apoyar al plan o decide(n) oponerse.

b) Que un actor comprometido con el actor proyectista o con la realización del plan cambie repentinamente de posición y deje de apoyar.

c) Que alguna(s) jugada(s) o estrategia(s) direccional(es) del plan no tenga(n) la eficacia que se supuso tendría(n)

d) Que haya un recorte presupuestal que impida la ejecución de alguna jugada en el momento previsto.

e) Que haya una alianza entre dos o más actores opositores a AP, y que ello impida la realización oportuna de algunas jugadas del plan.

f) Que no se tenga o que deje de tenerse la capacidad suficiente para ejecutar la jugada o para realizar el plan en el momento programado.

f) Etc. = Otras posibilidades a presentarse en el futuro abierto.

2. Entorno adverso, debido a una acumulación de eventos económicos, políticos, sociales, etc., que crean un ambiente desfavorable para la viabilidad o eficacia del plan. Ejemplo: clima político adverso, amenaza de crisis sexenal, economía en recesión, ambiente de rechazo a medidas de austeridad o de cambios importantes, desempleo, incertidumbre, condiciones de insalubridad, ambiente de negligencia, ambiente de conflicto, de desorden, de burocracia, etc.

En forma concreta, las condiciones negativas que pueden vulnerar al plan son las siguientes:

- * Que haya actores o jugadores que estén en contra del plan, estrategia direccional o jugada, y cuyo peso sea relativamente mayor al de los actores que apoyan al plan.
- * Que se supuso en el Plan de Juego que todas las capacidades de que disponemos para aplicar la estrategia direccional o jugada son suficientes para garantizar su eficacia, cuando realmente alguna(s) de esas capacidades es(son) insuficiente(s).
- * Que el entorno que fue supuesto en el Plan de Juego no corresponda al entorno que se dará en la realidad, y en consecuencia, lo que el plan dice sobre sus resultados, no se cumplirá.
- * Que las causas últimas que fueron identificadas en el Arbol Explicativo, no sean las de mayor peso, lo que hace que después de atacar esas causas, el problema siga sin resolverse
- * Que, aunque una causa última identificada sea la de mayor peso, la estrategia direccional o jugada que ha sido seleccionada para atacarla, no es la más efectiva, por lo que la causa no cede, a pesar de haberse aplicado adecuadamente la estrategia u jugada seleccionada.
- * Que se supuso en el Plan de Juego que los jugadores actuarían y reaccionarían de tal o cual manera (en microescenarios), cuando estas acciones y reacciones sean realmente de otra manera, por lo que el plan tendrá "blancos" por donde ser vulnerado.
- * Que no se cumpla la relación que fue supuesta en el Plan de Juego entre el cambio de los marcadores de las causas últimas y el correspondiente cambio de los marcadores o descriptores del problema que esas causas generan.
- * Que el impacto de una jugada o estrategia direccional sobre el marcador de alguna causa última y del VDP, no sea realmente el que fue supuesto en el Plan de Juego.
- * Que ocurra una contingencia o sorpresa que tenga un fuerte impacto negativo sobre la jugada o el plan, que lo haga ineficaz. Entre estas contingencias figuran: un cambio radical de un actor aliado, que afecte

significativamente al plan; una caída repentina y drástica del presupuesto del plan, un desastre natural, una huelga prolongada, etc.

3.2.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD: PASO 11(35) EN PES-BP

1. Describa brevemente una jugada o estrategia direccional (ED) de un plan a ser emprendido por un jugador "j1".

Jugada:
.....

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

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:

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:

j1: _____ j2: _____

j3: _____ j4: _____

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:

LA JUGADA TIENE: _____ **VIABILIDAD APROXIMADA POR VOLUNTAD.**

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

Capacidades requeridas por la jugada:

.....

.....

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:

.

.

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

Condiciones ambientales negativas:

.

.

¿ Cómo lo explicaría ? :

.

.

.

6. ¿ Cree usted que un plan o una jugada puede ser visto(a) como una **apuesta** cuyo éxito depende de que se cumplan **ciertas condiciones** que fueron supuestas en el Plan de Juego en el que se fundamentó su Diseño Normativo-Estratégico, correspondiente al Momento 2 del **PES** ?

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué lo cree ? :

.

.

7. ¿ Qué condiciones o hipótesis supuso usted en el Plan de Juego que, de no cumplirse, harían vulnerable al plan y habría un alto riesgo de **perder la apuesta** ?

Condiciones supuestas:

.

.....
.....
.....
8. ¿ Cómo explicaría usted el hecho de que: "Ganar la apuesta significa alcanzar los marcadores deseados por AP" ?

¿ Cómo lo explicaría ? :

.....
.....
.....
9. ¿ Cree usted que cuando un plan es **vulnerable**, el actor proyectista no sólo no alcanza sus marcadores deseados, si no que muchas veces se convierte en presa de los acontecimientos que están vulnerando al plan, y vive en el "bomberazo", la angustia, la depresión y el fracaso ?

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué lo cree ? :

.....
.....
10. ¿ Por qué la Planeación Estratégica Normativa no ve al plan como una apuesta ?

¿ Por qué ? :

.....
11. ¿ Cree usted que es vital imaginarse el mayor número posible de condiciones que pueden vulnerar al plan y hagan perder la apuesta ?

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :

12. ¿ Cree usted que se pueden hacer muchas cosas para aumentar al máximo la probabilidad de ganar la apuesta ?

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :

.

3.2.4 ¿ EN QUÉ CONSISTE EL ANALISIS DE CONTINGENCIAS ?

El Análisis de Contingencias consiste en imaginarse todas las sorpresas negativas que podrían presentarse a lo largo del horizonte del plan o de la ejecución de una jugada. De presentarse estas sorpresas, afectarían significativamente la realización o el éxito del plan.

El Análisis de Contingencias es paralelo al Análisis de Vulnerabilidad.

Como ya se indicó, una **contingencia o sorpresa negativa** es un evento que produce un alto o muy alto impacto sobre un plan o jugada, que tiene una muy baja probabilidad de ocurrencia y cae fuera del control del actor proyectista.

Las sorpresas son diferentes a los escenarios en cuanto a que son más difíciles de prever por su muy baja probabilidad, por su fuerte incertidumbre cuantitativa (¿ cuándo ?, ¿ cuánto ?, ¿ dónde ? y ¿ cómo ocurrirá ?) y porque su impacto es mayor al de un escenario.

Por ello, las sorpresas debemos tratarlas en forma separada a los escenarios. Son dos cosas diferentes.

3.2.5 ANALISIS DE CONTINGENCIAS A MEDIO RIGOR: PASO 12(36) EN PES-BP

Para la jugada, estrategia direccional o plan que está usted analizando, imagínese: ¿ Qué sucesos muy poco comunes pueden ocurrir que tengan un muy alto impacto negativo sobre la viabilidad o eficacia de la jugada ?

1. Sucesos de tipo político y sus impactos:

.

.....

2. Sucesos de tipo económico y sus impactos:

.....

.....

3. Sucesos de tipo social y sus impactos:

.....

.....

4. Sucesos de tipo natural y sus impactos:

.....

.....

5. Sucesos de tipo individual y sus impactos:

.....

.....

6. Sucesos de tipo tecnológico y sus impactos:

.....

.....

7. Sucesos de tipo jurídico y sus impactos:

.....

.....

8. Sucesos de tipo operacional y sus impactos:

.....

.....

9. Sucesos de otra naturaleza y sus impactos:

.....

.....

3.2.6 PLAN ANTIVULNERANTE A MEDIO RIGOR

Un Plan Antivulmerante es un conjunto de medidas que deben tomarse para evitar o minimizar la probabilidad de que se presenten condiciones negativas o contrarrestar sus impactos negativos sobre el plan.

Su objetivo es evitar o contrarrestar la inviabilidad y la ineficacia de un plan o una jugada.

La Planeación Antivulnerante puede ser a medio o alto rigor, dependiendo del grado de precisión y de desarrollo con que se realice.

La **Técnica PES-BP** utiliza la Planeación Antivulnerante a medio rigor, dividiendo el proceso en dos momentos:

- * Prevención y Reacción ante escenarios desfavorables.
- * Prevención y Reacción ante contingencias

¿ EN QUÉ CONSISTE LA PREVENCIÓN Y REACCIÓN ANTE ESCENARIOS DESFAVORABLES ?

Consiste en la preparación de Planes Preventivos y Reactivos que permiten alterar la probabilidad o el impacto de los escenarios desfavorables sobre la jugada o plan bajo estudio.

Los Planes que para este fin se diseñan, son los siguientes:

a) Planes Preventivos para Minimizar la Probabilidad del Escenario Desfavorable (PPMED)

Ejemplo: 1) Negociar o Persuadir a actores que rechazan el plan o que le dan un bajo apoyo, a fin de lograr sus totales apoyos para aumentar u obtener la viabilidad por voluntad; 2) Desarrollar la capacidad

necesaria para realizar el plan, construyendo los apoyos necesarios para lograrlo; 3) Mantener acercamiento con actores que apoyan el plan, para evitar que dejen de apoyar o decidan oponerse; 4) Realizar negociaciones con actores opositores para evitar ataques "sucios" ante ciertos eventos; 5) Diversificar inversiones en distintos instrumentos y plazos; 6) Manejarse con opciones en cuanto a empleo, fuentes de ingreso, clientes, etc., para evitar caída de liquidez ante la pérdida de alguno de estos conceptos.

b) Planes Preventivos para Minimizar el Impacto del Escenario Desfavorable (PPMIED)

Ejemplos: 1) Mantener acercamientos y negociaciones con actores susceptibles de dejar de apoyar; 2) Mantener una actitud preventiva y proactiva frente a las capacidades que el plan requerirá en el futuro; 3) Mantener excelentes relaciones con actores, trabajadores, capitalistas, etc., que pueden sustituir animadamente a otros que dejen de apoyar o decidan abandonar en algún momento; 4) Hacer un fondo de reserva para absorber eventuales impactos financieros negativos; 5) Tener seguros escolares, de retiro, etc..

c) Planes Reactivos para Minimizar el Impacto del Escenario Desfavorable (PRMIED)

Ejemplos: 1) Tener preparadas respuestas oportunas ante ataques "sucios" de otros actores; 2) Tener planes para reaccionar al momento en que un actor, trabajador, socio, etc., deje de apoyar o decida oponerse al plan; 3) Contar con opciones de respuesta en cuanto a las capacidades que pueda requerir el plan en el futuro.

¿ EN QUÉ CONSISTE LA PREVENCIÓN Y REACCIÓN ANTE CONTINGENCIAS ?

Consiste en la preparación de planes Preventivos y Reactivos que permiten alterar la probabilidad o el impacto de las sorpresas.

Para ello, nos apoyamos en parte de un protocolo elaborado por el Profesor Yehezkel Dror, que consiste en determinar:

a) Planes Preventivos para Minimizar la Probabilidad de la Sorpresa (PPMPS).

Ejemplo: 1) Medidas preventivas para evitar incendios; 2) Medidas de seguridad en una represa para disuadir a terroristas a que no la ataquen; 3) Medidas de seguridad de un plan de insurrección para evitar delación que pudiera llevar a una contrainsurrección.

b) Planes Preventivos para Minimizar el Impacto de la Sorpresa (PPMIS).

Ejemplo: 1) Relocalización de asentamientos humanos que estén ubicados en zonas de alto riesgo; 2) Medidas de "blindaje" financiero para proteger la economía y la estabilidad política de la eventual crisis de cambio de gobierno; 3) Tener seguros de vida, de daños, etc.

c) Planes Reactivos para Minimizar el Impacto de la Sorpresa (PRMIS)

Ejemplo: Planes para reaccionar con alta velocidad y eficiencia en auxilio de la población cuando ocurren eventos tales como: un terremoto, largas sequías, grandes inundaciones, la erupción violenta de un volcán o una crisis económica de gran alcance o intensidad.

El Plan Antivulnerante a medio rigor se realiza utilizando un formato que contiene los siguientes elementos:

- * 1ra. columna: Las Estrategias Direccionales del Plan (EDP)
- * 2da. columna: Los escenarios desfavorables y las contingencias por cada EDP
- * 3ra. columna: El grado de impacto de cada escenario desfavorable o contingencia (Muy Alto, Alto, Moderado o Bajo)
- * 4ta. columna: La especificación de las Acciones Preventivas que habría que realizar para minimizar la ocurrencia del escenario desfavorable o de la contingencia y/o su impacto negativo sobre la EDP respectiva.
- * 5ta. columna: La especificación de las Acciones Reactivas que habría que realizar para minimizar el impacto negativo del escenario desfavorable o de la contingencia sobre la EDP respectiva.

PLAN ANTIVULNERANTE ANTE ESCENARIOS DESFAVORABLES, A MEDIO RIGOR

ESTRATEGIAS DIRECCIONALES (EDP)	ESCENARIOS DESFAVORABLES	IMPACTO SOBRE EDP (A, M, B)	ACCIONES PREVENTIVAS (APi)	ACCIONES REACTIVAS (ARi)

PLAN ANTIVULNERANTE ANTE CONTINGENCIAS, A MEDIO RIGOR

ESTRATEGIAS DIRECCIONALES (EDP)	CONTINGENCIAS O SORPRESAS NEGATIVAS	IMPACTO SOBRE EDP (A, M, B)	ACCIONES PREVENTIVAS (APi)	ACCIONES REACTIVAS (ARi)

TEMA 3.3: PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

3.3.1 GOBERNABILIDAD E INGOBERNABILIDAD: 4 ACEPCIONES

La palabra Gobernabilidad tiene al menos cuatro (4) acepciones:

Primera acepción: Gobernabilidad es un estado de equilibrio o de estabilidad social en el cual el Gobierno central puede desempeñar sus funciones públicas con normalidad y sin mayores dificultades, y esto es posible cuando todos o la mayoría de los "**gobernados**" se dejan conducir sin presentar mayor oposición o en caso de que ésta se presente, puede ser controlada por el Gobernante central. En este caso, la gobernabilidad implica que hay **orden social** y ésto se da gracias a que el Gobernante tiene capacidad para hacer que se cumpla la ley y para realizar sus planes, programas y proyectos sin mayor problema.

Bajo esta acepción, la **Ingobernabilidad** existe cuando hay una pérdida del equilibrio o de la estabilidad social, que impide al Gobierno central desempeñar sus funciones públicas con normalidad, y ésto sucede generalmente cuando alguno(s) de los "**gobernados**" presenta(n) oposición a los actos de gobierno o al gobernante central en turno, y éste no tiene la suficiente capacidad para controlar tal oposición. En este caso, hay desorden social, incumplimiento de la ley, o incluso, hasta anarquía.

Cite un ejemplo de gobernabilidad y otro de ingobernabilidad bajo esta primera acepción:

Ejemplo de Gobernabilidad:

.....

Ejemplo de Ingobernabilidad:

.....

Segunda acepción: Gobernabilidad es la existencia y presencia de un Gobernante central ejerciendo normalmente sus funciones públicas. Aquí Gobernabilidad equivale a: "hay quien gobierne" (en el sentido de que quien gobierna es el Gobernante central únicamente).

Ingobernabilidad es inexistencia o ausencia de un Gobernante central

que ejerza las función pública de gobierno. Aquí Ingovernabilidad equivale a: "no hay quien gobierne".

Cite un ejemplo de Gobernabilidad y otro de Ingovernabilidad bajo esta segunda acepción:

Ejemplo de Gobernabilidad:

.

Ejemplo de Ingovernabilidad:

.

Tercera acepción: Gobernabilidad es una relación entre las variables que controla versus las que no controla un actor en el proceso de gobierno, ponderadas por su peso en relación a su acción y en relación a los pesos de los demás actores. Mientras más variables decisivas controla el actor, mayor es su libertad de acción y mayor es para él la gobernabilidad del sistema (Matus, C., "Los Tres Cinturones del Gobierno", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1997).

En este caso, la gobernabilidad de una sociedad es relativa a un actor determinado, ya que una misma sociedad en un momento determinado puede ser más gobernable por un actor que por otro, pues ello depende de qué tantos recursos de poder controla uno y otro, en relación al universo de recursos controlados por todos los actores, así como qué tan controlables son para cada actor los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos (bien sea que ello implique resolver o empeorar los problemas de esa sociedad).

Bajo esta acepción, existe **Ingovernabilidad** de una sociedad para un actor cuando éste tiene un control mínimo de variables o una capacidad mínima de controlar los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Bajo este enfoque, **siempre** existe Gobernabilidad del sistema por todos los actores, esto es, el sistema total siempre es conducible por todos los actores sociales. Otra cosa muy distinta es que la dirección que resulta de esa conducción responda o no a las expectativas de alguno(s) de los actores individuales o del conjunto social.

Entonces, rigurosamente hablando, la palabra Ingovernabilidad "a secas" no debería existir, porque siempre existe Gobernabilidad "a secas" (para el conjunto social). Como debería decirse es **"Ingovernabilidad para tal actor" o bien "Alta, Mediana o Baja Gobernabilidad para tal actor y para tal plan, programa, proyecto, solución o decisión"**.

Cite un ejemplo de gobernabilidad y otro de ingovernabilidad bajo esta tercera acepción:

Ejemplo de Gobernabilidad:

.....

Ejemplo de Ingovernabilidad:

.....

Cuarta acepción: Gobernabilidad viene de **"governable"**, esto es, de qué tanta posibilidad y capacidad tiene un actor de gobernar con un determinado plan un determinado sistema social formado por un conjunto de actores; de qué tanto se deja este sistema gobernar por ese actor con ese plan, y ello depende de qué tanto lo permitan las condiciones políticas, sociales, económicas, naturales, jurídicas, etc. que prevalecen en ese sistema, y de qué tanto es la capacidad personal y material del actor para ejecutar con éxito su plan en esas condiciones.

Las condiciones políticas se refieren por una parte al grado en que los actores que operan en el sistema social aprueban o rechazan un determinado plan, programa, proyecto o acción que emprenda un actor que opera en ese sistema, y por otra parte, al grado en que la dinámica política prevaleciente en el sistema social y su entorno hacen posible la ejecución exitosa de una determinada acción de un actor.

Las condiciones sociales, económicas, naturales, jurídicas, etc., se refieren a un conjunto de factores de muy diversa naturaleza que, estando presentes en el sistema social, contribuyen o no a posibilitar la ejecución exitosa de un determinado plan o jugada de un actor.

Como se observa, bajo esta acepción, al igual que la anterior, la gobernabilidad se refiere a un actor cualquiera, y no exclusivamente al

Gobernante Central, y tiene una connotación de "**grado**", esto es: qué tanto **puede** el actor versus qué tanto **se deja** el sistema gobernar por ese actor con un determinado plan..

Aquí, **Gobernabilidad** tiene una equivalencia directa con la **Viabilidad**, ya que cuando un sistema social es **gobernable** por un actor con un determinado plan, equivale a decir que el plan es **viable** si lo ejecuta ese actor en ese sistema social y en un momento determinado.

Entonces, un sistema social **que no sea gobernable hoy** por un actor con un determinado plan o jugada, **puede hacerse gobernable mañana** a través de **viabilizar el plan**. De esa manera, el problema de la gobernabilidad se traslada al problema de la viabilidad, y el **grado de gobernabilidad** se puede calcular a través del **grado de viabilidad**.

Habrà entonces "**gobernabilidad por voluntad**" o "**gobernabilidad política**", "**gobernabilidad por capacidad**" y "**gobernabilidad por entorno**" o "**gobernabilidad ambiental**".

Asimismo, se hablarà de nulo, bajo, mediano o alto grado de gobernabilidad, según sea el grado de viabilidad del plan que emprenda un actor en un determinado sistema social en un momento determinado.

Si dicho grado es nulo o bajo, se dice que hay **Ingobernabilidad** para ese actor y/o para ese plan o jugada.

Aquí podemos ver un **punto de unión** fundamental entre Gobierno y Planeación, en la medida que la **Gobernabilidad de una Sociedad está directamente relacionada con la Viabilidad de los Planes con los que se gobierna a esa sociedad**, aunque no está necesariamente relacionada con la "**Eficacia**" de dichos planes.

Cite un ejemplo de gobernabilidad y otro de ingobernabilidad para esta cuarta acepción:

Ejemplo de Gobernabilidad:

.....

Ejemplo de Ingobernabilidad:

.....

La gobernabilidad, bajo la tercera o cuarta acepción, se refiere siempre a un actor y su acción (plan, programa, proyecto, etc.), aunque comúnmente no se hace esta referencia debido a que hasta ahora las acepciones más utilizadas son la primera o la segunda.

En este Diplomado se adopta la cuarta acepción.

3.3.2 EL GOBERNANTE COMO JUGADOR

El gobernante real, como conductor conducido o como gobernante gobernado, no controla todo ni es un mero espectador sujeto a los vaivenes de las circunstancias. En realidad, participa de un juego donde tiene peso, pero donde otros también juegan con peso.

El control de la realidad está **repartido** entre todos los actores que en ella coexisten (acepciones tercera y cuarta de gobernabilidad).

La gobernabilidad del hombre sobre la realidad está relacionada con su peso y su habilidad para jugar en comparación al peso y la habilidad de los demás jugadores.

El gobernante puede decidir sobre las variables que controla, pero no puede asegurar resultados porque ellos dependen de una parte del juego y del entorno que no controla.

En un juego ningún actor tiene poder absoluto, y dejaría de ser un juego aquél en que alguien llegue a controlarlo totalmente. Por la misma razón, dejaría de ser un jugador aquél que no tiene o pierde su capacidad de jugar.

El resultado de un juego está, por consiguiente, **influído por todos los jugadores**. En este sentido, decimos que un actor gobierna porque tiene mucho peso en el juego, aunque necesariamente todo gobernante tiene una **gobernabilidad limitada** sobre el juego en que participa.

Esta dificultad no desanima el intento del hombre por gobernar la realidad mediante **apuestas** que, con algún fundamento de cálculo, lo mueve a anunciar de antemano los resultados de su acción.

La política exige compromisos que se expresan como **anuncios de resultados**. Un plan es un compromiso que anuncia resultados, aunque

tales resultados no dependen de que el gobernante cumpla o no el compromiso de hacer lo que el plan dice.

Los fundamentos de las apuestas de un gobernante son más sólidos mientras mayor sea el peso de los recursos que controla en relación al peso de los recursos que no controla, y son más débiles si los recursos que éste controla son pocos y de poco peso. En un extremo de absoluto control, la apuesta se convierte en certeza sobre los resultados. En el otro, de absoluto descontrol, la apuesta es cuestión de azar. Ejemplos:

1. Elijo un libro de mi biblioteca (governabilidad total)
2. Ganaré una partida de ajedrez (governabilidad limitada)
3. Ganaré la lotería (muy baja gobernabilidad, azar puro)

En condiciones de pluralidad, el proceso de gobierno se sitúa generalmente en el **punto intermedio de gobernabilidad limitada**. Por consiguiente, la teoría del gobierno no es una teoría del control determinístico del gobernante sobre un sistema, ni la teoría de un mero juego de azar, pero tiene **una dosis** de ambos ingredientes. Su modo de cálculo esencial es el **cálculo interactivo**.

Lo anterior sirve de guía estratégica al gobernante en el sentido de iniciar el plan dentro de las fronteras de un juego que presenta razonable gobernabilidad para el dirigente y, a medida que conquista éxitos y extiende su gobernabilidad, saber desplazar la acción hacia otros juegos complementarios o de mayor importancia que antes eran de muy baja gobernabilidad o cuestión de azar.

Por mucho tiempo la Planeación Normativa tradicional razonó con privilegio del concepto de gobernabilidad, y sentó el principio de que la planeación sólo era posible en situaciones de control absoluto sobre los recursos críticos para el logro de los objetivos.

El extremo de esta idea fue la Planificación Socialista Centralizada, que degeneró posteriormente en burocrática y antidemocrática. En ella se concibió a la propiedad estatal, identificada como equivalente a propiedad social, como la base indispensable para garantizar el cumplimiento de los planes. Esa propiedad estatal se centralizó para facilitar la coherencia de la acción planificada. Esta coherencia estatista dominó por largo tiempo la ideología de la planificación.

Persiguió un doble propósito. Por un lado, pretendía crear la base de **governabilidad** para que el plan fuera realizable. Por el otro, la propiedad social constituía el cimiento de la democratización económica, ya que implicaba restar de manos privadas las grandes empresas.

Sin embargo, **la total gobernabilidad de un actor sobre un sistema social tiene un costo en democracia y creatividad**. Esa absoluta gobernabilidad permite, en su extremo teórico, ignorar la existencia y la fuerza "del otro", pero por esa misma causa, termina por concentrar el poder político, abre las puertas a la **arbitrariedad** y elimina la **dinámica creativa que mueve el sistema social hacia la innovación política, científica, tecnológica y organizativa**.

El oponente representa también desafío y competencia, y ésta, con su tensión, gesta la creatividad, la crítica, la interacción con otros, que renueva ideas y promueve el cambio de las estructuras de poder.

El someter al oponente reduce la incertidumbre y hace más confiable a la planeación determinística, pero **inviabiliza el progreso y deteriora la eficacia social**, que son el objetivo de la planeación.

Corolario: "El centralismo del poder y la total gobernabilidad de un actor sobre un sistema social, a la vez que facilita la planeación, derrota los objetivos de la misma".

Cite un ejemplo de este corolario:

.....

3.3.3 ¿ QUÉ ES UN PROYECTO DE GOVERNABILIDAD ?

Es un instrumento que permite la ejecución de Planes, Programas, Proyectos, Políticas, Estrategias, Decisiones, Soluciones, Jugadas, Conductas, Acciones, etc. en condiciones de aceptación y apoyo por parte de los actores afectados y/o involucrados en esa ejecución.

Es la **plataforma** que necesita todo plan u jugada de un actor para que sea ejecutado(a) exitosamente.

Los proyectos de gobernabilidad surgen en la era actual como respuesta a la necesidad creciente de proporcionar alta calidad de

gobierno en condiciones de cambio, fuerte oposición política y construcción de la democracia.

3.3.4 ¿ POR QUE SON IMPORTANTES LOS PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD ?

1) Porque permiten que se gobierne en condiciones de armonía y estabilidad, logrando inclusive que la sociedad se involucre en la solución de sus problemas y evitando así los maltratos y desgastes sociales que producen los regímenes autoritarios o semi-autoritarios, al tomar decisiones al margen de la participación de la ciudadanía.

2) Porque constituyen la plataforma necesaria para hacer posible una implantación exitosa de los planes, programas, proyectos, políticas, decisiones y soluciones en sociedades con intensa competencia política.

3) Porque impiden la arbitrariedad y el abuso de los dirigentes y gobernantes.

4) Porque facilitan y desarrollan el ejercicio de la democracia.

3.3.5 ¿ QUÉ APLICACIONES TIENEN LOS PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD ?

Los Proyectos de Gobernabilidad se aplican a la **viabilización** de cualquier Plan, Programa, Proyecto, Iniciativa, Solución, Decisión, Acción, Política, Operación, Estrategia, etc., que uno o varios actores han ideado, concebido, formulado, diseñado y/o evaluado para ser aplicado en la realidad con el propósito de alcanzar algún objetivo.

Ejemplos:

1. Plan Nacional de Desarrollo
2. Plan Estratégico de Desarrollo de una Entidad Federativa
3. Programa de Gobierno del Distrito Federal
4. Planes Estratégicos de Desarrollo de Delegaciones Políticas.
5. Programas Sectoriales (Educación, Salud, Transporte, Desarrollo Urbano, Energía, Comercio y Fomento Industrial, Turismo, etc.).
6. Programas de Capacitación
7. Programas de Fomento del Desarrollo Industrial
8. Programas de Seguridad Pública

9. Proyectos de Obra Pública
10. Programas de Conservación del Medio Ambiente
11. Proyectos de Infraestructura del Transporte
12. Programas de Vivienda
13. Proyectos de Iniciativas de Ley
14. Políticas Públicas en general
15. Programas de Restauración de Monumentos Públicos
16. Proyectos Empresariales
17. Proyectos Personales y Familiares
18. Proyectos de Triunfo Electoral
19. Proyectos de Lanzamiento de Candidaturas
20. Proyectos de Ascenso en el Trabajo
21. Proyectos de Ajuste de Sueldos y Salarios
22. Proyectos de Adquisición de Equipos
23. Proyectos de Automatización
24. Proyectos de Solución de Problemas Sociales (Ambulantaje, Niños de la Calle, Desempleo, Delincuencia, Contaminación, etc.)
25. Proyectos de Ajuste de Precios
26. Proyectos de Miscelánea Fiscal
27. Proyectos de Recolección de Basura
28. Proyectos de Diagnóstico de Explicación Policéntrica de Problemas
29. Proyectos de Diseño Plural de Planes.
30. Proyectos de Privatización
31. Proyectos de Derrocamientos de Regímenes Políticos
32. Proyectos de Actos Delictivos
33. Proyectos de Saneamiento de la Economía
34. Proyectos de Cambio de Modelo Económico
35. Etc.

96 4

TEMA 3.4: DISEÑO DE PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

3.4.1 METODOLOGIA DE DISEÑO DE PROYECTOS DE GOBERNABILIDAD

Para diseñar un proyecto de gobernabilidad se aplica una metodología que se desarrolla en dos grandes momentos:

- * Momento de Cálculo del Grado de Gobernabilidad**
- * Momento del Proceso de Gobernabilización.**

En este tema nos dedicamos a desarrollar la aplicación del primer momento, referido a **Gobernabilidad por Voluntad**.

3.4.2 MOMENTO DE CALCULO DEL GRADO DE GOBERNABILIDAD RIGUROSA POR VOLUNTAD

PASO 1: Selección del problema o estrategia(s) motivo de viabilización.

PASO 2: Determinación de causas vitales del problema

PASO 3: Estrategias direccionales para atacar causas vitales

PASO 4: Recursos múltiples para aplicar las estrategias

PASO 5: Actores que controlan los recursos múltiples

PASO 6: Matriz de apoyos y rechazos al uso de los recursos

PASO 7: Matriz de pesos puntuales de los actores

PASO 8: Matriz de gobernabilidad rigurosa por voluntad

PASO 9: Planeación Antivulnerante de la gobernabilidad

PASO 10: Decisión sobre gobernabilización por voluntad.

3.4.3 ELEMENTOS BASICOS PARA EL CALCULO DE LA GOBERNABILIDAD POR VOLUNTAD

*** RECURSOS NECESARIOS PARA LA GOBERNABILIDAD**

Toda "Estrategia Direccional", que puede ser parte de un plan o todo un plan o proyecto, requiere, para su implantación, contar fundamentalmente con Recursos de Poder.

En efecto, en un contexto democrático o en camino hacia la democracia, la decisión y ejecución exitosa de una Estrategia Direccional no solamente necesita del "poder" que tenga el Actor Proyectista o el Gobernante, sino también del "poder" de todos aquellos actores que:

- 1) Participan en la toma de la decisión de si se ejecuta o no la estrategia.
- 2) Se puedan sentir afectados por la estrategia (a favor o en contra y en forma directa o indirecta)
- 3) Se requiera que aporten algún medio o recurso necesario para la implantación de la estrategia.
- 4) Cuando sea el caso, estén involucrados en la propia ejecución u operación de la estrategia.
- 5) Tengan intereses contrarios a los que persigue el proyecto o el Actor Proyectista, y dispongan de medios y creatividad para actuar como apositores al proyecto o al actor que lo promueve.

Lo anterior nos indica que cuando el Actor Proyectista no controla todos los recursos necesarios para la decisión e implantación exitosa de un proyecto, y que estos recursos están repartidos entre diversos actores sociales, tendrá necesidad de trabajar en su obtención, para así asegurar una parte importante de la gobernabilidad del sistema social necesaria para poder llevar a cabo el proyecto en condiciones de estabilidad y adecuada aceptación.

Si no lo hace, correrá el alto riesgo de fracaso del proyecto, de pérdida de capital político, de merma de otros recursos que ya haya acumulado y de dificultad para la decisión y ejecución exitosa de otros proyectos.

*** ¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES RECURSOS DE PODER NECESARIOS PARA LA GOBERNABILIDAD POR VOLUNTAD DE UN SISTEMA SOCIAL CON RELACION A UN ESTRATEGIA DIRECCIONAL ?**

Estos son:

- 1) Apoyos al proyecto por actores involucrados (voluntad).
- 2) Apoyos en aportaciones de dinero
- 3) Apoyos en facilitación de otros medios necesarios para la ejecución del proyecto: medios de comunicación, tecnología, experiencia, conocimientos, información, fuerza de trabajo, materiales, equipos, instalaciones, infraestructura, espacios, contactos, recomendaciones, etc.
- 4) Capacidades múltiples, tales como: de comunicación, de persuasión, de inducción, de motivación, de liderazgo, de toma de decisiones, de disponibilidad de recursos financieros, de relaciones humanas, de relaciones públicas, de realizar alianzas y coaliciones, de manejo de oposiciones, de negociación comercial, política, interindividual y/o social, de viabilización, de multihabilidades, de sinergia, de trabajo en equipo, de infraestructura, de materiales, de tecnología, de equipos, de organización, de planeación estratégica, de control, de visión, previsión y prevención, de cálculo interactivo, de manejo de conflictos, de confrontación, de ejecución de acciones debilitadoras del oponente, de reacción veloz, de cambio de paradigmas, de proactividad, etc.
- 5) Capital intelectual para la efectividad del plan direccional, de sus impactos y de su ajuste oportuno.
- 6) Capital político (apoyo de otros).
- 7) Credibilidad.
- 8) Carisma, simpatía, facilidad de palabra, facilidad de seducción.
- 9) Actitud de aceptación aparente o indiferencia ante la ejecución e impactos del Plan.
- 10) Etc.

* **PESOS PUNTUALES: DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL CONTROL DE LOS RECURSOS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES**

Una vez identificados los recursos de poder necesarios para la gobernabilidad del sistema social en relación a la estrategia direccional, se procede a investigar cuáles son los actores que controlan esos recursos y en qué grado o porcentaje aproximado los controlan.

Dicha investigación nos lleva a elaborar una matriz denominada **MATRIZ DE PESOS PUNTUALES**, donde se registra el peso de cada actor sobre cada uno de los recursos de poder necesarios para ejecutar la estrategia direccional, así como el peso total de cada actor sobre la realización de toda la estrategia direccional.

Por ejemplo, el recurso R1 (que puede representar el "**Apoyo de A1**") puede depender o estar bajo el control de varios actores, en diferentes proporciones. Digamos que A1 controla el 50% de su decisión de apoyar la estrategia direccional, A3 controla el 30% de esa decisión de A1 porque éste necesita de la opinión de A3 para decidir, y A6 controla el restante 20% de la decisión de A1, porque éste tiene un compromiso con A6 que le limita decidir sin el consentimiento de A6.

Asimismo, el recurso R4 (que puede representar "**Pasividad de A5**") puede depender en un 40% de A1, en un 20% de A3 y en un 40% del propio A5.

El hecho de que un recurso de poder dependa de varios actores, es un dato vital en el proceso a seguir para asegurar la gobernabilidad, ya que el actor que "no vea" que los recursos de poder están repartidos entre varios actores, se arriesga a ser "manejado" por otros actores que "sí vean" este reparto del poder y aprendan a usarlo estratégicamente.

3.4.4 TECNICA DE CALCULO DE LA GOBERNABILIDAD RIGUROSA POR VOLUNTAD (G-rv)

- 1) Iniciar con varios problemas a abordar para seleccionar pluralmente a uno de ellos y continuar seguidamente con el punto 2, o bien iniciar con una o varias Estrategias Direccionales (ED's), que pueda(n) estar contenida(s) o ser parte de un plan, un programa, un proyecto, una politica, una decisió o una solución que un actor desea viabilizar. En este segundo caso, se debe continuar con el punto 4.
- 2) Identificar causas vitales del problema seleccionado. Si se desea mayor precision en este punto y en el siguiente, apoyarse en el Método PES en alguna de sus tres versiones.
- 3) Idear Estrategias Direccionales (ED's) para atacar las causas del problema.
- 4) Identificar los recursos múltiples necesarios para implementar las ED's (recursos financieros, cognitivos, políticos, actitudinales, jurídicos, materiales, técnicos, naturales, humanos, etc.) y estimar el peso porcentual de cada recurso para todas las ED's, el cual llamamos ponderador "P".
- 5) Identificar los actores que controlan esos recursos múltiples en forma directa e indirecta.
- 6) Elaborar matriz de apoyos y rechazos (MAR): investigar y especificar los apoyos y rechazos (en escala del +3 al -3) que cada actor directo e indirecto daría al uso de cada recurso para realizar las ED's antes ideadas. Estos apoyos y rechazos dependerán de qué tanto afecte (beneficie o perjudique) a cada actor directo e indirecto el uso del recurso para la respectiva ED.
- 7) Elaborar matriz de pesos puntuales (MPP): investigar y estimar el porcentaje del control de cada actor directo e indirecto. Multiplicar los porcentajes de control por el peso o ponderador "P" del recurso (paso 4). Sumar horizontalmente los porcentajes ponderados para cada actor y para todas las ED's, y prorratar para obtener el peso porcentual de cada actor en las ED's.

- 8) Elaborar matriz de gobernabilidad/viabilidad rigurosa por voluntad (G-rv/V-rv): multiplicar puntualmente las matrices "MAR" y "MPP" para obtener los apoyos y rechazos ponderados, y calcular el grado de gobernabilidad actual, sumando exclusivamente los apoyos ponderados y dividiendo el total entre 3 multiplicado por el número total de recursos múltiples.
- 9) Planeación Antivulnerante: suponer diversos sucesos que podrían ocurrir durante la implementación de las ED's y que afectarían negativamente el grado de gobernabilidad calculado. Ubicar el(los) punto(s) de las matrices "MAR", "MPP" y "G-rv/V-rv" donde el suceso afecta a la gobernabilidad, especificando cómo puede ser esa afectación. Generar acciones preventivas y reactivas para reducir la probabilidad de ocurrencia del suceso y/o reducir su impacto sobre la gobernabilidad.
- 10) Decisión sobre gobernabilización por voluntad: si el grado de gobernabilidad calculado en 8) es riesgoso (inferior al 60 %), o en 9) se advierten sucesos que pueden vulnerar la gobernabilidad, se debe desarrollar un proceso de gobernabilización, aplicando los métodos pertinentes. De no ser así, se puede pasar a implementar las ED's en forma directa.

PASO 1: SELECCION PLURAL DE PROBLEMA A ABORDAR

(ESCALA 0 A 10)

ACTOR PROYECTISTA:

PROBLEMAS	P1:	P2:	P3:	P4:	P5:	P6:	P7:	P8:	P9:
ACTOR									
A1:									
A2:									
A3:									
A4:									
A5:									
A6:									
TOTAL									
PRIORIDAD (1, 2,...)									
ORDEN DE ABORDABI- LIDAD (1, 2,...)									

PROBLEMA SELECCIONADO:

47

PASO 3: ESTRATEGIAS DIRECCIONALES (ED'S)

PROBLEMA SELECCIONADO:

CAU SAS VITA LES	ESTRATEGIAS DIRECCIONA- LES (ED'S) PROPUESTAS	ED'S SELEC CIONA- DAS
CV1:	ED1:	
CV2:		
CV3:		
CV4:		
CV5:		

PASO 4: RECURSOS NECESARIOS PARA LAS ESTRATEGIAS DIRECCIONALES

ESTRA- TEGIAS DIREC- CIONA- LES (ED'S)	RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LAS ED'S	TIPO DE RECUR SO (F,C,P, A,J,M, T,N,H)	PON- DERA DOR "P" (%)
ED1:	R1: R2:		P1: P2:
ED2:			

(*): F = FINANCIERO, C = COGNITIVO, P = POLITICO,
A = ACTITUDINAL, J = JURIDICO, M = MATERIAL,
T = TECNICO, N = NATURAL, H = HUMANO.

PASO 5: ACTORES QUE CONTROLAN LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LAS ESTRATEGIAS DIRECCIONALES

RECURSOS NECESARIOS PARA LAS ED'S	ACTORES CON CONTROL DIRECTO (A1, A2,...)	CONCEPTO QUE CONTROLA CADA ACTOR DIRECTO	ACTORES CON CONTROL INDIRECTO (A1, A2,...)	CONCEPTO QUE CONTROLA CADA ACTOR INDIRECTO
R1 =				
R2 =				
R3 =				
R4 =				
R5 =				
R6 =				
R7 =				
R8 =				

PASO 6: MATRIZ DE APOYOS Y RECHAZOS (MAR) DE LOS ACTORES AL USO DE CADA RECURSO PARA CADA ED.

RESPONDER: ¿ QUÉ TANTO APOYARA O RECHAZARA CADA ACTOR EL QUE SE USE CADA RECURSO PARA REALIZAR CADA ED Y POR QUÉ ?

USAR ESCALA DE + 3 (TOTAL APOYO) A -3 (TOTAL RECHAZO)

RECURSO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
ACTOR									
A1									
A2									
A3									
A4									
A5									
A6									
A7									
A8									

PASO 7: MATRIZ DE PESOS PUNTUALES (MPP) DE LOS ACTORES

RESPONDER: ¿QUÉ PORCENTAJE CONTROLA CADA ACTOR DE CADA RECURSO BIEN SEA EN FORMA DIRECTA O INDIRECTA?. MULTIPLICARLO POR EL PONDERADOR "P" DE CADA RECURSO.

RECURSO (R) Y PONDERADOR (P)	R1 P1	R2 P2	R3 P3	R4 P4	R5 P5	R6 P6	R7 P7	R8 P8	SU M A	PE SO EN %
ACTOR										
A1										
A2										
A3										
A4										
A5										
A6										
A7										
A8										
TOTALES										

PASO 8: MATRIZ DE GOBERNABILIDAD/VIABILIDAD RIGUROSA POR VOLUNTAD (G-rv/V-rv)

MULTIPLICAR PUNTUALMENTE "MAR" Y "MPP", SUMAR LOS APOYOS PONDERADOS Y DIVIDIRLOS ENTRE 3 MULTIPLICADO POR EL NUMERO TOTAL DE RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS.

RECUR SO ACTOR	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	TOTAL APOYO PONDE RADO POR ACTOR
SUMA DE APOYOS PONDE RADOS										TOTAL AP=

GRADO DE GOBERNABILIDAD RIGUROSA POR VOLUNTAD:

$G-rv = (TOTAL\ AP)/3 \times N =$

SIENDO N = NUMERO TOTAL DE RECURSOS

PASO 9: PLAN ANTIVULNERANTE A MEDIO RIGOR

¿ QUÉ SUCESOS PUEDEN OCURRIR QUE TENGAN ALTO IMPACTO NEGATIVO SOBRE LA GOBERNABI LIDAD ?	¿ EN QUÉ PUNTO DE LAS MATRICES AFECTA EL SUCESO A LA GOBERNABI LIDAD Y COMO ES LA AFECTA CION ?	¿ QUÉ ACCIONES PREVENTIVAS PODEMOS REALIZAR PARA MINIMIZAR LA PROBABILIDAD DEL SUCESO Y/O SU IMPACTO SOBRE LA GOBERNABI LIDAD?:AP1,AP2,...	¿ QUÉ ACCIONES REACTIVAS PODEMOS REALIZAR PARA MINIMIZAR EL IMPACTO DEL SUCESO SOBRE LA GOBERNABI LIDAD ?: AR1, AR2,...

PASO 10: DECISION SOBRE GOBERNABILIZACION POR VOLUNTAD

SI EL GRADO DE GOBERNABILIDAD CALCULADO RESULTA INFERIOR AL 60 %, PROCEDER A REALIZAR UN PROCESO DE GOBERNABILIZACION POR VOLUNTAD.

DE RESULTAR SUPERIOR AL 60 %, PROCEDER A IMPLEMENTAR LAS ED'S EN FORMA DIRECTA.

DECISION A TOMAR:

.....

.....

.....

.....

TEMA 3.5: PROCESO DE GOBERNABILIZACION

3.5.1 ¿ QUÉ ES GOBERNABILIZACION Y COMO SE REALIZA ?

En el tema anterior se determinó el grado de gobernabilidad por voluntad del sistema social ante una estrategia direccional o jugada que el actor proyectista se propone realizar.

Independientemente de que el grado de gobernabilidad haya resultado alto, mediano o bajo, éste es un valor inicial que es susceptible de sufrir cambios durante la implantación y operación de la estrategia direccional, ya que es sensible a alteraciones en muchos factores que lo condicionan, lo que hace necesario **"trabajar"** permanentemente para mantener dicho valor (en caso de que haya resultado una alta gobernabilidad inicial), o aumentarlo y después mantenerlo (en caso de mediana o baja gobernabilidad inicial).

A este "trabajo" permanente le denominamos **"Proceso de Gobernabilización"** del sistema social para una estrategia direccional determinado.

En el presente tema nos ocupamos precisamente de desarrollar este proceso como una necesidad inminente para el éxito en la **implantación** de la estrategia direccional, aunque no forzosamente necesario para el éxito de la estrategia direccional en sí, ya que este éxito depende de la **"eficacia direccional"** que contiene la propia estrategia direccional como resultado de la calidad del diseño de que fue objeto, dependiendo esta calidad de la **capacidad de planeación** del actor proyectista.

¿ COMO SE GOBERNABILIZA UN SISTEMA SOCIAL PARA LA IMPLANTACION EXITOSA DE UNA ESTRATEGIA DIRECCIONAL ?

Las acciones básicas que se pueden aplicar son las siguientes:

- Construcción de Acuerdos
- Manejo de Conflictos por Redistribución de Fuerzas Políticas
- Confrontación de Fuerzas Opuestas.

Estas acciones básicas no son mutuamente excluyentes ni exigen ser aplicadas en su totalidad. Solamente se aplicarán aquellas que, a juicio del actor proyectista, son tanto necesarias como posibles y de mayor eficacia.

Para ello, conviene realizar un análisis previo de selección de acciones, teniendo en cuenta que, al aplicar una acción elegida y evaluar progresivamente sus resultados, en términos de su **"eficacia de gobernabilización"**, se decidirá si se mantiene dicha acción o si se modifica, o se cambia por otra de su misma naturaleza, o por otra

de otra naturaleza.

La aplicación de los Procesos de Gobernabilización da lugar a **Estrategias Gobernabilizantes o Viabilizantes**.

En este tema nos enfocamos exclusivamente a la Construcción de Acuerdos con medios suaves.

3.5.2 CONSTRUCCION DE ACUERDOS

Esta acción consiste en diseñar e implantar estrategias para lograr acuerdos para que apoyen actores que tienen control en los recursos de poder necesarios para la gobernabilidad, y que presentan rechazo actual o potencial al uso de los recursos que necesita la estrategia direccional y/o aumentar los apoyos en actores que presentan bajo o mediano apoyo al uso de esos recursos.

En una perspectiva democrática, los acuerdos pueden construirse a través de diversos medios estratégicos, tales como:

- * Ajuste Plural de Estrategias
- * Negociación Blanda de Estrategias
- * Persuasión sobre Bondades de Estrategias
- * Manejo de Cinturones
- * Negociación Dura de Estrategias
- * Negociación Dura combinada con Vistas de Punto

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos, consiste en analizar las condiciones del sistema social para calcular el medio estratégico que puede ser eficaz, considerando que el Ajuste Plural de Estrategias y la Negociación Blanda son los medios más suaves, y la Persuasión, el Manejo de Cinturones y la Negociación Dura combinada con Vistas de Punto son los medios más potentes, pero también los que requieren de mayor esfuerzo y riesgo. En la práctica, suele ser necesario utilizar los seis medios en forma combinada y en diferentes órdenes:

En este tema aplicamos los dos primeros medios estratégicos, cuya aplicabilidad es válida para sistemas sociales de baja a mediana conflictividad.

3.5.2.1 AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS

Esta acción consiste en:

- 1) Consultar a los actores rechazantes y/o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la estrategia direccional propuesta, identificando con esos actores las partes o características de la estrategia que están provocando su posición.
- 2) Generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos del diseño provocadores de rechazo y/o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas, debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, y concretando acuerdos con ellos antes de implantar la estrategia.
- 3) Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los cambios a realizar, teniendo en cuenta que con ellos se obtendrá una favorable configuración de la matriz de apoyos y rechazos al uso de los recursos necesarios para la realización de la estrategia.

Para llevar a cabo esta acción, utilizamos la siguiente guía:

AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS DIRECCIONALES

1) ESTRATEGIA DIRECCIONAL PROPUESTA:

.....
.....

2) ¿ Cuáles son los actores rechazantes y/o de bajo apoyo a las características de la estrategia direccional ?

.....
.....

3) ¿ Cuáles son las características de la estrategia direccional que esos actores rechazan o no apoyan totalmente ?

C1:
C2:
C3:

4) ¿ Qué alternativas de cambio de características de la estrategia direccional proponen los actores involucrados ?

ALT1-C1:
 ALT2-C1:
 ALT1-C2:
 ALT2-C2:
 ALT1-C3:
 ALT2-C3:

5) ¿ Cuáles de las alternativas propuestas son las más convenientes desde la perspectiva de todos los actores involucrados ?
 (Calificar la conveniencia con escala de 0 a 10)

SELECCION PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA DIRECCIONAL

ALTERN. ACTO- RES	ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2	ALT1-C3	ALT2-C3
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						
TOTAL/SE LECCION						

6) ¿ Cómo quedará definida la estrategia direccional después de su ajuste plural ?

ESTRATEGIA DIRECCIONAL ACORDADA:

3.5.2.2 NEGOCIACION BLANDA DE ESTRATEGIAS

Para realizar la Negociación Blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores objetivo, a fin de plantear **Estrategias de Intercambio** de apoyos por intereses. Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes y/o de bajo o mediano apoyo, más probabilidades tendremos de encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer a cambio de los apoyos que requerimos de esos actores.

Para efectuar la investigación de intereses, 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:

1) Reconocimiento, 2) Prestigio, 3) Estima, 4) Respeto, 5) Beneficios económicos, 6) Beneficios políticos, 7) Beneficios culturales, 8) Bienestar personal y/o familiar, 9) Beneficios Institucionales, 10) Información, 11) Apoyo tecnológico, 12) Asesorías, etc.

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

Ahora bien, si el intercambio de intereses no es suficiente para que los actores apoyen la Estrategia Direccional propuesta, será necesario utilizar el Afinamiento Plural de Estrategias para adecuar las características de la estrategia a las preferencias de los actores involucrados.

Este procedimiento podría hacerse más preciso trabajando con "paquetes" o "menús" de opciones de negociación, donde en cada paquete se combina una determinada fórmula de "características de la estrategia" o de "términos de la propuesta" con la satisfacción de ciertos intereses de los actores. De esa manera, se combina el afinamiento de estrategias con el intercambio de intereses.

Para aplicar este medio estratégico, hacemos uso del formato denominado: "**Construcción de Acuerdos por Negociación Blanda**".

CONSTRUCCION DE ACUERDOS POR NEGOCIACION BLANDA

ESTRATEGIA DIRECCIONAL:

CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA (PAQUETES) E INTERESES DE LOS ACTORES	ACTORES CLAVE Y SUS CALIFICACIONES (0 a 10)										ESTRATEGIAS GOBERNABILIZANTES/VIABILIZAN TES (EG1, EG2, EG3, ...)