



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MÓDULO II *DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS*

Del 13 de Mayo al 03 de Junio de 2006

APUNTES GENERALES

DE-16

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Palacio De Minería
Mayo/Junio del 2006



MÓDULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS

OBJETIVO:

Al término del módulo, el participante podrá elaborar diagnósticos sociales, económicos, comerciales, territoriales, de problemas, necesidades, demandas existentes y sus causas en una situación donde una Empresa o Institución realiza un proceso de planeación para mejorar, desarrollar y/o cambiar las condiciones ahí prevaletentes, así como, prever y diseñar los posibles futuros de la situación diagnosticada y/o de su entorno, basándose en cuatro modelos de futuros que son utilizados en la planeación estratégica integradora (PEI).

DURACIÓN: 20 horas

TEMARIO:

1. El Método PEI (Pensamiento Estratégico Integrador)

- 1.1 ¿Qué es el Método PEI?
- 1.2 ¿Qué es Pensamiento Estratégico Integrador (PEI)?
- 1.3 Alcances de la Planeación Estratégica Integradora.
- 1.4 Metodología de la PEI-D

2. El diagnóstico en el método PEI

- 2.1. Diagnóstico descriptivo y explicativo en la PEI.
- 2.2. Vistas de Punto
- 2.3. Explicación del Actor, del Experto y del Científico
- 2.4. Utilidad de la diferencia versus la coincidencia
- 2.5. Verdades objetivas, relativas y desconocidas
- 2.6. ¿Qué es un problema?
- 2.7. Tipos de problemas
- 2.8. Identificación de problemas y actores involucrados
- 2.9. Priorización plural de problemas

3. Diagnóstico Descriptivo de problemas

- 3.1. Descripción del (o de los) problema (s) prioritario (s)
- 3.2. Métrica de los problemas a través de sus indicadores
- 3.3. Indicadores históricos y actuales del (o de los) problema(s)

4. Diagnóstico Explicativo de Causas de Problemas

- 4.1. Explicación de problemas a través del modelo PEI
- 4.2. Ejercicio para identificar los elementos del modelo causal PEI: flujos, acumulaciones y reglas.
- 4.3. Diagnóstico plural de causas de problemas por actores
- 4.4. Explicación plural de causas por factores
- 4.5. Diagnóstico ampliado y depurado de causas de actores y factores de bajo, mediano y alto impacto

5. Modelos de Futuros (aplicaciones)

- 5.1. La prospectiva y los modelos de futuros
- 5.2. Modelo I: Determinístico
- 5.3. Modelo II: Probabilístico
- 5.4. Modelo II: De incertidumbre cuantitativa
- 5.5. Modelo IV: De incertidumbre dura.

6. Prospectiva de Escenarios

- 6.1. Escenarios de centro, techo, piso y combinados.
- 6.2. Variantes, invariantes y sorpresas.
- 6.3. Diseño prospectivo de escenarios: Variantes neutrales y graduadas de causas de problemas por actores y factores.

1. EL MÉTODO PEI (PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRADOR)

1.1 ¿Qué es el Método PEI?

Es un sistema tecnológico plurisituacional que permite abordar y facilitar la solución de problemas y el logro de objetivos bajo la perspectiva de visualizar la interacción humana como un juego social o político que se desarrolla dinámicamente en condiciones de una gran incertidumbre tanto de los propios jugadores como del contexto en el que juegan.

Se trata del método de Planeación Estratégica Integradora especialmente diseñada para ser eficaz en los tiempos actuales y por venir, donde prevalecen la competencia, la limitación de recursos, las adversidades y la incertidumbre.

¿Por qué es un sistema tecnológico?

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

¿Por qué es plurisituacional?

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

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

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

¿Qué es un plan estratégico integrador?

Es un instrumento mediante el cual uno o varios actores diseñan y ejecutan estrategias necesarias, suficientes, viables, eficientes y eficaces para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta la existencia de condiciones de adversidad, incertidumbre, competencia y limitación de recursos.

Se trata de un plan estratégico versátil que puede ser escrito, verbal, gráfico, mental, esquemático, etc.; su plazo es muy variable: momentáneo, corto plazo, mediano plazo, largo plazo; y lo puede elaborar y ejecutar cualquier persona o grupo de personas que ocupe cualquier posición en la sociedad, en el medio laboral, empresarial, familiar, etc.

¿Por qué es versátil?

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

Se pueden enumerar varios ejemplos de necesidades y problemas que se pueden atender con la Planeación Estratégica Integradora:

- ▶▶ Eficacia y viabilidad en la gestión de gobierno a nivel local, nacional o internacional.
- ▶▶ Diseño de estrategias para sobresalir en los negocios o manejar una empresa.
- ▶▶ Deseo de una fuerza política de obtener el triunfo en una elección.
- ▶▶ Búsqueda de ascenso laboral de una persona.
- ▶▶ Violencia dentro de una familia.
- ▶▶ Conflicto laboral en una empresa.
- ▶▶ Desempleo.
- ▶▶ Inseguridad pública.
- ▶▶ Conflictos sociales.

También se pueden enlistar algunos ejemplos de disciplinas del conocimiento en las que se aplica la P.E.I.:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| ▶▶ Psicología | ▶▶ Ciencias de la salud |
| ▶▶ Sociología | ▶▶ Derecho |
| ▶▶ Ciencias políticas | ▶▶ Gobierno |
| ▶▶ Administración Pública | ▶▶ Ecología |
| ▶▶ Administración de Negocios | |
| ▶▶ Ingeniería, en todas sus ramas. | |

1.2 ¿Qué es Pensamiento Estratégico Integrador (P.E.I.)?

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

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

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

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

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

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

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

El P.E.I. es el método que se utiliza para aplicar la PEI (Planeación Estratégica Integradora).

1.3 Alcances de la Planeación Estratégica Integradora.

La Planeación Estratégica Integradora tiene un alcance mayor al de los enfoques hasta ahora conocidos de Planeación Estratégica, ya que maneja un enfoque plurisituacional, en lugar de únicamente situacional y al introducir un conjunto de nuevos elementos fundamentales para el éxito de un plan, tales como:

- ✓ Visión holística de problemas
- ✓ Diagnóstico descriptivo
- ✓ Diagnóstico explicativo plurisituacional
- ✓ Problemas asociados de actores influyentes

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

Así mismo, el carácter versátil de la P.E.I. se manifiesta en que es aplicable en muy diversos ámbitos y niveles, tales como:

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

Los enfoques conocidos de Planeación Estratégica han sido desarrollados para aplicarse fundamentalmente en el ámbito de gobierno y en los negocios, lo que los hace altamente útiles. No obstante, no contienen todos los elementos necesarios para abordar problemas en los otros ámbitos y niveles antes indicados, lo que sí se logra con la P.E.I.

Por lo anterior, la P.E.I. es un método de Planeación Estratégica Moderna, orientado a la solución de problemas de muy diversa naturaleza, que afectan a los seres humanos en cualquier situación y posición en que se encuentren.

1.4 Metodología de la P.E.I.-D (Planeación Estratégica Integradora con énfasis en el Diagnóstico de Problemas).

La P.E.I.-D tiene integralmente cinco fases en las que se desarrollan sus veintitrés pasos, mismos que se enlistan a continuación.

METODOLOGÍA PEI-D

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

2. EL DIAGNÓSTICO EN EL MÉTODO PEI

2.1 Diagnóstico descriptivo y explicativo en la PEI.

Por favor, responda:

1) ¿Cree usted que el diagnóstico es la descripción y explicación de una realidad?

Si: ___ No: ___ En caso afirmativo, cite un ejemplo, y si no, diga por qué:

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

2) ¿Cree usted que en el diagnóstico tradicional se busca reflejar la “verdad absoluta” de los hechos y sus causas, evitando incluir “juicios y subjetividades”?

Si: ___ No: ___ Otro: _____

3) ¿Por qué pueden diferir las causas y/o las soluciones de un problema según el actor que las indentifica?

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

Cite un ejemplo de causas o soluciones diferentes de un mismo problema, según los puntos de vista de diversas personas:.....

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

4) ¿Qué debe hacer el actor proyectista cuando encuentra que la solución a su problema depende de actores que difieren de él en la identificación de las causas y/o soluciones de ese problema?

.....
.....

y que por esta razón se propone planear las siguientes jugadas para hacer que el marcador cambie a su favor.

Su opinión:

.....

¿Cómo se hace el diagnóstico en la PEI?

En tres partes:

- 1) **Un diagnóstico descriptivo, que contiene la parte “objetiva” de los problemas.**
- 2) **Un diagnóstico explicativo, que contiene la parte “subjetiva y situacional”, que se refiere a las diversas interpretaciones, calificaciones y/o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las características, las causas y efectos de los problemas.**
- 3) **Un diagnóstico prospectivo, que consiste en un diseño de escenarios o de posibilidades del futuro con relación a los problemas del plan.**

¿Qué es explicar?

Es dar a conocer las causas o motivos de algún hecho, o bien comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia, un explicando (causa) y un explicado (efecto o problema). Pero la realidad no es tan simple como para dejarse explicar en términos de causalidad lineal y determinística.

Cuando se desea un alto rigor en la explicación de causas, se amerita elaborar un *diagnóstico dinámico causal*, concepto que se abordará en páginas posteriores.

2.2 Vistas de Punto

Cada actor explica "viendo" a la realidad desde el punto en que se encuentra. Desde ese punto tiene una "vista" o "panorámica" particular de la realidad, que puede cambiar en la medida que el actor cambia de punto de observación.

Lo anterior nos lleva a la consideración de que la explicación que hace un actor de la realidad no sólo cambia al cambiar la realidad donde coexiste con otros actores, sino al cambiar el lugar, posición o situación que ese actor ocupa en esa realidad.

De modo que la explicación podemos visualizarla como un todo influenciado tanto por el propio actor que explica como por la posición o lugar desde donde explica y por el momento en que explica.

A la explicación que se obtiene por la influencia directa *del propio actor* (sus propias teorías explicativas, sus intereses particulares, su experiencia, su información, su perfil psicológico, etc.) se le denomina "*explicación subjetiva*" o "*explicación propia*".

A la explicación que se obtiene por la influencia directa del *punto, espacio, lugar, posición o situación* desde donde explica el actor, se le denomina "*vista de punto*" o "*explicación situacional*".

A la explicación que se obtiene por influencia directa del *tiempo o momento* en que el actor explica, se le denomina "*explicación cronoreferencial*".

La vista de punto conforma con las explicaciones subjetiva y cronoreferencial una síntesis totalizante de la explicación del actor, donde las dos últimas hacen que la vista de punto sea más amplia o más diminuta, más clara o más difusa y más precisa o imprecisa, según las características del actor que explica y el momento en que lo hace.

Así, un actor que tenga características para manejar teorías explicativas sólidas, una posición neutral y centrada, una experiencia amplia y actualizada, una gran cantidad de información y un perfil psicológico sano y equilibrado, aportará "en teoría" una vista de punto más amplia, más clara y más precisa que un actor que no reúna estas características.

No obstante, por más amplia, clara y precisa que llegue a ser la vista de punto de ese actor con características idealizadas, tendrá serias dificultades para cubrir todas las vistas de punto posibles en forma detallada y exacta.

En consecuencia, según este enfoque, la *riqueza explicativa de una realidad* se obtiene *conjuntando el mayor número de vistas de punto* sobre esa realidad.

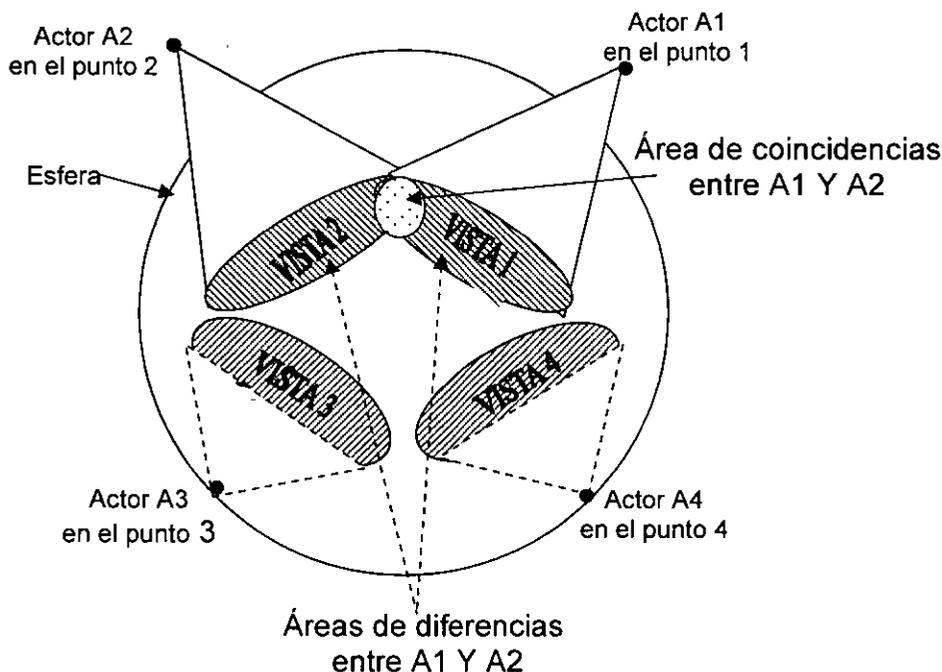
Para obtener esa riqueza, utilizamos un *modelo de realidad esférica*, que consiste en visualizar la realidad como una "*esfera*" que está siendo vista por muchos observadores desde múltiples puntos ubicados dentro y fuera de la esfera. Estos observadores son los actores sociales que coexisten en esa realidad.

Mientras más cercanos sean los puntos donde se ubiquen dos o más actores para observar y explicar la esfera, mayores serán las "*áreas de coincidencias*" de sus vistas de punto, y aquellas "*áreas de no-coincidencia*" de estos actores cercanos, tenderán a constituirse en *explicaciones complementarias y de baja conflictividad*, según como las manejen esos actores.

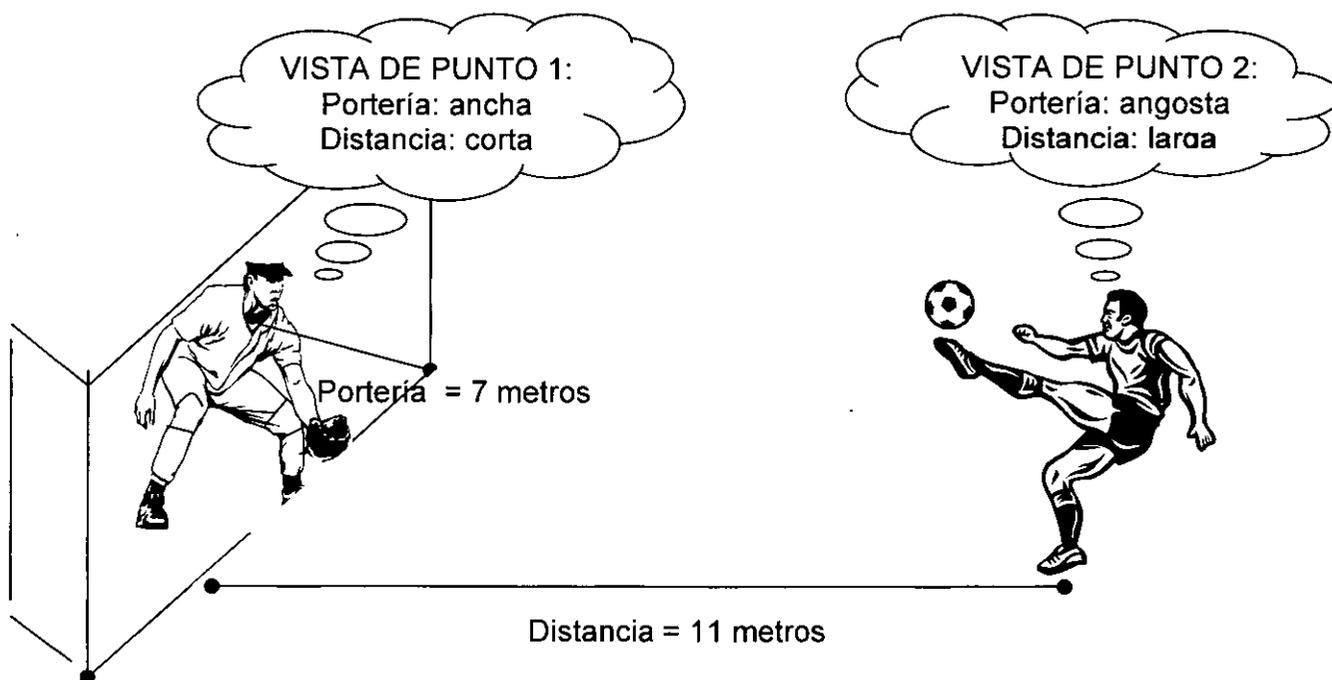
En la medida en que los puntos de observación estén más alejados, las vistas de punto tenderán a ser menos coincidentes y a conformar más "*áreas de diferencias*", y las explicaciones de los actores ubicados en esos puntos, tenderán a ser *explicaciones excluyentes y de alta conflictividad*, según como las manejen esos actores.

Estos puntos serán retomados en líneas posteriores. A continuación encontramos el esquema que representa el modelo de explicación esférica de la realidad.

Ejemplo de la relación entre el diagnóstico descriptivo y el explicativo de la realidad según dos vistas de punto:



En el siguiente ejemplo se representa la situación de un tiro de penalty, en el que el diagnóstico descriptivo de las medidas es objetivo (la distancia entre la portería y el lugar de tiro son 11 metros, y el ancho de la portería son 7 metros). También apreciamos el diagnóstico explicativo de los jugadores, según sus vistas de punto (el portero ve la distancia corta y la portería ancha; mientras que el tirador de penalty ve la distancia larga y la portería angosta).



Otro ejemplo común es el siguiente:

Frecuentemente nos encontramos en situaciones como la siguiente: los trabajadores manejan la "explicación" de que la baja productividad (P) se debe a los bajos salarios (S), y los empresarios manejan la "explicación" de que los bajos salarios (S) se deben a la baja productividad (P) de los trabajadores.

Y ambas explicaciones admiten que existen otros factores que causan la baja productividad y los bajos salarios. Por ejemplo, según la explicación de los trabajadores, otros factores pueden ser: poca motivación, poca capacitación, maquinaria y equipo obsoletos, ambiente friccionante, con envidias, intrigas, chismorreos, etc. Según la explicación de los empresarios o directivos, los otros factores explicativos pueden ser: falta de responsabilidad de los trabajadores, ausentismo, sindicalismo, más interés por el dinero que por el trabajo, etc.

Estas explicaciones diferentes sobre las causas del problema corresponden a las vistas de punto o explicaciones situacionales y subjetivas de esos actores.

2.3 Explicación del Actor, del Experto y del Científico

Según el paradigma de la ciencia, las teorías son formuladas para explicar la verdad absoluta, por lo que en rigor son materia exclusiva de *científicos, investigadores y grandes intelectuales*. Se trata de teorías explicativas de comportamientos "objetivos". El científico busca encontrar la verdad con el propósito de *difundirla, enseñarla y ponerla al servicio de la humanidad*.

Por su parte, el *experto* explica la realidad con base en su experiencia acumulada y el conocimiento de la ciencia y sus métodos, con el propósito de encontrar y aplicar soluciones a problemas que le son planteados por otros actores. Estas soluciones las encuentran aplicando la *lógica racional y la experiencia acumulada* tanto por ellos como por otros expertos. Se guían por la verdad absoluta que proporciona la ciencia y la experiencia.

No obstante, los hombres de acción o actores sociales, los que están en la realidad social buscando alcanzar objetivos individuales, grupales o institucionales, generan también explicaciones de la realidad donde operan, pero con el fin de encontrar la mejor forma de actuar para alcanzar sus objetivos como actor.

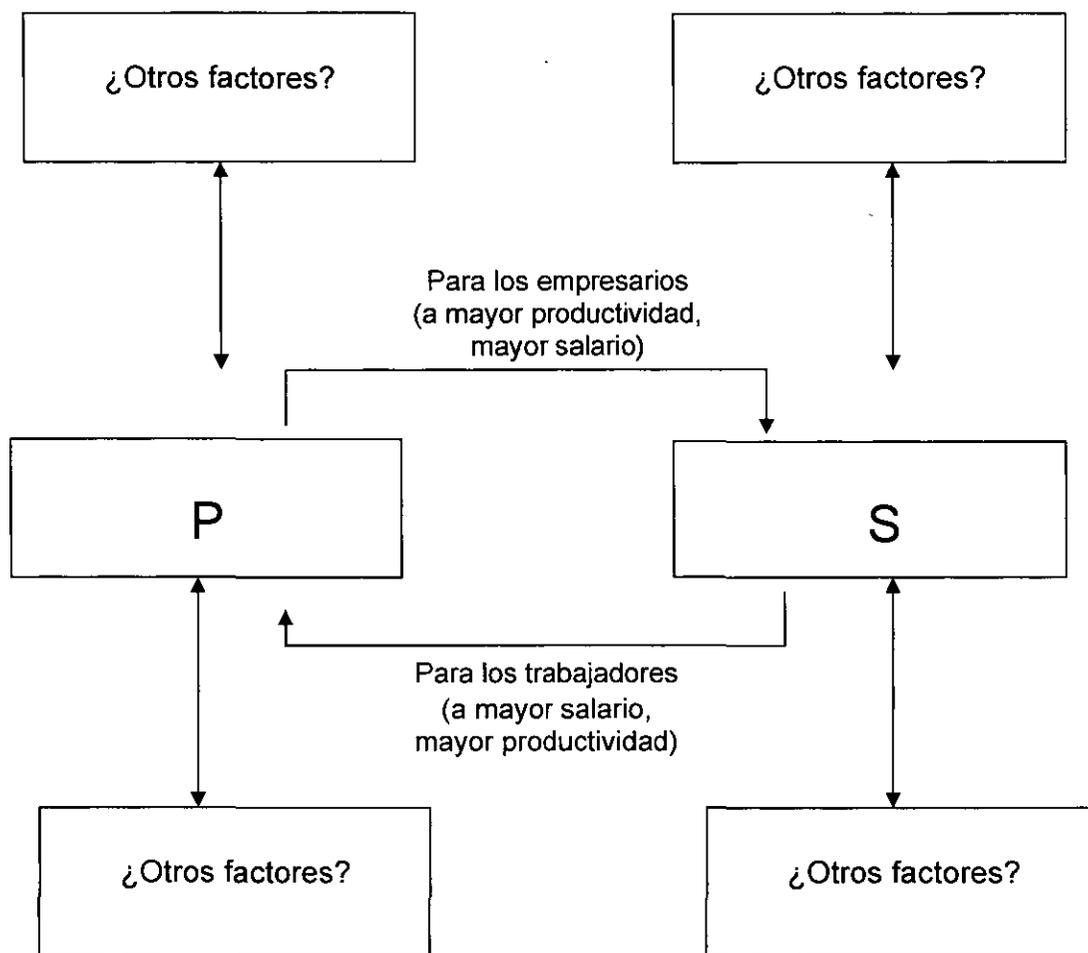
El actor social formula su explicación sin la formalidad del científico ni la del experto, y sin el propósito de expresar la verdad absoluta. El propósito de su explicación es encontrar las causas que le permitan identificar las acciones más eficaces para alcanzar sus objetivos frente a las acciones de otros actores que tienen objetivos que le pueden impedir alcanzar el suyo.

De esa manera, la explicación del actor tiende a ser más "interesada" en lo individual y grupal, mientras que la del científico tiende a ser más "desinteresada" en lo individual y grupal, y más interesada en el bien general.

Consideremos nuevamente el ejemplo de los trabajadores y empresarios que explican un mismo problema (la baja productividad de la empresa o institución).

En este ejemplo (ver gráfico) se observa cómo la posición o situación que ocupa cada actor condiciona su explicación, y la forma en que se le dificulta dar otro tipo de explicación mientras se mantenga en esa situación o condición.

En el gráfico, "P" representa a la Productividad y "S" al Salario.



En este ejemplo podemos ver que tanto P como S pueden ser indistintamente "explicados" y "explicandos" según sea el actor que explica. Para los trabajadores, P es el explicado (efecto) y S el explicando (causa), y para los empresarios, P es explicando (causa) y S explicado (efecto).

En consecuencia, explicar supone:

- a) Encontrar la razón de la existencia de problemas en función de un propósito concreto: la solución de los mismos.

- b) Aceptar que una misma realidad admite varias explicaciones por parte de los actores que en ella coexisten. Estas explicaciones o vistas de punto no sólo son diferentes, sino que pueden ser *diferenciadas* en función de las distintas situaciones que ocupan en la realidad los diversos actores que explican.
- c) Identificar a los distintos actores que explican y sus respectivas explicaciones, lo cual, según el caso, puede hacerse a través de consulta directa, negociación o por vía de la simulación humana, que es una técnica que consiste en que actores programados representen el papel de actores reales en relación a sus reacciones ante posibles situaciones hipotéticas.
- d) Aceptar que en la realidad existen múltiples factores que la condicionan (económicos, culturales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), que están indivisiblemente unidos en una "masa", pero que las ciencias han parcelado en dominios artificiales del conocimiento: las ciencias económicas, políticas, la sociología, la psicología, la ingeniería, las ciencias naturales, etc., lo que induce al explicador, actuando en equipo multidisciplinario, a explicar enfocándose a una o varias de estas parcelas "separadas", para encontrar allí a todos los factores explicativos de un determinado problema que amerita una solución.
- e) Complementar la explicación propia con la de los otros actores (diferenciándolas), a fin de robustecerla para que esté dotada del suficiente conocimiento de causas, que facilite el encontrar acciones de solución efectivas que hagan posible la direccionalidad que debe tener el Plan para alcanzar los objetivos deseados.

2.4 Utilidad de la diferencia versus la coincidencia

Si ahondamos en el enfoque antes descrito, llegamos al punto de que los actores que se encuentren ubicados en puntos muy cercanos tendrán vistas de punto muy similares, y por tanto, grandes áreas de coincidencia; serán actores coincidentes. Mientras que los actores que se ubican en puntos muy separados, tendrán vistas de punto muy diferentes; serán actores divergentes o discrepantes.

Como la solución de los problemas depende de todos los actores involucrados, es necesario contar con la información, los conocimientos y el poder que ellos poseen, para así conformar entre todos una síntesis explicativa y una fuerza integral necesaria para actuar con eficacia hacia la superación de esos problemas.

Lo anterior nos lleva a concluir que necesitamos las *vistas de punto de los actores divergentes*, sobre todo si tenemos en cuenta que estas vistas *poseen más novedad y más cantidad de información y conocimientos* que las que podemos obtener de las vistas de punto de los actores coincidentes, pues de esta última información ya disponemos de buena parte por la posición cercana que tenemos con nuestros actores coincidentes.

Además, el contar con las vistas de punto de los actores divergentes nos ahorra el trabajo de tener que colocarnos en sus puntos, lugares o situaciones, de recorrer los caminos por ellos recorridos y de conformar sus autoreferencias.

En conclusión, la *utilidad de la diferencia* de vistas de punto con respecto a la coincidencia podemos resumirla en los siguientes términos:

- Ofrece más novedad, y por tanto más posibilidades de encontrar nuevas soluciones a problemas difíciles.
- Proporciona más cantidad de información y conocimientos que la coincidencia.
- Permite encontrar los nudos conflictivos que hacen reproducir los problemas que queremos resolver, a través de diferenciar las explicaciones de los diversos actores y así ubicar las fuentes de conflictos.
- Ayuda a superar el "*efecto paradigma*" y la "*parálisis paradigmática*" de que adolece todo explicador. El efecto paradigma es la limitación consciente o inconsciente que tiene una persona para ver e interpretar la realidad más allá de las fronteras que le imponen sus propios esquemas mentales; y la parálisis paradigmática es la resistencia consciente o inconsciente que presenta una persona para cambiar sus propios esquemas mentales.
- Ahorra el trabajo de colocarnos en otras situaciones que nos pueden resultar difíciles de lograr o de aceptar, pero sin las cuales no podemos resolver los problemas.

2.5 Verdades objetivas, relativas y desconocidas

De acuerdo con lo anterior, podemos distinguir tres tipos de verdades: las objetivas, las relativas y las desconocidas. Cada uno de estos tres tipos de verdades debe ser incluido en el diagnóstico y presentado en forma diferenciada de los otros dos.

Las *verdades objetivas* se refieren al mundo de lo tangible, lo verificable, lo medible con exactitud, lo inobjetable, lo determinable, lo que posee una o varias relaciones causa-efecto conocidas, lo predecible con certeza. Toda afirmación que no depende de interpretaciones es una verdad objetiva.

Las *verdades relativas* se refieren al mundo de las interpretaciones, las calificaciones, las teorías, los juicios, los supuestos, lo que es posible explicar según diversas relaciones causa-efecto aún sin ser verificables a priori. Toda afirmación basada en interpretaciones, apreciaciones o calificaciones es una verdad relativa.

Las *verdades desconocidas* se refieren al mundo no determinado, no calculado, no predecible con certeza, no imaginable, no conocida(s) su(s) relacion(es) causa-efecto o no conocible actualmente. Todo lo que no sabemos actualmente de la realidad constituyen verdades desconocidas.

Por ejemplo, si consideramos un objeto que podemos describir con sus características físicas, éstas constituirán verdades objetivas sobre el objeto, pero si le preguntamos a una persona su opinión sobre el objeto, puede calificarlo de "muy bueno", otra persona puede calificarlo de "bueno", otra de "regular" y otra de "malo", lo que constituirán apreciaciones subjetivas o verdades relativas sobre el objeto. Y si deseamos saber por qué la primera persona lo calificó de "muy bueno" y la última de "malo", posiblemente diríamos "¿quién sabe?", lo que constituirían verdades desconocidas, o si nos aventuramos a interpretar estos porqués, caeríamos nuevamente en verdades relativas.

Deficiencias del diagnóstico tradicional frente al diagnóstico en la P.E.I.

Recordemos que la P.E.I. trabaja con tres tipos de diagnósticos: el "objetivo" (Diagnóstico Descriptivo), el "subjetivo" (Diagnóstico Explicativo Plurisituacional) y el "prospectivo" (Diseño de Escenarios), en el entendido de que el Explicativo no es único ni objetivo, y que para desarrollarlo, es necesario investigar las explicaciones causales que hacen los distintos actores que participan en el juego social en consideración, expresando estas explicaciones en lenguaje de jugador, esto es, con argumentos que dejen claro el porqué las jugadas que han realizado o que han dejado de realizar los diversos jugadores han hecho posible el marcador actual del juego.

Obviamente, esta explicación debe presentarse en forma "diferenciada" de un jugador a otro, con argumentos de cada uno sobre el por qué de los resultados del juego hasta la fecha.

En el diagnóstico tradicional no existen las explicaciones de actores vistos como jugadores, sólo existe la explicación del actor que planifica, y en los últimos tiempos se comienza a enriquecer con explicaciones de otros actores, pero no en lenguaje de jugador ni en forma diferenciada.

Una gran debilidad estructural que adolece la Planeación Estratégica Clásica, es que se apoya en el diagnóstico tradicional que contiene una sola explicación "*supuestamente objetiva*"; debilidad que se hace aún mayor cuando verificamos que "*ésa es una explicación de nadie*", ya que ni siquiera es la explicación del actor proyectista viéndose como un jugador socio-político, sino como un observador y enjuiciador "*objetivo*" de la realidad, personaje que no existe en lo absoluto.

Por otra parte, existe el diagnóstico *espúreo*, aquel que es producto de consultar a muchos actores y es multimanoseado. Es un diagnóstico que se hace *mezclando, en lugar de diferenciar*, las explicaciones de varios actores, con la pretensión de hacer una planeación *participativa*, pero que por la mezcla indiscriminada, termina no siendo ni investigación ni explicación plurisituacional. Por ejemplo, si el diagnóstico del sector agrícola en un plan tradicional tiene un 40% de aportación de investigadores técnicos, un 20% de imposición del Secretario de Agricultura, un 20% de la visión de los empresarios agrícolas y un 20% de los sindicatos agrícolas, entonces es la explicación de nadie.

La explicación plurisituacional representa la conexión necesaria entre el diagnóstico descriptivo y el plan; conexión que no existe en la Planeación Estratégica Clásica, ya que en ella el único que explica dentro del diagnóstico es el actor que planifica, o en el mejor de los casos, puede incluir la explicación de varios actores en forma indiscriminada o indiferenciada, producto de un involucramiento participativo de la sociedad y/o de varios actores relevantes en la conformación del diagnóstico.

A este respecto, la P.E.I. sostiene que no es posible planear estratégicamente con la explicación de un sólo actor ni con las explicaciones indiferenciadas y mezcladas de varios actores, ya que en el juego social es necesario diferenciar las explicaciones de los diversos jugadores y atribuir correctamente a cada jugador su explicación diferenciada de las demás. Implica también verificar si los jugadores juegan de manera consistente con sus explicaciones.

Dado que el diagnóstico tradicional no contiene las explicaciones ni las estrategias diferenciadas de los otros actores, no se puede utilizar para planear estratégicamente, ya que no proporciona la información necesaria para el cálculo interactivo que realizan los jugadores que participan en el juego social dentro del cual se encuentra jugando el actor que planifica.

Para superar estas deficiencias del diagnóstico tradicional, el P.E.I. desarrolla las explicaciones plurisituacionales de actores que participan en el juego socio-político en el que el actor proyectista hace un plan para cambiar a su favor el marcador del juego, siendo el marcador deseado los objetivos de su plan (precisamente, está haciendo este plan para fundamentar su apuesta y diseñar sus siguientes jugadas). Ello requiere especificar las explicaciones situacionales de los demás jugadores y presentarlas en forma diferenciada y en lenguaje de jugador.

La explicación plurisituacional cumple un doble papel:

- Enriquecer la explicación situacional del actor proyectista, al incorporarle otras vistas de punto que el actor "no alcanza a ver", pero que las reconoce como válidas, útiles y coherentes con su propósito en el juego, y por lo tanto, las adopta y "se apersona" de ellas para jugar con más tino. El actor proyectista decide qué vistas de punto incorporar a su propia explicación, dejando de lado aquellas que pueden ser "aparentadas" por ciertos actores y otras que pueden tener muy poco peso en la causalidad del problema en consideración.

Alimentar información necesaria para el *cálculo interactivo* que se desarrolla en el proceso de diseño de las soluciones considerando a todos los actores sociales relevantes, así como para prever las posibles acciones y reacciones (jugadas y contrajugadas) que podrán realizar los diversos jugadores una vez que se diseñen y apliquen esas soluciones.

2.6 ¿Qué es un Problema?

Un *problema* es una inconformidad, insatisfacción, reprobación o no aceptación de una situación, hecho o circunstancia por parte de un actor. Es una discrepancia que un actor percibe entre lo que es o puede ser y lo que debe ser o lo que debería ser. Es la no coincidencia entre la realidad percibida por el actor y la norma que éste acepta.

Una situación, hecho o circunstancia puede ser inaceptable para mí, pero absolutamente aceptable para otra persona. Lo anterior significa que un problema es relativo al actor que lo identifica, y ello está en función de la posición o situación en la que se encuentra ese actor, su forma de percepción y de afectación, sus valores, sus creencias, sus paradigmas, sus intereses situacionales, personales o institucionales, grupales, etc., sus características psicológicas, su sensibilidad, etc.

Ilústrelo con un ejemplo:.....

2.7 Tipos de problemas

Existe una amplia gama de enfoques para tipificar los problemas . Algunos de estos enfoques se refieren a problemas:

*Actuales

Ejemplo:.....

*Potenciales

Ejemplo:.....

*Causa

Ejemplo:.....

*Efecto

Ejemplo:.....

*Asociados a actores

Ejemplo:.....

*Asociados a mejoramiento

Ejemplo:.....

*Simples

Ejemplo:.....

*Complejos

Ejemplo:.....

*Objetivos

Ejemplo:.....

*Subjetivos

Ejemplo:.....

*Conocidos

Ejemplo:.....

*Desconocidos

Ejemplo:.....

*Humanos

Ejemplo:.....

*Financieros

Ejemplo:.....

* Bien determinables

Ejemplo:

* No bien determinables:

Ejemplo:

Etc.

2.8 Identificación de problemas y actores involucrados

¿Qué son los actores?

Los *actores* son los individuos o grupos de individuos que interactúan en busca de objetivos particulares o de conjunto, y que con sus acciones y omisiones generan problemas para unos y soluciones para otros, en forma dinámica e incierta.

El actor puede ser una persona, un grupo de personas organizadas, una entidad pública o privada, etc. y constituye una fuerza socio-política que participa de manera formal o informal, legal o ilegal en uno o más juegos socio- políticos que se desarrollan en el sistema humano donde opera con un determinado rol de jugador. Se trata de una personalidad u organización con intereses, necesidades y capacidades para actuar y modificar la realidad donde tiene alguna influencia.

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

De esta forma, la prioridad o importancia que cada actor da a los elementos del problema, así como al problema en sí, es un aspecto subjetivo y situacional, es decir, relativo al sujeto que lo analiza y a la posición que ocupa en la realidad.

Actor proyectista es el que emprende un proyecto para la solución de un problema y *actores influyentes* son todos aquellos que participan como causantes y/o afectados en forma directa o indirecta, y de quienes depende la solución, conjuntamente con el actor proyectista. Todos ellos (proyectista e influyentes) conforman el *sistema actoral* asociado al problema en estudio.

Los humanos somos actores que interactuamos con el objeto de satisfacer nuestras necesidades e intereses y esas interacciones producen soluciones para unos y problemas para otros, que a su vez pueden generar también problemas para los primeros.

De allí que el paso inicial sea el identificar el (o los) problemas a resolver y el sistema actoral involucrado en ese o esos problemas, así como el plan estratégico necesario para diseñar y aplicar la (o las) solución(es).

Especificación de los datos introductorios del Plan Estratégico a ser desarrollado

El actor proyectista que se propone abordar una problemática debe partir de varios datos introductorios al plan estratégico que sirvan de base para su formulación. Estos datos introductorios son: el sistema actoral relacionado con la problemática, el nombre y objetivo del plan estratégico y los nombres de los miembros del equipo de trabajo.

a) Sistema actoral bajo estudio

El sistema actoral se refiere al conjunto de fuerzas vivas que operan en un determinado ámbito donde una o varias de ellas se proponen resolver uno o varios problemas que les aquejan.

Una forma práctica de describir al sistema actoral consiste en: "El conjunto de actores involucrados en el desarrollo de (o en la solución de problemas en) el país, la región, el estado, la ciudad, el municipio, el poblado, la demarcación territorial, la colonia, el barrio, la zona, la institución pública o privada, la dependencia, el grupo social, el gremio, el área de trabajo, la oficina, la familia o la persona X.

Las fuerzas vivas que conforman el sistema actoral pueden operar al interior y/o exterior del ámbito donde físicamente existen los problemas.

b) Nombre del Plan Estratégico

El nombre del plan estratégico se refiere al "Plan", "Programa", "Proyecto", etc. orientado al desarrollo, mejora, cambio o solución de uno o varios problemas que existen en un determinado ámbito que debe ser especificado.

Ejemplos de Nombres de Planes Estratégicos:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal
- Plan Estratégico de la Secretaría de Hacienda
- Plan Estratégico de la Dirección General de Administración de Personal
- Plan de Reposicionamiento Político de un aspirante a una posición
- Programa de Reingeniería de Procesos en la Dirección de Relaciones Laborales del Gobierno del Distrito Federal.
- Plan de Viabilización de un Proyecto o Iniciativa Gubernamental.
- Plan de Reposicionamiento Personal de un Jefe o de un colaborador en un ámbito laboral.
- Plan Estratégico de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Economía.
- Plan de Campaña Electoral.

- Plan de Implementación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en una Dependencia Gubernamental.

c) Objetivo del Plan Estratégico.

Aquí el Actor Proyectista indica qué pretende alcanzar con el Plan Estratégico en cuanto a los problemas que se propone solucionar en el sistema actoral donde él participa como jugador.

Ejemplos de Objetivos de un Plan: Lograr que...

- Los servicios públicos que brinda el Gobierno del Distrito Federal sean calificados por la ciudadanía como de excelente calidad en un plazo no mayor de 3 años.
- Los habitantes de la Delegación Iztápalapa manifiesten dentro de dos años sentirse satisfechos con los servicios de transporte urbano, alumbrado público, recolección de basura, etc.
- Dentro de 3 meses los trabajadores de la Unidad Departamental "X" y los procesos que ellos realizan puedan cubrir en tiempo y forma la demanda de sus usuarios.
- Dentro de 1 año las delegaciones políticas del G.D.F. estén en capacidad de gobernar y administrar con eficiencia, eficacia y autonomía.
- Al término de la presente administración, se obtenga un sensible abatimiento de los niveles de pobreza e inseguridad pública en el D.F.
- Obtener el triunfo como Presidente del Municipio "X" en las elecciones del año "Y".
 - Lograr en 3 meses un alto reconocimiento personal por parte de las autoridades de la Organización.

d) Integrantes del equipo de trabajo.

En este punto se indican los nombres de los participantes que elaborarán el Plan Estratégico. En la práctica, el Actor Proyectista contrata a un equipo de trabajo para formular el Plan.

**FORMATO F-01
DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO
A SER DESARROLLADO**

a) Sistema actoral bajo estudio:

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

b) Nombre del Plan Estratégico:

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

c) Objetivo del plan estratégico:

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

d) Integrantes del equipo de trabajo:

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

Identificación del actor proyectista (ap) y de los actores influyentes preliminares

Identificación del Actor Proyectista.

Debe indicarse el nombre, posición o cargo con el que se puede identificar claramente al actor socio-político que se propone emprender un Plan Estratégico para resolver problemas.

Se le llama *proyectista* porque emprende un proyecto de cambio de marcadores del juego en el que participa, no porque necesariamente "elabore" el proyecto o el plan estratégico (éste lo puede elaborar un equipo de trabajo, que puede estar integrado por uno o más asesores, consultores o profesionales que manejen algún método que utilice el enfoque de "actor" o de "jugador" que interactúa con otros en un juego socio-político, incluyendo al propio actor proyectista si, en lugar de improvisar, planifica con algún método o enfoque).

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

Esto significa que para ser actor proyectista no es necesario ocupar determinadas posiciones formales u oficiales en el sistema socio-político, ya que cualquier actor puede ser proyectista, de hecho genéricamente todos y cada uno de los actores que planifican son proyectistas, aunque hagan su planeación con muy diversos enfoques, métodos y técnicas.

Identificación de Actores Influyentes Preliminares

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

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

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

Otro ejemplo, si el actor proyectista es un Director, los actores influyentes pueden ser cada uno de los subdirectores o el grupo de subdirectores, el grupo de jefes de unidad, los analistas, los técnicos, etc. Y cuando el actor proyectista es un grupo de Subdirectores, o bien un Jefe de unidad, el Director pasa a ser un actor influyente.

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

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

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

Asimismo, en la medida que se avanza en la elaboración del Plan Estratégico, se podrán ir identificando otros actores que tienen que ver en forma directa o indirecta con la gestación, mantenimiento, agudización y/o enfrentamiento de cada uno de los problemas que se estén abordando, pero el proceso de identificación de actores no se agota ni siquiera al momento de terminar la elaboración del plan-libro (el "plan hecho en papel"), pues continúa durante el proceso de ejecución y operación del plan elaborado, donde pueden surgir otros actores que no se vislumbraron en el proceso de elaboración del plan-libro.

Estos otros actores pueden surgir como consecuencia de las múltiples afectaciones que genera la ejecución del plan, así como también otros actores que, operando en otros juegos, realicen jugadas que impactan a juegos socio-políticos dentro de los que se gestan, mantienen o agudizan los problemas que están siendo abordados por el Plan Estratégico.

FORMATO F-02
ACTOR PROYECTISTA, PROBLEMAS A RESOLVER Y ACTORES
INFLUYENTES PRELIMINARES

1. Nombre del actor proyectista

A1:

2. Problemas a resolver según A1:

P1:

P2:

P3:

P4:

3. Nombres de actores influyentes

A2:

A3:

A4:

2.9 Priorización plural de problemas

Es necesario identificar, dentro del sistema actoral bajo estudio, la existencia de uno o varios problemas generales o específicos que el actor proyectista tiene interés o deber de resolver, y los problemas identificados deberán ser priorizados para estar seguros de su importancia y determinar el orden en que deben ser enfrentados.

Una vez que se tiene la priorización, se procede a seleccionar y a justificar el primer problema general o específico que debe ser enfrentado, para lo cual se aplica el criterio de seleccionar el problema prioritario que sea más necesario de abordar y tenga mayor viabilidad para el actor proyectista en el momento de iniciar el plan.

El plan se puede elaborar para solucionar ese primer problema (a esto le llamamos "procesamiento del problema") o para solucionar varios problemas a la vez, los cuales son definidos a partir de la priorización plural realizada.

Para problemas de baja complejidad, la identificación y priorización de los problemas generales o específicos a solucionar las puede realizar el propio actor proyectista por medio de una consulta que hace a los miembros del grupo que él representa, o en caso de ser un actor individual, él mismo realiza la identificación y priorización. En este caso, se le denomina "Priorización Monocéntrica" por ser realizada por un solo actor, bien sea en forma grupal o individual.

Para problemas de mediana y alta complejidad, la identificación y priorización de los problemas son realizadas por el actor proyectista conjuntamente con los diversos actores influyentes preliminares, por lo cual se le denomina "Priorización Plural o Policéntrica" (varios centros de priorización conjunta).

En este último caso, el Actor Proyectista determina la Priorización Plural, aplicando la siguiente fórmula:

$$P = \sum_{i=1}^n (Pa_i \times Pr_i) \times Pn \times Pv$$

Siendo:

P = Índice de prioridad de un problema

Pa = Peso del actor que prioriza

Pr = Calificación que el actor asigna a cada problema según su importancia

Pn = Peso del problema según su grado de necesidad de secuencia

Pv = Peso del problema según su grado de viabilidad de abordaje por capacidad y condiciones del entorno.

n = No. de actores que participan en la priorización

El procedimiento consiste en que uno o varios actores escogen uno o varios problemas generales que les aquejan. Si escogen sólo uno, lo descomponen en varios problemas específicos y en cualquiera de los dos casos, se pide a cada uno de ellos asignar una calificación a cada uno de los problemas (generales o específicos), según su orden de importancia. Para aquellos actores que no accedan a informar sobre sus calificaciones, se aplicará previamente un proceso de viabilización de su participación. Con ello se obtiene el

valor de "Pr", que es la calificación de cada problema por cada actor. Esta calificación la asigna cada actor utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 10.

Luego se estiman los "pesos" de los actores, "Pa", bien sea en forma mono o policéntrica, según el grado de precisión deseado en el estudio. Estos pesos se asignan utilizando igualmente una escala convencional, tal como de 0 a 10. En rigor, el peso de un actor es relativo a cada problema, por lo que la asignación de este peso conviene hacerla por cada problema.

Además, el actor proyectista debe asignar un peso a cada problema según su grado de necesidad de secuencia ($P_n = 0$ a 10) y un peso según su grado de viabilidad por capacidad y entorno ($P_v = 0$ a 10). Para estimar los pesos "Pn" y "Pv", el actor proyectista (AP) hace un análisis correlacional de necesidades y uno comparativo de viabilidades de los problemas para definir el orden en que deben ser abordados, según la necesidad y viabilidad de solución de cada uno.

Por ejemplo, al hacer el análisis correlacional, AP puede encontrar que para que se pueda resolver el problema p2, es necesario resolver primeramente el problema p4, o para que se pueda resolver el problema p1, se necesita resolver primeramente el p2, y así sucesivamente. Asimismo, al hacer el análisis comparativo, AP puede encontrar que el problema p3 tiene una mayor viabilidad por capacidad y entorno que el p1 o el p5 mayor viabilidad que el p2. Es más, puede encontrar que si primero se resuelve p3, ello aumentaría la viabilidad por capacidad y entorno de p1.

Hechos los cálculos y obtenidos los valores de las prioridades "P" correspondientes a todos los problemas, AP indica el orden en que se ejecutarán y si puede estimar las duraciones de los procesamientos y soluciones de los problemas, podrá elaborar un Programa de Procesamiento de Problemas, que puede ilustrar en un diagrama de barras.

Antes de procesar los problemas, el actor AP elabora una justificación de por qué los problemas serán abordados en el orden que fue determinado y en particular, por qué se seleccionó el problema "x" como el más prioritario (este problema "x" será el que se procesará con el presente Plan Estratégico o bien ese "x" y los que le sigan en prioridad).

Por último, si la priorización obtenida no corresponde al orden de prioridad del actor proyectista, y éste insiste en abordar los problemas según "su" orden de prioridad, deberá tener muy claro que antes de hacerlo, tendrá que emprender un proceso de viabilización para lograr que los actores cambien su priorización a una que sea similar a la suya o lograr que los pesos de los actores (Pa) o de los problemas (Pn y Pv) cambien a favor de las prioridades de AP.

Pero antes de realizar esta viabilización, AP deberá evaluar si el esfuerzo, el tiempo y el costo necesarios para cambiar las prioridades no exceden los beneficios que obtendrá con este cambio (beneficios políticos, económicos, sociales, ecológicos, etc.). Si no lo exceden, podrá proceder al cambio, de lo contrario, no. Y sólo después de que logre el cambio de prioridades, es cuando podrá emprender el procesamiento de los problemas en el orden que a él le satisface. Si no es así, no debe hacerlo porque las consecuencias podrían ser muy lamentables.

FORMATO F-03
PRIORIZACION PLURAL DE PROBLEMAS
(Escala 0 a 10 para cada concepto)

| Pesos de los actores (Pa) | Pr para cada problema (p1, 2, 3, etc.) | | | | Pa x Pr para cada problema (p1, 2, 3, etc.) | | | |
|--|--|-----|-----|-----|---|-----|-----|----|
| | p1 | p 2 | p 3 | p 4 | p1 | p 2 | p 3 | p4 |
| A1: | | | | | | | | |
| A2: | | | | | | | | |
| A3: | | | | | | | | |
| A4: | | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | | |
| Pesos por necesidad de secuencia (Pn) | | | | | | | | |
| Pesos por viabilidad de capacidad y entorno (Pv) | | | | | | | | |
| Total de prioridad | | | | | | | | |
| Orden de prioridad (1°,2°,3°,...) | | | | | | | | |



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL



DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MÓDULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS

Del 13 de Mayo al 03 de Junio de 2006

APUNTES GENERALES - SEGUNDA PARTE -

DE-16

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Palacio De Minería
Mayo/Junio del 2006

3. Diagnóstico descriptivo de problemas

El **diagnóstico descriptivo** contiene la parte "objetiva" de la realidad, y en particular, del (o de los) problema(s) a resolver.

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

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

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

Deberá incluir la especificación detallada de cada uno de los elementos que fueron relacionados en el punto anterior, así como los datos de los problemas más importantes a ser abordados en el Plan Estratégico.

El diagnóstico descriptivo en el P.E.I. equivale en gran parte al diagnóstico tradicional, salvo que en este último suelen también incluirse explicaciones causales de los problemas que se diagnostican, mientras que en el P.E.I. estas explicaciones se realizan en forma rigurosa dentro del diagnóstico explicativo plurisituacional, mismo que queda expuesto en páginas posteriores.

3.1 Descripción del (o de los) problema (s) prioritario (s)

Elementos a ser incluidos en el diagnóstico descriptivo

En este punto se elabora una relación de los elementos relevantes que conformarán el diagnóstico descriptivo, así como de sus diversas formas de presentación documental.

Estos elementos son generalmente los siguientes:

- * Aspectos territoriales, tales como: ubicación física, dimensiones, características geológicas y topográficas, recursos naturales disponibles, usos del espacio; estado de la tenencia de la tierra, tendencias de uso de suelo, etc.
- * Aspectos sociales, tales como: comportamiento del número de población en el pasado y en el presente, composición de la población, por sexo, edades, ingresos, escolaridad, disponibilidad de servicios básicos, etc. Índices de delincuencia, de violencia intrafamiliar, de deserción escolar, de desnutrición, de morbilidad, de mortalidad, etc.

- * Aspectos económicos, tales como: cantidades y tipos de actividades productivas, de servicios y de comercio, tipos de bienes y servicios y sus volúmenes de producción en el pasado y en el presente, población económicamente activa por actividad, economía informal, etc. Índices de ocupación por tipo de actividad, comportamiento histórico de los
- * índices de desempleo, comportamiento de la demanda y oferta agregada, superávits y déficits de producción, importaciones y exportaciones, inflación, tipo de cambio, comportamiento de las inversiones, del producto interno bruto, etc.
- * Aspectos políticos, como resultados de los procesos electorales, hechos políticos consumados, composición de fuerzas políticas en los órganos de gobierno, tanto en el pasado como en el presente, etc.; o infraestructurales (vialidades, instalaciones de servicios públicos y privados de importancia, etc.).

Formas de presentación

La información de los elementos a ser incluidos en el diagnóstico podrá presentarse en muy diversas formas:

- Escrita
- En cifras
- Tabular
- Mapas
- Fotografías
- Esquemas
- Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DEL (O DE LOS) PROBLEMA (S)

Antecedentes del contexto: Descripción de la parte objetiva de la historia de la situación, del contexto, que justifica la elaboración de un Plan Estratégico: Características objetivas de aspectos sociales, económicos, administrativos, tecnológicos, territoriales, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Para procesar un problema, es necesario describir con precisión sus elementos manifiestos, expresados en indicadores, a fin de tener claro cuál es el problema que queremos resolver, ya que su simple enunciado no nos dice con claridad de qué estamos hablando.

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

Otro ejemplo: si el problema es: "Deficiente servicio de transporte en la Delegación Gustavo A. Madero" de México, D.F., los elementos manifiestos pueden ser cualquiera de los que se enlistan a continuación:

- Que las unidades de transporte público están en mal estado; o
- que son insuficientes; o
- que son incómodas; o
- que las rutas del transporte están mal diseñadas; o
- que las rutas son insuficientes; o
- que los choferes dan mala atención a los usuarios; o
- que los choferes conducen irresponsablemente; u
- otras interpretaciones, o
- una combinación de dos, tres o cuatro de los 8 puntos anteriores.

Por tal razón, se requiere especificar a qué nos estamos refiriendo con el problema que queremos resolver y es necesario tener la referencia precisa del estado en que se encontraba y se encuentra actualmente el problema, a fin de poder verificar cómo cambia el estado de este problema después de que se aplican las estrategias o jugadas del plan, pues con ello sabremos si dichas estrategias están teniendo o no la eficacia esperada en la solución del problema.

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

Veamos dos ejemplos:

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

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

buen clima laboral", y con otra u otras jugadas, cambia a que: "En la Delegación Miguel Hidalgo hay un excelente clima laboral".

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

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

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

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

Los indicadores históricos son los valores que han tenido en el pasado los principales indicadores de los problemas diagnosticados. Su utilidad estriba en que permiten conocer el comportamiento del problema a lo largo del tiempo relevante para el actor proyectista.

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

Un ejemplo de indicadores históricos y su utilidad sería el siguiente: La tasa de desempleo abierta en México, D.F., ha tenido un comportamiento ascendente en los últimos años: 3.2% en 1998, 3.4% en 1999, 3.7% en 2000, 3.9% en 2001 y 4.1% en 2002, por lo que la presente administración se propone aplicar una agresiva estrategia de generación de empleos, a fin de revertir esta tendencia desfavorable.

3.3 INDICADORES HISTORICOS Y ACTUALES DEL (O DE LOS) PROBLEMA (S)

Problema a procesar con prioridad N°: _____

Nombre del problema:

Elementos manifiestos suficientes para describir el problema

Elemento 1:

Elemento 2:

Elemento 3:

Elemento 4:

Expresión de elementos en indicadores

I1: Indicador del elemento 1:

I2: Indicador del elemento 2:

I3: Indicador del elemento 3:

I4: Indicador del elemento 4:

Magnitudes de indicadores en el pasado

Magnitudes de I1 en el pasado:

Magnitudes de I2 en el pasado:

Magnitudes de I3 en el pasado:

Magnitudes de I4 en el pasado:

Magnitudes de indicadores o descriptores en el presente

Magnitud actual de I1:

Magnitud actual de I2:

Magnitud actual de I3:

Magnitud actual de I4:

Identificación de problemas asociados de los actores influyentes y sus indicadores

Así como el actor proyectista tiene uno o varios problemas que resolver, los actores influyentes tienen también problema(s) que resolver, y las acciones que ellos emprenden para resolverlos pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el (los) problema(s) de AP.

Entre los problemas de los actores influyentes figuran: 1) los que son causa o efecto del problema de AP y; 2) los que no tienen relación alguna. De estos dos tipos de problemas, se consideran **asociados** aquellos que tienen alguna relación clara con el problema de AP. Los

que pertenecen al tipo 2) no son asociados, y por lo tanto no se incluirán en el procesamiento del problema de AP.

Entonces, a todos los problemas que tienen los actores influyentes, que constituyen causas o efectos del problema de AP y viceversa, se les llama "**problemas asociados de los actores influyentes**".

El conocer los problemas asociados nos permite deducir y precisar las causas del problema de AP según las perspectivas de los actores influyentes; también nos permite conocer algunos nudos que están impidiendo la solución del problema de AP; y a tener una "visión holística" del problema de AP que puede ayudar a solucionar el problema.

A los problemas que constituyen causas del problema de AP, se les denomina "**problemas asociados causa (PAC)**" y a los que constituyen efectos se les denomina "**problemas asociados efecto (PAE)**".

Ejemplo: si AP es un Director General, un problema que podría tener sería 1) "Bajo impacto de la Capacitación en la mejora de los servicios a los usuarios", un Problema Asociado del Director del Área de Capacitación sería: 2) "Tendencia a la baja en el número de asistentes a los cursos por año". Asimismo, un Problema Asociado de un Subdirector de Capacitación sería: 3) "Pocas facilidades a los trabajadores para asistir a los cursos por poca conciencia de los Jefes sobre la importancia de la Capacitación". Asimismo, un Problema Asociado de los Jefes sería: 4) "Cursos de Capacitación de poca utilidad y desperdiciadores de tiempo". Uno Asociado de los trabajadores sería: 5) "Inconveniencia de tomar cursos de Capacitación por pérdida de tiempo sin beneficio económico".

Todos estos problemas asociados tienen una relación directa o indirecta con el problema de AP, y la diferencia entre los problemas de uno y otro actor es *situacional* porque, por una parte, la gestión del Director General tiende a medirse más en términos de resultados finales con beneficios globales (sociales y políticos), y por otra parte, la gestión del Director de Área tiende a medirse más en términos de resultados intermedios con beneficios parciales y específicos. Asimismo, el Subdirector, si tiene bajos resultados, tenderá a justificarlos en términos de deficiencias que él ve en otros actores, y estos otros actores tienden a hacer lo mismo (responsabilizar a otros) cuando tienen que justificar sus bajos resultados y/o su actitud en contra de la Capacitación. Y así sucesivamente.

Ejemplo: si AP es un Jefe de U.D. y uno de sus problemas fuese: 1) "Retraso en los trámites por desconocimiento de la normatividad por parte de las Unidades Administrativas". Un Problema Asociado de las Unidades Administrativas sería: 2) "Retraso en los trámites y muchas vueltas por deficiente apoyo de la U.D. en la aplicación de la normatividad". Otro Problema Asociado de las Unidades Administrativas podría ser: 3) "Retraso en los trámites por sobrecarga de trabajo interno".

En este caso, aunque el problema para los actores es el mismo (Retraso en los trámites), *su esencia es situacional* (para uno de los actores el problema es provocado por otro u otros actores, y viceversa). Los llamaremos "**problemas con causalidad biunívoca**", esto es: "mientras yo veo la causa en tí, tú la ves en mí".

Indicadores o marcadores de los problemas asociados

Una vez que se identifican los problemas asociados de los actores influyentes, se procede a expresarlos en forma dimensionable con indicadores o marcadores cuantitativos y/o cualitativos, para de esa manera configurar los **indicadores de problemas asociados (IPA'S)** de los actores influyentes.

Por cada actor influyente, es posible configurar un *vector de indicadores* de su(s) problema(s) asociado(s).

La notación que usaremos será la siguiente:

PA1 = Problema del Actor A1 (Proyectista)

PA2 = Problema Asociado del Actor A2 (Influyente)

PA3 = Problema Asociado del Actor A3 (Influyente)

PA4 = Problema Asociado del Actor A4 (Influyente)

IPA1 = Indicadores del Problema de A1 (Proyectista)

IPA2 = Indicadores del Problema Asociado del Actor A2

IPA3 = Indicadores del Problema Asociado del Actor A3

IPA4 = Indicadores del Problema Asociado del Actor A4

PROBLEMAS ASOCIADOS DE LOS ACTORES INFLUYENTES Y SUS INDICADORES ACTUALES Y DESEADOS

Problema de A1:.....

IPA1-actual:.....

IPA1-deseado:.....

| Problemas asociados Actores influyentes | Nombre del problema asociado (causa o efecto) | Indicadores de problemas asociados actuales de actores (IPAn-actual) n= 2,3,... | Indicadores de problemas asociados deseados de actores (IPAn-deseado) n= 2,3,... |
|--|---|--|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

4. DIAGNÓSTICO EXPLICATIVO DE CAUSAS DE PROBLEMAS

4.1 Explicación de problemas a través del modelo P.E.I.

Modelo P.E.S. de explicación de problemas como versión simplificada de la explicación en el P.E.I.

El Método P.E.S. (Planeación Estratégica Situacional) ha creado los elementos conceptuales y metodológicos para que el actor proyectista pueda contar con un modelo que le permita explicar las causas de un problema en forma rigurosa, aunque inevitablemente situacional y subjetiva, y enfrentar estratégicamente el problema a diferentes niveles: resolver, controlar o paliar.

En efecto, para enfrentar un problema con eficacia se requiere conocer muy bien su dinámica de gestación y reproducción, esto es, explicar con precisión las variables que constituyen sus causas.

Dado que hasta recientemente no se contaba con un modelo riguroso para conocer las causas de los problemas socio-políticos, el Método P.E.S. ha creado un **modelo explicativo de problemas** que facilite al actor proyectista el acceso al conocimiento de la realidad.

Este modelo explicativo de problemas ha sido creado sobre la base de que es "un modelo representativo de la realidad, no la realidad misma". Se trata de una representación de la realidad por analogía con un juego social, con el propósito de tener una buena aproximación al conocimiento de esa realidad, sin la pretensión de que dicho modelo constituya un reflejo fiel, preciso y objetivo de tal realidad, pero sí suficiente para realizar una explicación rigurosa de los problemas que se propone abordar el actor proyectista.

Ahora bien, este es el modelo que recomienda el P.E.S. para el actor proyectista, teniendo en cuenta que en un sistema social real cada actor es también proyectista, y para ello utiliza uno o varios modelos, teorías o enfoques, rigurosos o no, con los cuales explica la misma realidad con el propósito de actuar en ella y lograr lo que desea.

En este modelo se distinguen cuatro elementos fundamentales: indicadores o descriptores y tres tipos de causas del problema, a saber, flujos o hechos, acumulaciones y reglas sociales. En la analogía con un juego social, se considera que:

Los **indicadores** son los marcadores cambiantes del juego, los que describen la magnitud del problema.

Los **flujos** son hechos, acontecimientos, eventos, acciones, producciones, realizaciones, impactos, etc., que representan el movimiento de todos los jugadores o actores sociales y las causas de cambio de otros flujos y de los otros dos tipos de causas del problema.

Las **acumulaciones** son las capacidades o incapacidades, las habilidades o inhabilidades de producción económica, política, cognitiva, etc., de los diversos jugadores o actores sociales y todas aquellas acumulaciones que producen flujos y que a su vez son producidas por flujos, y que puedan ser usadas por los jugadores para producir otros flujos o jugadas. Son causas de mediana profundidad e impacto sobre el problema.

Las **reglas** del juego social son las normas de hecho y de derecho que regulan el movimiento del proceso que gesta el problema y definen lo que está permitido, prohibido, estimulado o penalizado en el juego. Constituyen las causas de mayor profundidad e impacto sobre el problema.

Las reglas pueden ser:

- a) De derecho: explícitas en algún dispositivo legal reconocido.
- b) De mando: impuestas por el peso de la fuerza o jerarquía.
- c) De costumbre: aceptadas y arraigadas como hábitos y tradiciones.
- d) De ética: aceptadas por un código de rectitud y honor.
- e) De moral: aceptadas como normas de convivencia o establecidas en alguna religión.
- f) De mercado: exigidas por un determinado modelo económico.

Ejemplo: En un juego económico-social capitalista se observa que "El número de personas desempleadas va aumentando a razón de un 15 % anual de la P.E.A." (Marcador) debido a que "Muchas empresas están despidiendo personal" (Flujos), y esto se puede deber a que "Muchas empresas están quebrando" (Flujos), y esto se puede deber a que "Muchas empresas no son competitivas para la nueva era" (Acumulaciones), y esto se puede deber a que "Muchas empresas no saben cómo operar exitosamente en un mercado libre y globalizado" (Acumulaciones), y esto se puede deber a que "El modelo de libre mercado contempla que cada empresa debe desarrollar por sí sola su capacidad competitiva y las que son más fuertes pueden desplazar a las más débiles" (Reglas).

4.2 Ejercicio para identificar los elementos del modelo causal P.E.I.: flujos, acumulaciones y reglas.

Coloque una D, F, A, R u O dentro de cada paréntesis, según sea Descriptor, Flujo, Acumulación, Regla u Otro:

- Los trabajadores son muy productivos ()
- Hay brotes epidémicos ()
- El 20 de los niños menores de 6 años no van a la escuela ()
- La globalización favorece la concentración de la riqueza ()
- Hubo fuerte polémica en la ALDF por los formatos de comparaciones ()
- Se gobierna centralmente ()
- Hubo un 60 % de abstracción ()
- La correlación de fuerzas es favorable al partido X ()
- Luis ha ganado credibilidad ()
- Estamos actuando acertadamente ()
- El director practica una política de amplia participación ()
- Los delincuentes son ahora más creativos que antes ()
- Por tu forma de actuar, haz logrado la simpatía de tus compañeros ()
- Esa chica es guapa, inteligente y muy responsable ()
- El 82% de la población tiene caries dental ()
- La población tiene malos hábitos alimenticios ()
- El gobierno está tomando medidas efectivas en contra de la corrupción ()
- En México no hay racismo ()
- El método de selección de candidatos es determinante para el triunfo ()
- Las autoridades de esta Delegación cuentan con poco apoyo popular ()
- Este actor tiene poco capital intelectual para resolver el problema de la tenencia de la tierra 8 ()
- Mary se sacó la lotería ()
- Hoy hay más conciencia para donar órganos ()
- Hubo romería con comida y vinos ()
- Estamos trabajando con mucho ahinco ()

Modelo P.E.I. (Planeación Estratégica Integradora)

Importancia de la explicación plural de las causas

Comenzaremos este punto analizando con detalle el problema general de la causalidad.

Para ello, consideraremos que si bien es cierto que un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que no para todo el mundo son "esos los factores ni esas las proporciones" que causan el problema. En palabras más sencillas: una cosa es la realidad "como es" (Diagnóstico Descriptivo) y otra la realidad como los hombres "creen que es" (Diagnóstico Explicativo Plurisituacional).

Entonces, el problema de la causalidad no es un problema que lo puedan resolver las Ciencias convencionales (aún en el caso en que las Ciencias puedan precisar tal causalidad con exactitud), ya que el problema donde "se resuelve" es en el "terreno de los humanos" y particularmente en el "terreno de la pluralidad situacional y subjetiva", y esta "resolución" no significa encontrar "la mejor"

interpretación (la que mejor se ajusta a la realidad o a la verdad objetiva), sino encontrar la interpretación de cada uno de los demás actores para que, junto con "la mía", se logre una solución negociada y eficaz al problema en consideración. De allí que la explicación plural es indispensable para encontrar la solución.

En efecto, cada actor actúa de acuerdo a cómo él cree que debe o que le conviene actuar, y esta creencia es el resultado de cómo él explica, percibe e interpreta la realidad, o sea, "su solución" y su acción dependen de su explicación, percepción e interpretación y muchas veces esta solución está preconcebida por el actor, de manera que su explicación, percepción o interpretación está condicionada a esta preconcepción. En este caso, existe una relación biunívoca entre solución e interpretación del problema, por lo que el diagnóstico tradicional se elabora como un requisito de formalidad, y no como una condición necesaria y suficiente para buscar la solución.

De allí que el Modelo P.E.I. consiste en "pluralizar" la explicación de problemas con base en el Modelo P:E:S: de explicación situacional. Entonces con el Modelo P:E:I. se obtiene un Diagnóstico Plural o Plurisituacional de causas de un problema.

4.3 Diagnóstico dinámico plurisituacional de causas de problemas por actores

El Diagnóstico, además de contener la información relativa al estado que guarda cada uno de los problemas, debe también informar de manera muy clara y detallada cómo fue que las jugadas que han venido realizando los distintos jugadores han **causado** ese marcador, que en estos momentos resulta desfavorable para el actor proyectista.

Además, debe contener la información sobre por qué los jugadores hicieron esas jugadas (causas de causas) y cuál es la lógica de juego de cada uno de ellos, para que cuando diseñemos el Plan Estratégico podamos inferir cuáles podrían ser las futuras jugadas, tanto propias como ajenas.

Lo anterior significa que es necesario contar con un **diagnóstico dinámico causal** que ponga de manifiesto cómo se viene desarrollando el juego, cómo ha jugado cada quien y cómo se ha venido modificando el marcador, para que en este momento el actor proyectista, que está en el proceso de planeación de sus futuras jugadas, tenga la información necesaria para hacer su planeación estratégica, pues de lo contrario, si no conoce el desarrollo del juego ni la lógica de juego de cada jugador, actuará "a ciegas" o con torpeza, haciendo jugadas que muy probablemente no mejoren el marcador a su favor, si no que incluso pudieran empeorarlo.

Además, este diagnóstico dinámico debe ser **plurisituacional**, esto es, debe contener la explicación de la historia del juego desde la perspectiva de cada uno de los jugadores participantes, ya que la sola explicación del actor proyectista no es suficiente.

DIAGNÓSTICO DINÁMICO DE EXPLICACIÓN PLURISITUACIONAL DE CAUSAS Y EFECTOS POR ACTORES Y FACTORES

| Matriz de causas y efectos actorales y factorales | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Problema(s): | | | | |
| Actor proyectista A1: | | | | |
| Actores | Causas | | Efectos | |
| | Por actores | Por factores | En actores | En factores |
| | ¿Qué jugadas y/o contrajugadas (F) han o no realizado los actores en el pasado y presente, que han causado el comportamiento pasado y presente del problema, cuáles son las causas por acumulación y/o por reglas de esas jugadas y/o contrajugadas? | ¿Qué factores (políticos, económicos, sociales, culturales, normativos, religiosos, etc) han contribuido al problema y de qué manera? | ¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los actores? | ¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los factores? |
| Según A1 | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Según A2 | | | | |
| Según A3 | | | | |
| Según A4 | | | | |
| <p>Nota: Después de cada causa identificada, colocar a su lado entre paréntesis una F, una A o una R, según sea un flujo, una acumulación o una regla</p> | | | | |