



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. VI. *CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS SOBRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS DECISIONES DE GOBIERNO*

DEL 19 DE AGOSTO AL 02 DE SEPTIEMBRE DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 059

Instructores: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
M. en C. Verónica Dávila Moreno
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
AGOSTO/SEPTIEMBRE DE 2005

MÓDULO VI: CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS SOBRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS DECISIONES DE GOBIERNO

OBJETIVO DEL MÓDULO VI:

- Al término del módulo, el equipo directivo de la Delegación podrá evaluar y construir acuerdos sobre las políticas públicas y las decisiones de gobierno, a través de un trabajo estratégico con los actores políticos, sociales e institucionales involucrados en la solución de los problemas de la demarcación política.

Duración: 12 Horas.

Contenido:

- 1. Evaluación de la viabilidad humana, por capacidad y por entorno.**
- 2. Evaluación beneficio-costos.**
- 3. Evaluación integral y toma de decisiones.**
- 4. Espacios de diferencias de posiciones, vistas de punto e intereses entre los diversos actores involucrados en las decisiones.**
- 5. Manejo de las diferencias y coincidencias de posiciones y vistas de punto entre los diversos actores.**
- 6. Manejo de diferencias y coincidencias de intereses de diversos actores.**
- 7. Proceso de construcción de acuerdos con un manejo integral de posiciones, intereses y pesos actorales, utilizando alguna(s) de las siguientes herramientas.**
 - 7.1 Ajuste plural.
 - 7.2 Negociación multilateral blanda.
 - 7.3 Negociación multilateral dura.
 - 7.4 Persuasión empática.

TEMA 1: Evaluación de viabilidad humana, por capacidad y por entorno de las políticas públicas y decisiones de gobierno.

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

Significa *qué tan posible es ejecutar una jugada* que tiene la capacidad de producir cambios reales en las causas de un problema cuyo marcador desea alterar un jugador. Ahora bien, en un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

Podemos decir que la viabilidad de una estrategia, decisión, acción, jugada o la de una política pública o privada de un plan, programa o proyecto, puede analizarse al menos en tres (3) dimensiones: viabilidad humana, viabilidad por capacidad y viabilidad por entorno.

En cuanto a la **viabilidad humana**, es decir, el grado de aceptación de un plan, estrategia o acción por parte de los actores involucrados en su ejecución, se puede representar de la siguiente forma:

[apoyo /rechazo] x peso → presión (fuerza aplicada)

Esto nos indica un binomio en el que se complementan el aspecto de cuán interesado puede (o no) estar un actor en cierto plan, así como qué tantas o tan fuertes acciones puede realizar este actor que afecten ese plan (es decir, qué tanto sus acciones positivas para con el plan, lo facilitan o sus acciones negativas, lo frenan).

De esta forma, el apoyo o rechazo de un actor hacia el plan se pondera con su peso de influencia, y todo ello constituye la fuerza que dicho actor aplicará a favor o en contra del plan.

En cuanto a la **viabilidad por capacidad**, se debe considerar si existen los suficientes recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructurales, organizativos, cognitivos, actitudinales, etc. para llevar a cabo cada una de las estrategias y acciones de solución a los problemas.

En cuanto a la **viabilidad por entorno**, se debe considerar si las condiciones del contexto económico, social, político, natural, legal, administrativo, cultural, etc. son favorables a la ejecución de las estrategias y acciones de solución.

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

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

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

**FORMATO F-01
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA**

Actores y sus pesos de influencia	Estrategias opcionales de solución			
	E1	E2	E3	E4
A1 =				
P1 =				
A2 =				
P2 =				
A3 =				
P3 =				
A4 =				
P4 =				
Suma total de apoyos ponderados				
Suma total de rechazos ponderados				
BARP (+/-)				
Grado de viabilidad (nula.. muy alta)				
Recomendaciones:				

Para llenar adecuadamente esta matriz, el actor proyectista debe utilizar el siguiente procedimiento:

a) Utilizar escala +3 a -3 para los apoyos y rechazos de los actores a las estrategias, jugadas, acciones o decisiones opcionales del actor proyectista, siendo:

- +3 = Total apoyo
- +2 = Mediano apoyo
- +1 = Poco apoyo
- 0 = Indiferencia
- 1 = Poco rechazo
- 2 = Mediano rechazo
- 3 = Total rechazo

b) Utilizar escala del 0 al 10 para indicar el peso de influencia de cada actor, siendo:

- 0 = Peso nulo
- 10 = Peso máximo

c) Multiplicar apoyos y rechazos por los pesos respectivos de los actores. Sumar positivos y negativos por separado; dividir la suma total de positivos entre la suma total de negativos para obtener el Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP). El grado de viabilidad de la estrategia se evaluará aplicando el siguiente criterio:

- $\text{BARP} < 1 \rightarrow$ nula viabilidad
- $1 \leq \text{BARP} \leq 2 \rightarrow$ baja viabilidad
- $2 \leq \text{BARP} < 4 \rightarrow$ mediana viabilidad
- $4 \leq \text{BARP} \leq 10 \rightarrow$ alta viabilidad
- $\text{BARP} > 10 \rightarrow$ muy alta viabilidad

**FORMATO F-02
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR CAPACIDAD**

Capacidades requeridas para ejecutar las estrategias	Grado de disponibilidad (en %) de cada capacidad requerida para la estrategia opcional			
	E1	E2	E3	E4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por capacidad (GVC)				
Recomendaciones:				

**FORMATO F-03
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR ENTORNO**

Condiciones del entorno que se requieren para ejecutar las estrategias con éxito	Grado de disponibilidad (en %) de cada condición requerida del entorno para la estrategia opcional			
	E1	E2	E3	E4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por entorno (GVE)				
Recomendaciones:				

Al elaborar las matrices de viabilidad por capacidad y la de viabilidad por entorno, el actor proyectista debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Identificar las capacidades y las condiciones del entorno que se requieren para poder ejecutar las estrategias opcionales del actor proyectista. Estas capacidades y condiciones del entorno pueden ser:
 - ▶ Capacidades (humanas, materiales, financieras, de equipos, tecnológicas, de información, de conocimientos, de poder, normativas, de habilidades humanas, de actitudes y paradigmas, de capacidades organizativas y administrativas, etc.)
 - ▶ Factores del entorno (clima político, económico, social, natural, cultura organizacional, cultura social, cultura política, reglas del juego económico, estado de la correlación de fuerzas sociales y políticas, etc.)
- b) Estimar el grado de disponibilidad (en porcentaje) de las capacidades y condiciones del entorno que cada estrategia requiere para ser ejecutada exitosamente.
- c) Calcular el promedio de los porcentajes para obtener el grado de viabilidad tanto por capacidad como por entorno, aplicando el siguiente criterio:

Si GVC o $GVE < 50\%$ → nula viabilidad
 $50\% \leq GVC$ o $GVE < 70\%$ → baja viabilidad
 $70\% \leq GVC$ o $GVE < 90\%$ → mediana viabilidad
 $90\% \leq GVC$ o $GVE < 100\%$ → alta viabilidad
 GVC o $GVE \geq 100\%$ → muy alta viabilidad

Siendo GVC = Grado de viabilidad Por Capacidad
 GVE = Grado de Viabilidad por Entorno

TEMA 2: Evaluación beneficio-costo

Un criterio importante para decidir la estrategia de solución o la política pública que debe aplicarse para resolver o controlar un problema es, además de la viabilidad y eficacia, la conveniencia de llevarla a cabo.

Esta conveniencia se determinará a través de la relación entre beneficios que puede generar versus los costos de su implementación.

Los beneficios de una estrategia se refieren a sus impactos económicos, políticos, sociales, culturales, ambientales, laborales, administrativos, etc., considerados como favorables desde la perspectiva del actor proyectista y/o de los actores participantes en el diseño de la estrategia y de sus afectados.

Asimismo, los costos de una estrategia se refieren a la cuantía de recursos múltiples que se requieren para su implementación (humanos, materiales, financieros, políticos, naturales, cognitivos, de capacidades, etc., así como al trabajo que deberá realizarse para su obtención).

Los beneficios y costos pueden calcularse con una adecuada precisión, utilizando métodos especialmente diseñados para tal fin o bien estimarlos en forma cualitativa (alto, mediano o bajo beneficio o costo) o utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 100 para cada concepto. De estas tres modalidades de estimación, utilizamos la última.

Una vez asignada la calificación de los beneficios y costos estimados para cada estrategia, se dividen los primeros entre los segundos y con ello se obtiene la conveniencia beneficio-costo de cada estrategia o solución.

FORMATO F-04
EVALUACIÓN BENEFICIO – COSTO

Estrategias o soluciones opcionales	Beneficios (B) (calificarlos en escala de 0 a 100)	Costos (C) (calificarlos en escala de 0 a 100)	Grado de conveniencia (dividir B/C)
E1			
E2			
E3			
E4			

TEMA 3: Evaluación integral y toma de decisiones

Una vez que se han determinado la viabilidad actoral (o humana), la viabilidad por capacidad y por entorno, la eficacia causal e interactiva y la conveniencia beneficio-costo para las diferentes estrategias de soluciones opcionales, se procede a la selección definitiva de la opción más pertinente, y con ello se toma la decisión.

Para ello, se colocan en una tabla todas las estrategias de soluciones opcionales con los valores en cuanto a las viabilidades, eficacia causal, eficacia interactiva y conveniencia beneficio-costo.

Se prorratan estos valores por separado (sumándolos, dividiendo cada valor entre la suma respectiva obtenida y multiplicando el resultado por 100).

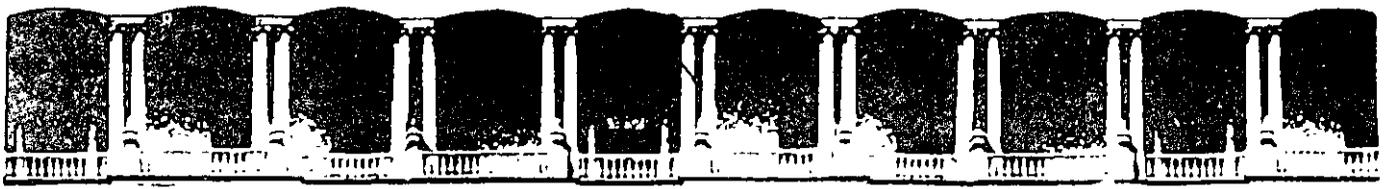
Por último, se suman horizontalmente los resultados obtenidos del prorrato, y la suma que resulte con mayor valor corresponderá a la estrategia de solución o decisión a seleccionar.

FORMATO F-05 EVALUACIÓN INTEGRAL Y TOMA DE DECISIONES

Problema:

Estrategias o soluciones opcionales	Viabilidad humana		Viabilidad por capacidad		Viabilidad por entorno		Eficacia causal		Eficacia interactiva		Conveniencia Beneficio/costo		Suma de valores prorrateados	Selección
	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)		
E1														
E2														
E3														
E4														
Sumas		100%		100%		100%		100%		100%		100%	600%	

Recomendaciones:



FACULTAD DE INGENIERIA Y CIENCIAS
CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. VI. *CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS SOBRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS DECISIONES DE GOBIERNO*

DEL 19 DE AGOSTO AL 02 DE SEPTIEMBRE DE 2005

ANEXOS

CI - 059

Instructores: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
M. en C. Verónica Dávila Moreno
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
AGOSTO/SEPTIEMBRE DE 2005

MANEJO DE DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS

ESTRATEGIA EISI: _____

APROVECHAMIENTO DE DIFERENCIAS	CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS		REACCIONES PREVISIBLES DE ACTORES CONTRARIOS A LOS ACUERDOS.	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS ANTE REACCIONES PREVISIBLES DE OTROS ACTORES
IDENTIFIQUE Y APROVECHE OPORTUNIDADES DE MEJORAR LAS VISTAS DE PUNTO, POSICIONES E INTERESES DE LOS ACTORES A PARTIR DE SUS DIFERENCIAS.	DEDUZCA POSIBLES ACUERDOS A PARTIR DE INTERESES Y VISTAS DE PUNTO COINCIDENTES (COI) O CONCILIABLES (CON).	DEDUZCA POSIBLES ACUERDOS A PARTIR DE INTERESES Y VISTAS DE PUNTO NO COINCIDENTES (NCOI) O NO CONCILIABLES (NCON).		

6. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y CIERRE DE ACUERDOS CON UN MANEJO INTEGRAL DE POSICIONES, INTERESES Y PESOS ACTORALES.

Los medios para construir y cerrar acuerdos en turno a una estrategia, a fin de hacer posible su aplicación exitosa, pueden ser los siguientes:

- Ajuste plural de estrategias
- Negociación blanda por intercambios
- Negociación por paquetes plurivalorados
- Negociación dura
- Persuasión empática
- Planeación estratégica de juegos sociales

Estos medios se aplican diseñando e implantando estrategias que hacen posible que los actores que tienen el control parcial o total de los recursos necesarios para ejecutar una estrategia de solución, y que presentan rechazo actual o potencial, o bajo o mediano apoyo a la aportación, adopten una posición de apoyo o aumenten sus apoyos actuales a la aportación o usos de esos recursos.

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos consiste en analizar las condiciones del sistema actoral para calcular el medio estratégico que puede ser eficaz, considerando que el ajuste plural de estrategias, la persuasión y la negociación blanda son los medios más suaves, mientras que la negociación dura, la planeación estratégica de juegos sociales y el manejo de cinturones son los medios más potentes, pero también los que requieren de mayor esfuerzo y riesgo. En la práctica, suele ser necesario utilizar varios medios en forma combinada y en diferentes órdenes.

Ajuste plural de estrategias

Este medio consiste en consultar a los actores rechazantes o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la estrategia de solución propuesta.

Después de ello, se deben generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos de la estrategia de solución diseñada, que provocan rechazo o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, concretando acuerdos con ellos antes de implantar la estrategia de solución.

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.

AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

- 1) Estrategia de solución propuesta: _____
- 2) ¿Cuáles son los actores rechazantes y/o de bajo apoyo a las características de esta estrategia? _____
- 3) ¿Cuáles son las características de la estrategia que no cuentan con adecuada voluntad, actitudes y paradigmas necesarios para su ejecución exitosa?
- C1: _____
- C2: _____
- C3: _____
- 4) ¿Qué alternativas de cambio de características de la estrategia proponen los actores involucrados?
- ALT1-C1: _____
- ALT2-C1: _____
- ALT1-C2: _____
- ALT2-C2: _____
- ALT1-C3: _____
- ALT2-C3: _____
- 5) ¿Cuáles de las alternativas propuestas son preferibles desde la perspectiva y el peso que cada uno de los actores posee para la ejecución de la ES? (calificar la preferencia con escala de +3 a -3, expresar el peso de cada actor en escala porcentual (0 a 100), hacer las multiplicaciones para obtener calificaciones ponderadas), efectuar la sumas separadas de positivos y negativos, dividir los primeros entre los segundos para obtener el balance de apoyos y rechazos ponderados (BARP) y seleccionar la(s) alternativa(s) de mayor viabilidad.

SELECCIÓN PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE CARACTERÍSTICAS DE LA SOLUCIÓN

Actores	Peso porcentual del actor para ES	ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2	ALT1-C3	ALT2-C3
A1							
A2							
A3							
A4							
Sumas +/-							
BARP							
Selección							

6) ¿Cómo quedará definida la estrategia de solución después de su ajuste plural?
 Nueva estrategia de solución acordada: _____

Conclusión: si todas las alternativas seleccionadas son viables (BARP \geq 1.5 cuad. I, BARP \geq 3 cuad. II, BARP \geq 4 cuad. III, BARP \geq 6 cuad. IV) ésta será la solución a implantar, pero si no, será necesario aplicar otro(s) medio(s) estratégico(s) complementario(s) para viabilizarlas.

Negociación blanda por intercambios

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad. Esto ocurre cuando todos los actores tienen disposición a realizar intercambios. Para llevar a cabo la negociación blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores involucrados, sobre todo de los que rechazan o presentan bajo o mediano apoyo a la estrategia de solución, a fin de plantear *estrategias viabilizantes*.

Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes o de bajo o mediano apoyo y mientras más beneficios podamos demostrarles que obtendrán si cambian sus voluntades, actitudes y paradigmas, más probabilidades tendremos de viabilizar nuestras propuestas.

Para efectuar la investigación de intereses y beneficios, es necesario considerar la naturaleza de los *satisfactores* más comunes en los seres humanos. A manera de guía, consideraremos una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Reconocimiento
- Prestigio
- Estima
- Respeto
- Beneficios financieros
- Beneficios políticos
- Beneficios culturales
- Bienestar personal y/o familiar
- Beneficios institucionales
- Información
- Apoyo tecnológico
- Asesorías
- Beneficios económicos
- Beneficios sociales

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

