

CURSO-TALLER
ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PLAN.
(Manual del participante)

Lic. Joel Isaiás Chávez Treviño.
FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA.

CURSO-TALLER ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD.

OBJETIVO GENERAL.

Al término del curso-taller el participante será capaz de elaborar el análisis de viabilidad de una operación o de una acción o un plan, determinar el grado de posibilidad en que puede llevarse a la práctica exitosamente en un sistema social específico (empresa, institución, organización política); donde un actor social (persona, grupo de personas o institución), diseña un proceso de planeación para alcanzar sus objetivos y obtener los resultados deseados. Su competencia se demostrará con un mínimo de 8 obtenido de la evaluación correspondiente.

DURACION: 4 horas

TEMA: El análisis de la viabilidad.

	Pag.
1. Introducción.	3
2. El concepto "Viabilidad".	5
3. Cálculo rápido de viabilidad.	13
4. Conclusiones.	19
5. Anexos.	20
6. Bibliografía.	24
7. Glosario.	25

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

1. INTRODUCCIÓN.

El mundo moderno deja cada vez más al desnudo las profundas carencias de los servidores públicos. Los problemas sociales, políticos y económicos que enfrentan los países en todas las latitudes han ido aumentando en proporción al crecimiento de la población. Si esto es grave en los países ricos, que cuentan con mayores recursos de todo tipo para resolverlos, lo es aún más en los que no lo son, debido a que su vida está permeada por los constantes conflictos, la escasez de recursos y las profundas desigualdades sociales.

A esto, al menos en nuestro país, se suma la creciente incapacidad de sus gobiernos, de todo signo político, que fracasan permanentemente el tratar de alcanzar sus objetivos, con un gran despilfarro de recursos económicos, para darle satisfacción a la cada vez más demandante sociedad. La ineficiencia e ineficacia son algunos de sus rasgos característicos. En gran parte esta situación se explica debido a la poca atención que ponen en elevar la capacidad de gobierno de los servidores públicos, tanto en sus aspectos administrativos como políticos. Mientras que las técnicas de gobierno han permanecido estancadas durante décadas los problemas se multiplican y se acumulan.

Al intentar resolver un problema invertimos recursos económicos, políticos, cognitivos y organizativos; si tenemos **éxito** en los resultados, la inversión de los recursos se compensa, demuestra competencia para solucionar problemas y se traduce en ganancia de poder político, de prestigio, de reconocimiento social, etc. El **fracaso** lleva a los efectos contrarios y a cuantiosas pérdidas económicas, responsabilidad de quienes toman las decisiones en todos los niveles del gobierno o de las empresas.

Aunque con este curso-taller no pretendemos resolver las múltiples carencias de los directivos de la función pública, si tiene el propósito de introducir al participante en el campo del **pensamiento estratégico** y suministrarle un método de análisis, que le permita determinar la posibilidad de éxito de sus acciones, operaciones, proyectos, programas o planes aplicados para solucionar problemas concretos y en función de ello adoptar las estrategias más adecuadas para garantizar dichas soluciones.

Además, el participante adquirirá las bases de este instrumento de análisis para su aplicación en la actividad cotidiana que incrementará su capacidad crítica, mejorará su eficiencia en la utilización de los recursos disponibles y su eficacia en la obtención de resultados positivos, aumentando su competencia laboral.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIAS CHÁVEZ TREVIÑO

El desarrollo del tema contempla en el primer apartado el análisis del concepto de viabilidad, los elementos que la conforman, el Vector de Recursos Críticos del juego y el Vector de Peso del actor, así como un ejemplo en el que se aplica el procedimiento y un ejercicio de evaluación. En el segundo nos introduciremos en el cálculo rápido de viabilidad aplicable a problemas de baja complejidad, un ejemplo del procedimiento para realizarlo y un ejercicio de evaluación.

2. EL CONCEPTO DE “VIABILIDAD”.

Es muy común leer en los encabezados de la prensa: “Rechaza la Cámara de Diputados la propuesta de Reforma al IVA del Gobierno” “El Gobierno Federal da marcha atrás a la construcción del Aeropuerto en Atenco” “Fracasó el Rector en su intento de elevar las cuotas en la UNAM”; o escuchar expresiones como “Apenas hace unos meses abrió su empresa y quebró” “Sus proyectos personales se vinieron abajo” “No logró cumplir con su Plan de Trabajo”, “El Director no logró modificar los métodos de trabajo en la oficina”, etc.

¿Por qué ocurre esto con demasiada frecuencia? ¿Qué factores coadyuvan para que se llegue a estas situaciones? Para dar respuesta a estas preguntas habría que responder primero a esta otra ¿Pudieron haberse obtenido otros resultados? Posiblemente. En muchos casos eventos extraordinarios, imponderables, llevaron los proyectos al fracaso; pero, en muchos otros, ocurrió simplemente por que esos proyectos, planes, acciones, operaciones o jugadas **no eran viables** y el actor social que los ejecutó no tuvo la capacidad para preverlo y modificar las condiciones para hacerlos viables.

Uno de los problemas fundamentales de la administración es que siempre se opera con recursos limitados. Limitaciones como estas exigen de los servidores públicos **eficiencia y eficacia**, es decir, capacidad para **alcanzar con el mínimo de recursos necesarios los productos y resultados esperados**. En esto radica la importancia del análisis de viabilidad, es un instrumento que permite superar esas limitaciones al prever la viabilidad de un plan o de sus operaciones, seleccionando aquellas que no la tienen para centrar la atención en ellas y determinar el conjunto de estrategias y acciones para construirles las condiciones que las hagan viables.

Los **viejos paradigmas** son el marco en el cual los gobernantes o los directivos de una empresa toman las decisiones para resolver problemas. Deciden unilateralmente lo que se ha de hacer, como si el hecho de decidir algo hiciera, por sí mismo, que ese algo se realizara sin contratiempos, por arte de magia. Pero, además, cuando se llega a analizar su posibilidad de éxito, ésta se hace a partir de una reducción vulgar, sólo se contempla el aspecto económico. A los otros componentes que determinan la viabilidad o inviabilidad de la producción social de una acción, lo político, cognitivo y organizativo no se les da la importancia debida o simplemente no se les toma en cuenta.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

En un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada esta condicionada por **factores internos y externos** tales como: factores sociales (pobreza, deficientes servicios de salud, inseguridad pública, corrupción, etc.); económicos (desempleo, caída de los precios del petróleo, devaluaciones, incremento de precios, recortes presupuestales, etc.); políticos (guerras, huelgas, movilizaciones masivas, protestas, golpes de estado, etc.), administrativos (estructuras orgánicas formales, personal incompetente, manuales de organización, manuales de procedimientos, etc.), fuera de la influencia del actor proyectista que pueden actuar en contra de la acción de un actor haciéndola fracasar

Uno de los rasgos característicos del juego social es que siempre se realiza en **situaciones concretas**, en él confluyen diversos actores sociales, cada uno de los cuales intenta llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos. Tales actores se comportan de una manera inesperada, toman sus propias decisiones, actúan en función de sus intereses, de la explicación que cada uno de ellos hace de la realidad y de los escasos recursos que poseen o controlan.

Los proyectos y planes para solucionar el problema de un actor social pueden tener el consenso o contar con un amplio apoyo por parte de los demás actores involucrados en él, en cuyo caso se pueden llevar a cabo sin mayores contratiempos. Sin embargo, con mayor frecuencia suelen ser conflictivos debido a la acción de los "otros", lo que origina un alto grado de *incertidumbre* y la necesidad de asegurar previamente su éxito.

El análisis estratégico plantea la dialéctica entre lo **necesario, lo posible y la creación de posibilidades**. Pretende lidiar con la incertidumbre y para ello se centra, en un primer momento, en el análisis de viabilidad que permite determinar la posibilidad de éxito de nuestras acciones, operaciones, proyectos o planes y una vez hecho esto, ejecutarlas si son viables, dejarlas de lado si no lo son. En un segundo momento, en caso de ser necesario, se plantea las estrategias y acciones para **construirles viabilidad**¹

Aplicar este análisis da pie a la previsión, en términos de costo-beneficio, indicándonos si vale la pena el costo de la inversión de recursos en relación a los beneficios obtenidos con el resultado, de esta manera reducimos los riesgos de pérdidas económicas, de poder político o de prestigio, etc. al hacer algo que de antemano puede estar condenado al fracaso si no hacemos algo para evitarlo.

¹ Matus Martínez, Carlos *Política, planificación y gobierno*, ed ILPES, 1887, Caracas, Venezuela, p. 512-518.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

En la Planeación Estratégica Situacional (PES), “**viabilidad**” significa la posibilidad de realizar con eficacia una acción, una jugada, una operación o un conjunto de operaciones, una política pública o privada, un proyecto o un plan que intenta desarrollar un actor en un juego social concreto.

Hacer algo posible puede significar hacer posible la decisión o hacer posible la materialización de lo decidido. No es lo mismo tener la capacidad de decidir sobre algo, que disponer de la capacidad para hacerlo y mantenerlo en el tiempo, son tres aspectos diferentes de un mismo problema. Por ejemplo: Una cosa es que el Congreso de la Unión apruebe la Reforma Fiscal propuesta por el Gobierno Federal y decida aplicar el Impuesto al Valor Agregado a alimentos y medicinas, y otra muy distinta es que ese gobierno la haga efectiva ante la población y logre la captación impositiva que se propone en el horizonte de tiempo contemplado.

El **pensamiento estratégico** se mueve en este terreno y se refiere a sortear las dificultades que un actor o varios le crean a otro al perseguir objetivos conflictivos, de ahí la necesidad de hacer uso de múltiples recursos escasos.

La producción de un hecho social o una acción u operación, demandan la combinación proporcionada de recursos escasos. Podemos decir que la magnitud, calidad e impacto de la misma, como producto momentáneo del juego, está en relación directa con la aplicación combinada en proporción, dimensión y calidad precisa de determinados recursos, sin los cuales es imposible producirla.

¿Se requiere el mismo tipo de recursos para producir una reforma constitucional; incrementar la producción de una determinada mercancía; curar el sida u organizar una empresa? Por supuesto que no, cada una de estas acciones requiere de diferenciar el recurso o los recursos necesarios para llevarla a cabo. Para el primer caso se requiere de un elevado poder político, controlar el Congreso de la Unión y los Congresos estatales; para el segundo el recurso fundamental es el económico, invertir en tecnología; para el tercero es necesario acumular más conocimientos científicos sobre esta enfermedad para encontrar su cura; mientras que para el cuarto se debe contar con la suficiente capacidad organizativa. Esta diferenciación se debe a que se reconocen cuatro distintas **causas de viabilidad o inviabilidad** de una operación: políticas, económicas, cognitivas y organizativas.

El análisis de viabilidad es un procedimiento mediante el cual se exploran las condiciones reales en las que se pretende concretar una decisión o una acción, jugada, operación, una política pública, proyecto

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

o plan; se determinan cuales son los recursos críticos necesarios para su ejecución y el "peso" de los actores involucrados en ella que pueden favorecerla o impedirla, con el objeto de calcular las posibilidades de éxito.

El análisis de viabilidad deberá hacerse en una o varias de las causas de inviabilidad, seleccionando lo relevante y descartando lo secundario. El análisis inicia con dos cuestionamientos relevantes. ¿Qué parte del plan es **viable** en la situación inicial? Y ¿Puede **construirsele viabilidad** en el horizonte de tiempo determinado a aquella parte del plan que hoy no es viable?

Las respuestas a estas interrogantes nos permiten, por un lado, descubrir las debilidades del plan, es decir, aquellas operaciones que en un momento determinado se pueden convertir en un obstáculo para la materialización del plan, para concentrarnos en ellas. Y por otro, establecer las estrategias o acciones que posibiliten construir un entorno adecuado para hacerlas viables, garantizando una mayor probabilidad de éxito. Por tanto, podemos decir que, una estrategia acertada comienza por elegir las preguntas correctas que se resumen en el siguiente cuadro².

¿Son	<i>políticamente</i> <i>económicamente</i> <i>cognitivamente</i> <i>organizativamente</i>	viables los proyectos	<i>políticos</i> <i>económicos</i> <i>cognitivos</i> <i>organizativos</i>	del Plan?
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Este método de análisis requiere identificar con precisión los siguientes elementos:

- Los actores sociales relevantes involucrados en el problema.
- Los recursos exigidos para su producción.
- Los recursos controlados por cada jugador.

² Matus Martínez, Carlos *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, ed. Fondo Editorial Altadir, 1995, p. 101.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

Ambos recursos se enumeran en dos conjuntos:

1. El **Vector de Recursos Críticos del juego (VRC)**. Lista que enumera los recursos que exige la producción de cada operación, jugada, proyecto o plan, determinando las proporciones en que se combinan tales recursos para lograr producirla.

2. El **Vector de Peso del actor (VP)**. Lista de recursos críticos que controla un actor. Si un actor tiene un alto control de los recursos críticos de un juego específico, decimos que tiene mucho peso en dicho juego. Es conveniente precisar lo siguiente: el control de los recursos puede ser directo o indirecto dependiendo de la forma en que controla dichos recursos. El control es directo cuando dependen directamente de él e indirecto cuando ese control lo ejerce por medio de otro actor.

Como mencionamos arriba los tipos de recursos componentes de cada uno de estos vectores son de cuatro categorías:

- de poder político,
- económicos,
- cognitivos o conocimientos, y
- de capacidades organizativas.

Ejemplo 1. (Procedimiento):

Uno de los principales proyectos surgidos al inicio del gobierno del Presidente Vicente Fox, fue el de la construcción de un moderno aeropuerto internacional que sustituyera al que se encuentra en la Ciudad de México. Después de más de un año de estudios y análisis de factibilidad, el Gobierno Federal, tomó la decisión, entre varias opciones, de erigirla en San Mateo Atenco, Estado de México. Sabemos cuál fue el final de este proyecto, sin embargo a modo de ejemplo ubiquémonos en la etapa en la que iniciaba su aplicación y determinemos el grado de viabilidad y las debilidades que tenía en ese momento.

Aplicando un análisis de viabilidad, establecer la posibilidad de viabilidad de este proyecto, aplicando el siguiente procedimiento.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN
LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Actores involucrados en este problema:

Actor proyectista:

A1. Gobierno Federal.

Actores influyentes:

A2. Gobierno del Estado de México

A3. Ejidatarios

A4. Congreso de la Unión

Recursos Críticos necesarios:

CAMPO I: VRC del juego:

X1 = Control del financiamiento privado y presupuestal por 5 mil millones de dólares.

X2 = Control del Estudio de Factibilidad y Proyecto Ejecutivo para la construcción del aeropuerto.

X3 = Control de las marco jurídico para la construcción.

X4 = Control de la población de San Mateo Atenco.

X5 = Control del Gobierno del Estado de México.

X6 = Control de la Presidencia Municipal de San Mateo Atenco.

X7 = Control los medios de comunicación.

CAMPO II: control indirecto del VRC.

X8 = Adhesión del Actor A1 a los otros actores.

X9 = Adhesión del Actor A2 a los otros actores.

X10 = Adhesión del Actor A3 a los otros actores.

X11 = Adhesión del Actor A4 a los otros actores.

CAMPO III: adhesión individual en la base.

X12 = Adhesión de los pobladores de San Mateo Atenco.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

Una vez determinados los actores influyentes, los recursos críticos directos e indirectos los relacionamos en la siguiente matriz, en la que el campo I muestra la distribución del VRC del juego. El campo II contiene las adhesiones de unos actores a otros, es decir los recursos indirectos con los que cuenta A1. El campo III la adhesión de la población no organizada.

MATRIZ DE VECTORES DE PESO DE LOS ACTORES SOCIALES (en porcentajes)³

ACTORES	CAMPO I*							CAMPO II**				CAMPO III***
	Control directo de recursos (VRC)							Control indirecto de recursos				Adhesión popular
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	A1 X8	A2 X9	A3 X10	A4 X11	X12
A1	50	100	100	20	100	0	95	NP	100	5	70	20
A2	0	0	0	28	0	100	0	0	NP	36	0	NP
A3	0	0	0	14	0	0	5	0	0	NP	0	NP
A4	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NP	NP
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100					

* Distribución entre los actores del control directo de los recursos críticos del juego. Suma 100.

** Valores de adhesión de unos actores a otros. Control indirecto de recursos críticos del juego.

*** Valores de adhesión de la población al margen de sus organizaciones si pertenecen a alguna o simplemente como individuos sin organización.

De acuerdo a los datos establecidos en la matriz, el control que, en ese momento, tenía el Gobierno Federal sobre el conjunto de los recursos críticos (Campo I) era elevado. Controlaba directamente el 50% del recurso X1 (financiamiento privado y presupuestal por 5 mil millones de dólares); el 100% de X2 (Estudio de Factibilidad y Proyecto Ejecutivo); el 100% de X3 (normas legales para la construcción); de 20% de X4 (población de San Mateo Atenco); 100% (Gobierno del Estado de México) y; 95% de X7 (Congreso de la Unión).

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Al agregar el análisis el Campo II, el actor A1 recibe a través del actor A4 el 50 % más del recurso X1; del actor A2 el control de 28% más del recurso X4 (población de San Mateo Atenco), con lo que el porcentaje de control de este recurso aumenta a un 86%; y recibe, además, el 100% del recurso X6 (Presidencia Municipal). Aunado a esto el actor A1 recibe la adhesión individual de la población (recurso XII) en un 20%.

Resultado: desde el punto de vista del análisis de viabilidad el *vector de peso del actor A1* (Gobierno Federal), el control de recursos para llevar a cabo el proyecto es alto. A1 controla en un porcentaje muy elevado los recursos críticos por lo que podemos deducir que el proyecto tiene un alto grado de viabilidad para llevarlo a cabo. Aparentemente todo marchaba sobre ruedas.

Sin embargo, se comete un error a nivel del análisis. Este adolecía de una debilidad, el Gobierno Federal no consideró necesario tomar en cuenta a la población, ni a los ejidatarios, principales afectados por la expropiación. Los datos del recurso X4 y X12 fueron obtenidos indirectamente de los resultados electorales y del supuesto que la población al contemplar la posibilidad de beneficiarse económicamente con la construcción del aeropuerto que por un lado, atraería a miles de trabajadores durante los próximos cinco años y por el otro incrementaría la plusvalía de las viviendas y de las tierras que no serían afectadas, apoyaría el proyecto. Pero se dejaron de lado este factor y el cultural, es decir, el apego de los ejidatarios a la tierra, subestimando a la vez su peso en el problema y la posible resistencia que opondrían.

Otro error cometido por el gobierno fue tomar unilateralmente la decisión de construir el aeropuerto en San Mateo Atenco. El Gobierno impuso su decisión con el convencimiento de que tenía toda la fuerza para ejecutarlo y así procedió, sorprendió a todos al anunciar que el aeropuerto se construiría en los terrenos de ese poblado y simultáneamente expidió el Decreto de Expropiación de los terrenos de los ejidatarios a los que se pagaría solamente **¡\$ 7.00 por hectárea!**, de acuerdo a la Ley. Esta última decisión desató el conflicto con una parte importante de la población.

Por último, al actor proyectista falló en las acciones tomadas para negociar el conflicto lo que llevó a que el proyecto se desechara, aún y cuando se había realizado una considerable inversión de recursos de todo tipo.

³ Matus Martínez, Carlos. *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, op. cit , p. 173

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

El actor A1 debió poner mayor atención sobre los recursos políticos X4 y X12, lo que le hubiera permitido apreciar las debilidades de su proyecto quedando en condiciones de diseñar y aplicar estrategias y acciones de viabilización, antes y durante la realización del proyecto para cambiar realmente, a su favor, el control de estos recursos; que en última instancia resultaron ser los decisivos.

Conclusión: Cuando un directivo de una empresa, un servidor público o un gobernante toman la **decisión** de llevar a cabo una operación, proyecto o plan y constata en la práctica que fue políticamente inviable, consume inevitablemente parte de su poder sin alcanzar los resultados perseguidos, incurre en **un costo sin contrapartida en beneficios**. Pero, si además, la acción con la cual intenta alcanzar el objetivo anunciado es *ineficaz* cometió un doble error.⁴

Los actores deben hacer un *uso inteligente* de sus recursos más abundantes, para no desaprovecharlos y *ser cuidadoso* en el uso de sus recursos más escasos para no saturarlos en operaciones de bajo valor para su estrategia. En la medida en que un jugador subutiliza sus recursos más abundantes y copia el límite de sus recursos escasos, le otorga una significativa ventaja a sus oponentes.

Realizar ejercicio 1 del Anexo.

El análisis de viabilidad es un procedimiento mediante el cual se exploran las condiciones reales en las que se pretende concretar una decisión o una acción, jugada, operación, una política pública, proyecto o plan; distingue los recursos críticos necesarios para su ejecución y establece el "peso" de los actores involucrados que pueden favorecerla o impedirla, con el objeto de determinar sus posibilidades de éxito y actuar en consecuencia.

3. CÁLCULO RÁPIDO DE VIABILIDAD.

Cuando se trata de problemas menos complejos es posible realizar un cálculo rápido de viabilidad, considerando siempre que éste es solamente un indicador inicial y si es necesario, se deberá aplicar el método anterior.

A continuación se presentan varios tipos de jugadas a ser emprendidas por diferentes tipos de actores proyectistas, a fin de que usted realice un análisis preliminar de viabilidad y en algunos casos, formule recomendaciones.

CURSO-TALLER-ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

CASO 1: Jugada de j_1 = Las Autoridades del G. D. F. (j_1) para economizar recursos ordenan la compactación del horario de servicio de la dependencia que en la actualidad es de 9:00 hrs. A 21:00 hrs.

¿Qué jugadores cree usted que se opondrían a esta medida?

j_2 :

j_3 .

Posible jugada de j_2 :

Posible jugada de j_3 :

CASO 2: Jugada de j_1 = Un Director General ordena que se lleve a cabo un plan de reorganización a través de la aplicación de procesos de Reingeniería (rediseño de los procesos administrativos), con el objeto de hacer más eficiente y eficaz el trabajo de la Dirección.

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

j_2 :

j_3 :

Posible Jugada de j_2 :

Posible Jugada de j_3 :

CASO 3: El actual Presidente, actuando también como Actor Proyectista (j_1), ha propuesto al Congreso de la Unión una Reforma Fiscal, que permanece estancada por muy diversos rechazos. Si tomamos esta última propuesta como la jugada de j_1 , tendremos que:

1) Jugadores en contra de la propuesta de Reforma Fiscal:

j_2 :

j_3 :

Jugada opositora de j_2 :

Jugada opositora de j_3

2) ¿Qué debió haber hecho j_1 , antes de lanzar su propuesta, para evitar las jugadas opositoras que la han estancado?

3) ¿Qué jugada(s) podrá hacer a continuación j_1 para destrabar el estancamiento actual de su propuesta de reforma?

⁴ Carlos. *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, op. cit., p. 111

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

CASO 4: El anterior Rector de la UNAM (j1) lanzó una propuesta de aumento de cuotas de estudio, pero fue tal el rechazo interno y externo, que la Universidad permaneció en huelga por 10 meses, el Rector retiró su propuesta y renunció poco después. La imagen de la UNAM quedó dañada, hubo fuga de buenos estudiantes y cuantiosas pérdidas económicas.

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

j2:

j3:

j4:

Jugada opositora de j2: ---

Jugada opositora de j3:

Jugada opositora de j4:

2) ¿Qué debió hacer j1 antes de lanzar su propuesta, a fin de evitar todo lo que pasó?

3) ¿Cómo deberá realizarse este tipo de propuestas en el futuro para asegurar su éxito?

Si el Director General ordena a sus directores de área aumentar en un 50% la rapidez de los trabajos que allí se realizan. El que se cumpla esta orden no depende de los directores, ya que el cumplimiento de la instrucción está **condicionado por una serie de factores**, sobre los que no tiene control el Director, ni los directores. Entre los que podemos mencionar: la voluntad de los individuos, sus capacidades y habilidades, su productividad, organización; los métodos el ambiente de trabajo; los equipos utilizados, los sistemas de comunicación, la disponibilidad presupuestal, etc.

Para realizar este tipo de análisis es necesario determinar el peso de cada uno de los actores influyentes. Una vez hecho esto conocer:

- **La viabilidad por voluntad** de los actores; esto es, quienes de ellos están en contra, a favor y los que son indiferentes a la realización de una operación o jugada determinada.
- **La viabilidad por capacidad**, considerar sus capacidades personales, aptitud (conocimientos, cualidades o habilidades que posee para alcanzar sus objetivos) y actitud (disposición para lograr algo); así como, los recursos con que cuenta para la ejecución de sus acciones, tales como, infraestructura, equipos, materiales, organización, dinero, etc., y

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

- **La viabilidad por entorno**, es decir, las condiciones del medio o entorno en las que se desarrollará el proyecto (económicas, políticas, sociales, culturales, naturales, jurídicas, etc.) y el tipo de entorno que se requiere para su realización.

Ejemplo 2 (Procedimiento⁵):

El Director General ordena un Plan de Mejora Continua, que incluye la aplicación de Reingeniería de Procesos, Calidad Total y Control Estadístico de Procesos, para lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de la Dirección e incrementar la eficacia del personal, con el objeto de mejorar sustancialmente los tiempos de respuesta y la satisfacción del usuario.

1) Identificar a los jugadores que apoyan y a los que rechazan la jugada, indicando entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno, utilizando la escala: + 3 (Total apoyo), + 2 (Mediano apoyo), + 1 (Poco apoyo), 0 (Indiferencia), - 1 (Poco rechazo), - 2 (Mediano Rechazo) y - 3 (Total rechazo).

Indíquelo a continuación:

A1: Director General	(+3)
A2: Directivos	(+2)
A3: Trabajadores de estructura	(+1)
A4: Trabajadores sindicalizados	(-3)

2. Estimando el "peso" que cada jugador tiene para facilitar o impedir la realización de la jugada en estudio. Este peso se indica para cada jugador, colocándolo entre paréntesis utilizando la escala de 0 a 10, queriéndose decir con "10" que el jugador tiene un "alto peso" en esa jugada y con "0" que el jugador tiene un "peso Nulo" en esa jugada, y los números de 9 a 1, indican diferentes grados de peso.

Indique a continuación el peso estimado de cada jugador:

j1: 9; j2: 9; j3: 8; j4: 9.

⁵ Mejías Ruiz, Rómulo. *Apuntes del Diplomado en Planeación Estratégica, Módulo II: análisis estratégico de la viabilidad del plan* Facultad de Ingeniería, UNAM, 2003, pp. 20-22

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Multiplicar la voluntad de cada jugador (punto 1) por el respectivo "peso" del jugador (punto 2), sumando separadamente los resultados parciales positivos y los negativos de estas multiplicaciones, y dividiendo el total positivo entre el total negativo.

Realice las operaciones a continuación:

$$j1: 3 \times 9 = 27$$

$$j2: 9 \times 2 = 18$$

$$j3: 8 \times 1 = 8$$

$$j4: -3 \times 9 = -27^6$$

$$\text{Suma de positivos} = 53. \quad \text{Suma de negativos} = 27.$$

Grado de viabilidad aproximada por voluntad = suma de positivos / suma de negativos = $53 / 27 = 1.96$

Si la división resulta < 1 , la jugada tiene nula viabilidad; si es < 2 , tiene baja viabilidad; si es $=$ ó $>$ dos, tiene mediana viabilidad y; si resulta > 4 , la jugada u operación tiene alta viabilidad por voluntad.

Resultado: 1.96, indica baja viabilidad por voluntad.

3. Capacidades que requiere la jugada: conocimiento de los métodos a aplicar, actitud e los trabajadores en conjunto, infraestructura, presupuesto, recursos humanos, recursos materiales, organización adecuada.

Capacidades disponibles y en qué porcentaje cubren lo requerido:

Conocimiento de los métodos a aplicar = **0%**

Actitud e los trabajadores en conjunto = **35%**

Infraestructura = **100%**

Presupuesto = **75%**

Recursos humanos capacitados = **10%**

Recursos materiales = **75%**

Organización adecuada = **25%**

$$320 / 7 = 45.71\%$$

⁶ El signo sólo nos indica la dirección del rechazo, si es a favor o en contra de la acción, plan o proyecto

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Capacidades que podrían hacer que la jugada o el plan tenga una nula (menos del 30%); baja (entre 30% y 50%); mediana entre 50% y 70%), y; alta viabilidad por capacidad (más de 70%).

Resultado: **42.14%**, indica **baja viabilidad por capacidad**.

4. **Condiciones del entorno** que podrían hacer que la jugada o el plan fueran inviables.

Condiciones del entorno negativas:

- **Relación difícil con el Sindicato debido a la revisión salarial.**
- **Falta de una cultura de trabajo para mejorar la calidad en el servicio.**

Condiciones entorno positivas:

- **El Secretario está interesado en mejorar la imagen de la dependencia por lo que dispuso de una parte del presupuesto para este rubro.**
- **El Director General goza de prestigio y confianza entre los trabajadores.**
- **La ciudadanía apoya esta medida que redundará en su beneficio.**
- **El marco jurídico es adecuado para aplicar el proyecto.**

Conclusión: Los resultados de este análisis nos indican **baja viabilidad para la aplicación del proyecto, existen varios factores que son desfavorables y pueden influir negativamente, obstaculizando su aplicación. Por tanto, para garantizar el éxito del proyecto, debemos modificar al menos estos factores:**

- **Elevar el nivel de apoyo del actor A3 y revertir el rechazo de A4.**
- **Incrementar el conocimiento de los métodos a aplicar al menos en un 50%**
- **Modificar la actitud e los trabajadores a un 60%**
- **Incrementar los recursos humanos capacitados = 40%**

En cuanto al entorno se requiere:

- **Mejorar la relación con la Sección Sindical para tener mejores condiciones para la negociación,**
- **Sensibilizar a los trabajadores y a la Sección Sindical sobre la necesidad simplificar los trámites y elevar la eficiencia y eficacia para dar un mejor servicio a los usuarios.**

Lograr esto depende de las estrategias o acciones que apliquemos para viabilizar el Proyecto.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Cada uno de los resultados nos permite evaluar hasta que grado es viable o inviable el proyecto y de ser necesario en que aspectos se requiere de la aplicación de estrategias o acciones para construirle las condiciones adecuadas para llevarlo al éxito.

Integre equipos y realice el ejercicio 2.

4. CONCLUSIONES.

El análisis de viabilidad es una aportación teórica de la Planeación Estratégica Situacional al desarrollo de la Planificación. Supera al análisis tradicional debido a que su análisis es multilateral, lo que permite tener una visión integral de los problemas. Contempla como causas de la viabilidad o inviabilidad de la soluciones que se proponen no sólo los aspectos económicos, sino también y en igual nivel de importancia los políticos, los cognitivos y los organizativos, ninguno de ellos puede ser reducido, con simpleza, al otro. Aunque domine alguno, los otros siempre estarán presentes interactuando en mayor o menor media.

En el análisis de problemas complejos el Vector de Peso de los Actores y el Vector de Recursos Críticos permiten diferenciar esas causas y prevé si alguna o algunas de ellas pueden representar un obstáculo en la ejecución de nuestras soluciones, en cuyo caso se estará en la posibilidad de plantear acciones previas para viabilizar o construirle viabilidad a las partes del Plan que momentáneamente sean inviables.

Por otro lado, para tratar problemas menos complejos se aplica el Cálculo Rápido de Viabilidad que, cuyo Vector por Capacidad, Vector por Voluntad y Vector por Entorno permite realizar un cálculo inmediato de la viabilidad de nuestras acciones, operaciones, proyectos o planes. Este tipo de cálculo puede ser suficiente, pero en caso de no ser así, será necesario realizar un análisis a fondo a través del método anterior.

Como mencionamos páginas arriba, el beneficio que aporta este método de Análisis de Viabilidad nos pone en condiciones de llevar al éxito nuestros proyectos y planes para resolver los problemas con eficiencia y eficacia, de tal manera que evitemos el derroche de recursos escasos económicos, políticos, cognitivos y organizativos.

5. ANEXOS.

Ejercicio 1:

Nombre: _____

Integrándose en equipos lleve a cabo un análisis de viabilidad de un problema elegido en conjunto, considere los elementos necesarios para el mismo y al final elabore su conclusión. El resultado puede ser positivo o negativo.

Planteamiento del problema:

Actor Proyectista:

A1.

Actores influyentes:

A2

A3.

A4.

CAMPO I: control directo de recursos críticos:

X =

X =

X =

X =

X =

X =

CAMPO II: control indirecto de los recursos críticos:

X =

X =

X =

X =

CAMPO III: adhesión individual en la base

X =

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN
LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

MATRIZ DE VECTORES DE PESO DE LOS ACTORES SOCIALES (en porcentajes)

ACTORES	CAMPO I*							CAMPO II**				CAMPO III***
	Control directo de recursos (VRC)							Adhesión de otros actores				Adhesión popular
	X	X	X	X	X	X	X	A1 X	A2 X	A3 X	A4 X	X
A1												
A2												
A3												
A4												
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100					

Resultado:

Conclusión:

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Ejercicio 2.

Nombre: _____

El grupo se dividirá en equipos de trabajo, cada uno de los cuales elegirá de común acuerdo un ejemplo. A continuación determinarán colectivamente, por el método de Cálculo Rápido la Viabilidad, la posibilidad de éxito de una operación, proyecto o plan a ser emprendido por un actor.

1) Obtenga el grado de viabilidad aproximada por voluntad:

A) Identifique a los jugadores que apoyan y a los que rechazan la jugada, indicando entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno:

A1: ()

A2: ()

A3: ()

A4: ()

B) Estime el "peso" que cada jugador y coloque en las líneas el valor que le asigna.

j1: ___; j2: ___; j3: ___; j4: ___.

C) Obtenga el grado de viabilidad aproximada por voluntad:

j1: =

j2: =

j3: =

j4: =

Suma de positivos = . Suma de negativos = .

Grado de viabilidad aproximada por voluntad =

Resultado: indica **viabilidad por voluntad.**

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

2) Calcule la viabilidad por capacidad.

A) Capacidades que requiere la jugada:

B) Capacidades disponibles y en qué porcentaje cubren lo requerido:

C) Obtenga el grado de Viabilidad por capacidad = / =

Resultado %, indica viabilidad por capacidad.

4. Condiciones del entorno que podrían hacer que la jugada o el plan fueran inviables.

A) Condiciones del entorno negativas:

B) Condiciones entorno positivas:

C) Que tipo de entorno se requiere para su realización.

Conclusión:

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

6. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

Huertas, Franco. *El método PES, Planificación Estratégica Situacional, entrevista a Carlos Matus*, editada por el Centro de Estudios de la Realidad Boliviana, La Paz, Bolivia, 138p.

Matus Martínez, Carlos *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, edición del Fondo Editorial Altadir, 1995, 361p.

Mejías Ruiz, Rómulo. *Apuntes del Diplomado en Planeación Estratégica, Módulo II: análisis estratégico de la viabilidad del plan*, edición de la Facultad de Ingeniería, UNAM, México, D. F., 2003, 435p.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

Henao Vélez, Lucio Mauricio. *Diseño reflexivo de problemas*, www.monografias.com , 2004, 43 p.

Matus Martínez, Carlos. *Política, planificación y gobierno*, 2ª edición, editada por del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1987, Caracas, Venezuela, 781p.

CURSO-TALLER ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

7. GLOSARIO.

Actor social: persona, organización o agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerzas y actúa produciendo hechos para cambiar la realidad donde desarrolla su actividad.

Capacidad de gobierno: conjunto de destrezas, experiencias, habilidades, teorías, métodos de dirección que posee un equipo de gobierno.

Construcción de viabilidad: Proceso de cambio por medio del cual un actor logra una relación favorable de intereses y fuerza para hacer posible una operación que en la situación inicial es inviable.

Eficacia Expresa la condición de que los medios seleccionados sean los adecuados para hacer que el producto obtenido sea suficiente para alcanzarlos resultados esperados.

Eficiencia: optimización de los recursos disponibles o insumos para obtener el producto deseado.

Incertidumbre: imposibilidad de decidir o calcular con certeza

Operación: actividad o acción llevada a cabo para alcanzar un objetivo.

Paradigma: Esquema mental, patrón o modelo de pensamiento por medio del cual el ser humano aprecia la realidad.

Plan: conjunto de acciones, operaciones o proyectos sistematizados para alcanzar un objetivo propuesto.

Planeación Estratégica Situacional: Método de planificación que tiene como base la solución de problemas a partir de situaciones concretas. Es un proceso continuo de aplicación de estrategias, a veces momentáneas, que permiten el logro de los objetivos propuestos pasando por cuatro momentos: explicativo situacional, normativo, estratégico y táctico operacional. Es el cálculo que precede y preside la acción en una situación determinada.

Previsión: capacidad o intento de prever o establecer un espacio de posibilidades futuras.

Problema: Es la formalización para un actor o jugador de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia.

Recursos: conjunto de bienes o medios disponibles para aplicarlos en la solución de un problema.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. IV. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

DEL 11 DE SEPTIEMBRE AL 09 DE OCTUBRE DE 2004

APUNTES GENERALES

DE - 25

Instructor: Lic. Joel Chávez Treviño
Palacio de Minería
SEPTIEMBRE/OCTUBRE DEL 2004

MODULO IV:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

OBJETIVO: Al término del módulo, el participante podrá determinar el grado de viabilidad de soluciones contenidas en un plan, programa, proyecto, estrategia o decisión, teniendo en cuenta la presencia de actores con múltiples visiones e intereses y con recursos de poder para inclinar la balanza a favor o en contra de esas soluciones.

DURACIÓN: 25 horas

TEMARIO:

1. ANÁLISIS PRELIMINAR SOBRE VIABILIDAD Y VIABILIZACION

- 1.1 ¿Qué es viabilidad?
- 1.2 Ejercicio sobre análisis preliminar de la viabilidad
- 1.3 Ejercicio sobre análisis teórico de la viabilidad
- 1.4 ¿Qué es viabilización?
- 1.5 Ejercicio sobre introducción a la viabilización
- 1.6 Cálculo rápido de viabilidad

2. GOBERNABILIDAD EN LA PLURALIDAD

- 2.1 Gobernantes gobernados. Planeación y gobierno.
- 2.2 Planifica quien gobierna y gobierna quien planifica.
- 2.3 El gobernante como jugador
- 2.4 Gobernabilidad e ingobernabilidad: 4 acepciones.
- 2.5 ¿Qué es un plan estratégico de gobernabilidad?
- 2.6 ¿Por qué son importantes los planes de gobernabilidad?
- 2.7 ¿Qué aplicaciones tienen los planes de gobernabilidad?

3. CALCULO DE LA VIABILIDAD DE UN PLAN

- 3.1 Metodología del diseño de planes estratégicos de viabilidad
- 3.2 Elementos básicos para el cálculo de la gobernabilidad
- 3.3 Técnica de cálculo de la viabilidad
 - 3.1 Vector de voluntades, actitudes y paradigmas que se requieren y se disponen para la ejecución del plan.
 - 3.2 Matriz y vector de pesos a favor y en contra del plan.
 - 3.3 Cálculo según los 4 cuadrantes de la viabilidad
 - 3.4 Decisión sobre viabilización actoral

4. CALCULO DE LA EFICACIA DE UN PLAN

- 4.1 Eficacia causal
- 4.2 Eficacia Interactiva
- 4.3 Evaluación costo-beneficio e integral

COORDINADOR ACADÉMICO: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

1. ANÁLISIS PRELIMINAR SOBRE VIABILIDAD Y VIABILIZACION

1.1 ¿QUÉ ES VIABILIDAD?

La palabra **viabilidad** puede interpretarse como la propiedad que un objeto, sistema, ente o acción tiene de existir, de sobrevivir, de ser posible o de cumplir con las condiciones para ser **realizable**.

En el Método **PES**, viabilidad se refiere a la **posibilidad de realizar** una jugada, una estrategia, una 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.

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 del (de la) Jefe(a) 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.

1.2 EJERCICIO SOBRE ANALISIS PRELIMINAR DE LA VIABILIDAD

A continuación se presentan varios tipos de estrategias o jugadas a ser emprendidas por diferentes tipos de actores proyectistas, a fin de que usted realice un análisis preliminar de viabilidad y en algunos casos, formule recomendaciones.

CASO 1: El anterior Presidente de la República, actuando como Actor Proyectista (j1), propuso la privatización de la industria eléctrica, pero dicha propuesta quedó estancada durante todo su mandato, y el actual Presidente, actuando también como Actor Proyectista (j1), ha propuesto la Reforma Fiscal, que ha provocado oposición de diversos actores. Si tomamos esta última propuesta como la jugada de j1, tendremos que:

1) Jugador(es) en contra de la propuesta de Reforma Fiscal:

j2:

j3:

Jugada opositora de j2:

Jugada opositora de j3:

2) ¿Qué debió haber hecho j1, antes de lanzar su propuesta, para evitar las jugadas opositoras están dificultando su viabilidad?

.....

3) ¿Qué jugada(s) podrá hacer a continuación j1 para destrabar el estancamiento actual de su propuesta de reforma?

.....
.....

CASO 2: El anterior Rector de la UNAM (j1) lanzó una propuesta de aumento de cuotas de estudio, pero fue tal el rechazo, que la Universidad permaneció en huelga por 10 meses, el Rector retiró su propuesta, tuvo que renunciar, la imagen de la UNAM quedó dañada, hubo fuga de muy buenos estudiantes, además de pérdidas económicas.

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

j2:

j3:

Jugada opositora de j2:

Jugada opositora de j3:

2) ¿Qué debió hacer hecho j1 antes de lanzar su propuesta, a fin de evitar todo lo que pasó?:

.....
.....

3) ¿Cómo deberá realizarse este tipo de propuestas en el futuro para asegurar su éxito ?

.....
.....

CASO 3: El Infonavit ha llevado a cabo un proyecto en el que se ofreció créditos muy blandos a un número importante de familias campesinas para la adquisición de viviendas ubicadas en zonas alejadas de los familiares fallecidos de esos campesinos. A pesar de que las casas estaban muy bien hechas, con todos los servicios básicos y buena accesibilidad, los campesinos las fueron abandonando al poco tiempo porque prefirieron seguir viviendo en sus precarias casas simplemente porque éstas estaban ubicadas cerca de sus familiares muertos, lo cual provocó una gran pérdida económica para el Infonavit.

1) ¿A quién cree usted que responsabilizó el Infonavit del fracaso de este proyecto?:

A:.....

2) ¿Por qué actuó de esa manera?:

.....

3) ¿A quién responsabilizaría usted?

A:.....

4) ¿Por qué?:

.....

5) ¿Cómo pudo haberse evitado este fracaso?:

.....

.....

CASO 4: ¿A qué atribuiría usted el dramático fracaso que se ha tenido en muchos proyectos de modernización de carreteras de cuota en América Latina y qué sugerencias haría para que no se repitan situaciones como éstas?:

1) ¿A qué lo atribuiría?:

.....

.....

.....

2) Sugerencias:

.....

.....

CASO 5: La privatización de la industria petroquímica mexicana se atascó desde un principio, no generó seguridad a los inversionistas potenciales, y por ello las inversiones privadas a este sector no han fluido, con lo cual esta industria permanece estancada y haciéndose obsoleta. Nadie invierte y mientras tanto nuestras importaciones de petroquímicos crecen.

1) ¿Qué recomendación hubiese usted dado a las Autoridades gubernamentales para que no estuviésemos viviendo esta lamentable situación en el país?

.....

.....

.....

CASO 6: ENFOQUE presentó un dramático recuento del rezago en muchas de las iniciativas varadas en el Legislativo. De 675 iniciativas presentadas del 01-09-97 al 27-06-2000, el Legislativo dio respuesta a sólo 246, o sea al 36 %. Algunos de los temas no discutidos o pospuestos son los siguientes: el derecho a la información (clave para combatir la corrupción), el federalismo, el fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, la reglamentación e impulso a cajas de ahorro, instituciones de crédito para dar mayor certidumbre y seguridad jurídica a usuarios e instituciones, la Ley General de Sociedades Cooperativas, la responsabilidad patrimonial de funcionarios, la eliminación del fuero, nueva Ley Forestal, la reforma laboral, etc., etc.

1) ¿A qué atribuye usted este dramático rezago en la velocidad de respuesta del Legislativo?

.....

.....

2) ¿Considera usted que esta situación mejorará en el futuro?

Sí: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :.....
.....
.....

3) ¿Qué recomendaría usted al Legislativo y a los actores políticos para superar esta bajísima capacidad de respuesta?:

.....
.....

CASO 7: Analice la siguiente declaración de un analista político: "La sociedad está mostrando que ya no quiere regresar a los tiempos del autoritarismo, pero el marcador está indicando que con la democratización la capacidad de respuesta política se ha frenado, y esto podría llevar a justificar el autoritarismo, por lo que los actores deben superar el paradigma de entorpecer acuerdos para dañar al contrincante. Sería muy sano que los partidos políticos entraran en una competencia real de eficacia política que los acredite frente a la sociedad. Llegó la hora de gobernar en serio".

Describa la conclusión de su análisis y haga recomendaciones:

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

CASO 8: Jugada de j1 = Las Autoridades del G.D.F. (j1) ordenan la ampliación del horario de los trabajadores

1) ¿Qué jugadores cree usted que se opondrían a esta medida?

j2:
j3:

2) Posible jugada de j2:

3) Posible jugada de j3:

CASO 9: Jugada de j1 = El Sindicato del G.D.F. (j1) presiona para que se aumenten las prestaciones económicas y sociales de los trabajadores.

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

J2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:

3) Posible Jugada de j3:

CASO 10: Jugada de j1 = Un Director General ordena que se lleve a cabo un Plan de Mejora Continua, que incluye aplicación de Reingeniería (rediseño de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes y eficaces), Calidad Total y Control Estadístico de Procesos en cada una de las Direcciones de Área.

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:

3) Posible Jugada de j3:

CASO 11: Jugada de j1 = Un líder de vendedores ambulantes (j1) exige a las Autoridades Delegacionales que dondequiera que se les reubique sea en una zona que les resulte rentable.

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:.....

3) Posible Jugada de j3:.....

4) ¿Qué recomendaría usted a las Autoridades Delegacionales para resolver este problema?:.....
.....
.....

CASO 12: Jugada de j1 = Un trabajador (j1) pide que se le aumente el salario porque ya ha adquirido mucha experiencia y es mucho más productivo que antes

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:.....

3) Posible Jugada de j3:.....

CASO 13: Jugada de j1 = El Jefe de Gobierno del D.F. (j1) solicita una ampliación del financiamiento para el G.D.F.

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:.....

3) Posible Jugada de j3:.....

CASO 14: Jugada de j1 = Una Agrupación Ecologista (j1) exige que se tomen medidas de protección ambiental en una zona muy contaminada.

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:.....

3) Posible Jugada de j3:.....

CASO 15: Jugada de j1 = Un Director de Área instruye a uno de sus Subdirectores que ordene a un Jefe de UD realizar un trabajo con urgencia. El JUD cree que ese trabajo requiere más personas y máquinas de las que se dispone.

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

j2:

j3:

2) Posible Jugada de j2:.....

3) Posible Jugada de j3:.....

1.3 EJERCICIO SOBRE ANALISIS TEORICO DE LA VIABILIDAD:

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

1. ¿Pueden "**pesar**" más los jugadores que están en contra o que difieren de una jugada o estrategia de un plan que los que están a favor?
Si: _____ No: _____. ¿Por qué?:.....
.....

Ejemplifíquelo con un caso en particular.

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

2. ¿Es viable **hoy** una jugada en la que los jugadores que están en contra de su realización "**pesan**" más que los que están a favor?
Si: _____ No: _____. ¿Por qué?:
.....

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

Si: _____ No: _____. ¿Cómo qué condiciones o hechos?:
.....

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

Si: _____ No: _____. ¿Cómo qué condiciones o hechos?:
.....
.....

5. Si conocemos cuáles jugadores están en contra, cuáles están a favor y cuáles son indiferentes a que se realice una cierta jugada, y además conocemos el "peso" político, jerárquico, etc. de cada uno de esos jugadores, ¿podremos estimar en forma aproximada el grado actual de viabilidad humana de esa jugada, esto es, qué tanta probabilidad tiene la jugada de convertirse en realidad en este momento?

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

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

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

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

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

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

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

1.4 ¿QUE ES VIABILIZACION?:

En el **PES**, cuando determinamos que no es viable o suficientemente viable realizar una cierta **jugada** o tomar una decisión hoy, bien sea que se trate de una estrategia, una acción, un proyecto, un programa, una solución, una política, una petición, una conducta, un comportamiento, etc., se adopta una actitud **proactiva para viabilizarla o aumentar su viabilidad**, a través de hacer acopio de algunas herramientas que pueden utilizarse para este propósito.

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

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

1.5 EJERCICIO DE INTRODUCCION A LA VIABILIZACION:

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

¿Por qué?:

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

.....

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

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

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

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :

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

Efectos:

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

¿Qué hacer?:

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

¿Qué hacer?:

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

¿Qué hacer?:

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

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

1.6 CALCULO RÁPIDO DE VIABILIDAD

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

Jugada:.....
.....

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

2.1 Identificando tanto a los Jugadores que apoyan como a los que rechazan la jugada, e indicando por actor y entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno, utilizando la escala: + 3 (Total apoyo), + 2 (Mediano apoyo), + 1 (Poco apoyo), 0 (Indiferencia), - 1 (Poco rechazo), - 2 (Mediano Rechazo) y - 3 (Total rechazo).

Indíquelo a continuación:

j1:..... ()
j2:..... ()
j3:..... ()
j4:..... ()

2.2 Estimando el "**peso**" que cada jugador tiene para facilitar o impedir la realización de la jugada en estudio. Este peso se indica para cada jugador, colocándolo entre paréntesis utilizando la escala de 0 a 10, queriéndose decir con "10" que el jugador tiene un "Altísimo Peso" en esa jugada y con "0" que el jugador tiene un "Peso Nulo" en esa jugada, y los números de 9 a 1, indican diferentes grados de peso.

Indique a continuación el peso estimado de cada jugador:

j1: _____ j2: _____ j3: _____ j4: _____

2.3 Estimando el grado de viabilidad por voluntad a través de multiplicar la voluntad de cada jugador (punto 2.1) por el respectivo "peso" del jugador (punto 2.2), sumando separadamente los resultados parciales positivos y los negativos de estas multiplicaciones, y dividiendo el total positivo entre el total negativo.

Realice las operaciones a continuación:

j1:
j2:
j3:
j4:

Suma de positivos: _____

Suma de negativos: _____

Grado de Viabilidad Aproximada por Voluntad (V-av):
División entre suma de positivos y de negativos:

2.4 Si la división resulta menos de 1, se concluye que la jugada tiene en este momento **nula viabilidad por voluntad**, si es menos de 2, se concluye que tiene **baja viabilidad**, si es de 2 a 4, se concluye que tiene **mediana viabilidad**, y más de 4, **alta viabilidad por voluntad**.

CONCLUSION:

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

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

Capacidades requeridas por la jugada:.....
.....
.....

4. ¿De qué **capacidades** se dispone con respecto a las que se requiere y en qué porcentaje cubre lo requerido?

Capacidades disponibles y relación de cobertura:.....
.....
.....

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

Condiciones ambientales negativas:.....
.....
.....

6. ¿Cree usted que un plan o una jugada puede ser visto(a) como una **apuesta** cuyo éxito depende de que se cumplan **ciertas condiciones** que fueron supuestas en el Diseño del Plan o de la jugada?

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :.....
.....

7. ¿Cómo qué condiciones o hipótesis ha supuesto algún gobernante en algún Plan o jugada que, al no cumplirse, le hicieron **perder la apuesta**?

Plan o Jugada del Actor Proyectista:.....

.....
Condiciones supuestas que no se cumplieron:.....

.....
Resultado:

.....

8. ¿Cómo explicaría usted el hecho de que: "Ganar la apuesta significa alcanzar los marcadores deseados por A1"?

.....

.....

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

Si: _____ No: _____ ¿ Por qué ? :

.....

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

.....

.....

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

Si: _____ No: _____ ¿Cómo qué cosas se pueden hacer?:.....

.....

.....

.....

TEMA 2: GOBERNABILIDAD EN LA PLURALIDAD

2.1 GOBERNANTES GOBERNADOS. PLANEACION Y GOBIERNO

PARADIGMA PES:

"TODOS LOS ACTORES SOCIALES SON, EN MAYOR O MENOR MEDIDA, CORRESPONSABLES DE LOS PROBLEMAS QUE SUFREN, AUNQUE SUELEN TENER SERIAS DIFICULTADES E INSUFICIENTE MADUREZ Y ACTITUD PARA RECONOCER TAL CORRESPONSABILIDAD"

Los ciudadanos de un país o de una ciudad pueden preguntarse con razón qué papel juegan en la conformación del futuro. ¿Sabemos lo que queremos?, ¿estamos caminando hacia donde queremos?, ¿hacemos lo suficiente para alcanzarlo?, ¿de quién depende que tengamos un futuro deseado: de nosotros, del gobierno, de ambos, de otros o de quién?, ¿qué futuro tendremos?

El problema reside en si somos arrastrados por la fuerza de la corriente del río de los acontecimientos hacia un terminal desconocido o sabemos dónde llegar y estamos conduciendo o contribuyendo a conducir el movimiento de las cosas en esa dirección.

¿ Nos conducen, nos conducimos, conducimos a otros o nos conducimos mutuamente entre todos ? Porque hoy vivimos lo que antes llamamos futuro y todos los problemas que están ante nuestra vista pudieron ser evitados o resueltos. ¡Pudimos conducir y fuimos conducidos hacia donde no queríamos!, ¿ yo gobierno mi destino ?, ¿ mi país gobierna su destino ?, ¿ vamos hacia donde queremos ir ?

Estas reflexiones disparan al blanco de la planeación y el gobierno, porque planear y gobernar no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos, que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimenta un país a causa de nuestras acciones, así como de las

acciones de otros que también intentan conducir, muchas veces en una dirección contraria a la nuestra, y en muchas ocasiones con más éxito que nosotros.

El símil de la corriente de un río es bueno para entender que la realidad social (el objeto del plan) está siempre en movimiento y no espera por nosotros. Ese movimiento contiene una fuerza y una dinámica que se ha impuesto sobre otras para imprimirle una dirección. El mundo, nuestro país, nuestra ciudad, nuestro municipio o nuestra misma colonia no están detenidos a la espera de que alguien planifique su destino y actúe en consecuencia.

Nuestro destino se está construyendo incesantemente día a día, aunque no sepamos a ciencia cierta hacia dónde nos conduce. De manera que el que quiere enfrentarse al desafío de crear su futuro con su voluntad, poder y recursos, en cierto modo navega contra la corriente, porque debe vencer fuerzas que se oponen a sus intenciones (las fuerzas de los otros que tienen intenciones y realizan acciones que chocan con las propias).

Esta dificultad para actuar sobre la realidad a fin de conducirla venciendo movimientos y resistencias de otros, es la que destaca con claridad el símil con la corriente de un río, ya que el objeto del plan no es un blanco fijo e inerte sobre el cual el gobernante puede apuntar y atinar sin problemas. Se trata de un proceso social en el cual el movimiento es la ley de su existencia, y el ejemplo del río es esencialmente válido.

Sin embargo, desde otro punto de vista, el ejemplo de la corriente del río no es el mejor, porque sugiere incluso el problema equivocado. La corriente del río es un proceso natural independiente de nuestra voluntad. El hombre no produce dicha corriente, está fuera de ella, interactúa con ella y puede alterarla "desde afuera". No se trata de una fuerza social, sino de la naturaleza que el hombre puede dominar para mejorarla o destruirla, lo que haría mucho más fácil el problema de decidir y crear nuestro futuro, si este problema estaría limitado al dominio creciente del hombre sobre la naturaleza, lo que reduciría el problema de planear y gobernar a una dimensión estrictamente técnica.

En la sociedad, la corriente del río encuentra su equivalente en las tendencias situacionales, en el curso que sigue el cambio social más allá de "nuestra" voluntad. Pero, ¿ más allá de la voluntad de todos los hombres ? No. Y aquí está el problema real, porque **"todos los hombres en sociedad producen y son responsables del curso de los acontecimientos"**. Todos nosotros constituimos la fuerza de la corriente que mueve el mundo.

Sin embargo, cada uno de nosotros como individuos componentes del todo, nos sentimos en mayor o menor grado arrastrados por los hechos. Somos víctimas de un movimiento de **curso ciego** donde se pierde la racionalidad humana en el mar infinito de las voluntades y fuerzas de todos los hombres que producimos hechos todos los días.

¡Qué paradoja!

Todo lo que ocurre en la sociedad es producido por todos los hombres, pero esos mismos hombres en lo individual no se reconocen necesariamente como **corresponsables** de los resultados de esa producción. Todos y cada uno de nosotros somos responsables de mover o arrastrar la realidad hacia donde no queremos, pero, al mismo tiempo, somos inconscientemente arrastrados en una dirección que no deseamos. Todos conducimos el proceso de cambio situacional pero sin capacidad de fijarle rumbo. Conducimos sin rumbo claro, ya que somos **conductores conducidos**.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a la conclusión de que en la pluralidad **"los gobernantes son también gobernados"**, ya que el agregado social está constituido por muchos gobernantes, pudiendo distinguir con "G" al Gobernante central (el que gobierna desde el Estado) y con "g" a cada uno de los demás gobernantes en forma de grupos o individuos.

En esta representación del Gobierno central con "G", y de los grupos sociales con "g", deberá tenerse en cuenta que la suma de fuerzas de varias "g" puede ser igual o superior a la fuerza de "G", o incluso superior a "G" junto con otras "g" que pueden ser sus grupos aliados, y en algún momento es posible que una sola "g" tenga más fuerza que la "G" central.

Es más, el Gobernante central "G" produce acciones que se le revierten, y en tal sentido, es también gobernado por esas acciones, lo que nos indica que el Gobernante es también gobernado por sí mismo, además de ser gobernado por todos los demás actores que coexisten en el ámbito social. Lo mismo sucede para cada una de las "g".

En conclusión, el gobernar constituye un problema complejo que requiere ver, prever, calcular y actuar incesantemente con una visión **policéntrica y sistémica** que considere las múltiples acciones y reacciones de los **"gobernantes gobernados"**.

Ahora bien cada "g" constituye una fuerza o actor social que denominamos **"hombre colectivo"**, que es el resultado de la agrupación de varios o muchos **"hombres individuo"** que tienen intereses, visiones y características relativamente homogéneas y que se unen con el fin de hacer fuerza que les permita incidir en el conjunto social para alcanzar sus objetivos, enfrentando a muchas otras fuerzas que se mueven con otros objetivos, intereses y visiones.

Cada "hombre colectivo" conforma una fuerza social que decide luchar por conducir y no dejarse conducir, que opta por resistir la corriente de los hechos, e intenta someter a su voluntad el movimiento de la realidad para avanzar hacia su propio diseño del futuro.

En esta forma, el "hombre colectivo", como actor del cambio, y por medio del plan, se convierte en el contrapeso del vacío de dirección del proceso social que todos producimos como individualidades atomizadas. Cada "hombre colectivo" es uno de los conductores del proceso social. Por ello, **el planear y gobernar es un problema entre los hombres: Primero**, entre el "hombre individuo", que persigue fines particulares y el "hombre colectivo" que busca un orden y una dirección del proceso social que se mueve siguiendo un curso ciego, y **segundo**, entre las diferentes "hombres colectivo" que luchan por objetivos opuestos.

Este problema entre los hombres es conflictivo, porque cada "hombre colectivo" representa visiones e inserciones sociales distintas, y en consecuencia luchan por distintos diseños del futuro. Y cada diseño guía sus acciones en el hacer cotidiano que produce la realidad.

Si los objetivos de los hombres son conflictivos, el planear y gobernar no se puede hacer en un **lecho de rosas** comandado por el cálculo científico-técnico.

En consecuencia, el planear y gobernar debe asumir que la realidad es **resistente y opuesta** a nuestra voluntad, y que tal oposición no proviene únicamente de la naturaleza, sino de otros hombres con distintas visiones, objetivos, recursos y poder, que también hacen sus cálculos sobre el futuro y que tienen iguales o mayores posibilidades que nosotros de conducir el proceso social por un camino que se aparte del nuestro.

La planeación podría ser un problema exclusivamente **técnico** si se refiriera a la **relación del hombre con las cosas**, pero esas cosas siempre ocultan a otros hombres que actúan como conductores o **gobernantes** con minúscula y/o mayúscula.

2.2 PLANIFICA QUIEN GOBIERNA Y GOBIERNA QUIEN PLANIFICA

La esencia de la planeación es conducir o gobernar conscientemente, es ejercer la principal **libertad humana**, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar ese objetivo.

De manera que la planeación no es una herramienta descartable. Al contrario, nos permite vivir con la libertad de elegir y construir nuestro futuro. La alternativa a la planeación es la **improvisación** o la **resignación**, es la renuncia a conquistar más libertad.

La planeación es una necesidad del hombre y de la sociedad. Cada hombre es un **gobernante gobernado** de sus actos y de los actos de otros hombres. No sabemos si podemos conducir el mundo hacia donde queremos, pero no debemos renunciar a la libertad de intentarlo, y más vale hacerlo con planeación que con improvisación.

A nivel social, cada "hombre colectivo" tiene la capacidad potencial de planear y gobernar, aunque sea desde una posición de "g". La planeación desde el Gobierno del Estado sólo es un caso justificadamente destacado como "G" por su importancia relativa como Gobernante gobernado central, pero injustificadamente presentado como el monopolizador del gobierno y la planeación.

Un sistema social comprende una red de gobiernos circunscritos a ámbitos específicos. Las direcciones de los partidos políticos, de los sindicatos, de las universidades, de las organizaciones sociales, de los gremios, de los empresarios, de las organizaciones religiosas, etc. **gobiernan** en espacios determinados del sistema social, sin depender necesariamente del Gobierno del Estado, aunque éste sea el actor más poderoso.

Ahora bien, para llegar al objetivo deseado, cada gobernante "g" o "G", necesita planear las acciones que lo llevarán a su futuro deseado, y actuar día con día para construir ese futuro. Eso significa que las acciones de cada día conforman una cadena que construye el futuro.

En vista de que el presente es el único espacio de la acción, y la planeación se enfoca a las acciones, **la planeación debe enfocarse al presente**, debe existir para el presente, para apoyar las decisiones de hoy, conectadas siempre con las posibles acciones subsecuentes del futuro.

No obstante, debe tenerse en cuenta que lo que hacemos hoy puede construirle viabilidad y eficacia a las acciones futuras o gestar su imposibilidad o ineficacia.

Por otro lado, la planeación en el presente se identifica con el mismo proceso de gobierno, mediante el cual se deciden y producen las acciones.

De esa manera, la planeación se constituye en **el cálculo que precede y preside la acción**, que también es una instancia del proceso de gobierno.

El proceso de gobierno no es otra cosa, entonces, que el cálculo del plan convertido en acción capaz de conducir los hechos en las situaciones que siguen. Pero, a su vez, en el proceso de gobierno se construye el presente, y ese presente es la situación inicial de cada día del plan. Desde el momento que la situación inicial del plan cambia a causa de la acción propia, de la acción de otros, de las tendencias internalizadas en el sistema o de la interacción del mismo con otros sistemas del escenario internacional, resulta imprescindible entender la necesidad de que los planes se rehagan permanentemente, y el proceso de gobierno, con sus acciones u omisiones, crea incesantemente nuevas condiciones para el cumplimiento del plan y para su necesaria reformulación.

Pero, el proceso de gobierno no es único ni monopólico. Siempre se refiere a un ámbito que colinde con otros y donde no se tiene el poder absoluto de tomar decisiones. El proceso de gobierno se gesta como una competencia entre los diversos actores sociales por producir las acciones que estiman conducentes al logro de sus objetivos. Existen tantos gobiernos como fuerzas sociales luchan por el control de los centros de poder o simplemente por otros objetivos. Y sólo existe un Gobierno que se ejerce desde el Estado.

El proceso de la **planeación real, unido indisolublemente al de gobierno**, se constituye como un cálculo incesante y permanente que precede y preside las acciones de los actores en conflicto.

Pero, si lo esencial del gobierno es la acción, y lo esencial de la planeación es el cálculo que la precede y preside, entonces **planifica quien gobierna** (porque el gobernante es quien hace el cálculo o la planeación de última instancia) y **gobierna quien planifica** (porque gobernar es algo tan serio que implica conducir con una direccionalidad que supera el inmediatismo de la mera coyuntura y el simplismo de la improvisación).

La primera afirmación (planifica quien gobierna) contiene una crítica a la planeación tecnocrática y a los planificadores tradicionales. La segunda afirmación (gobierna quien planifica) desnuda los vicios del gobierno y del político inmediatista, que, **enfermo de cotidianidad, es arrastrado por las circunstancias**.

2.3 EL GOBERNANTE COMO JUGADOR

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

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

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

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

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

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

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

La política exige compromisos que se expresan como **anuncios de resultados**. Un plan es un compromiso que anuncia resultados, aunque tales resultados no dependen de que el gobernante cumpla o no el compromiso de hacer lo que el plan dice.

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

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

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

Lo anterior sirve de guía estratégica al gobernante en el sentido de iniciar el plan dentro de las fronteras de un juego que presenta razonable governabilidad para el dirigente y, a medida que conquista éxitos y extiende su governabilidad, saber desplazar la acción hacia otros juegos

complementarios o de mayor importancia que antes eran de muy baja gobernabilidad o cuestión de azar.

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

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

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

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

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

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

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

Cite un ejemplo de este corolario:.....
.....
.....
.....

2.4 GOBERNABILIDAD E INGOBERNABILIDAD: 4 ACEPCIONES

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

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

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

Cite un ejemplo de gobernabilidad y otro de ingobernabilidad bajo

esta primera acepción:

Ejemplo de Gobernabilidad:

Ejemplo de Ingovernabilidad:

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

Ingovernabilidad es inexistencia o ausencia de un Gobernante central que ejerza la función pública de gobierno. Aquí Ingovernabilidad equivale a: "no hay quien gobierne".

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

Ejemplo de Gobernabilidad:

Ejemplo de Ingovernabilidad:

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

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

problemas de esa sociedad).

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

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

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

Ejemplo de Gobernabilidad:

Ejemplo de Ingovernabilidad:

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

Las condiciones políticas se refieren por una parte al grado en que los actores que operan en el sistema social aprueban o rechazan un

determinado plan, programa, proyecto o acción que emprenda un actor que opera en ese sistema, y por otra parte, al grado en que la dinámica política prevaleciente en el sistema social y su entorno hacen posible la ejecución exitosa de una determinada acción de un actor.

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

Como se observa, bajo esta acepción, al igual que la anterior, la gobernabilidad se refiere a un actor cualquiera, y no exclusivamente al Gobernante Central, y tiene una connotación de "**grado**", esto es: qué tanto **puede** el actor versus qué tanto **se deja** el sistema gobernar por ese actor con un determinado plan.

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

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

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

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

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

Aquí podemos ver un **punto de unión** fundamental entre Gobierno y Planeación, en la medida que la **Gobernabilidad de una Sociedad está**

directamente relacionada con la Viabilidad de los Planes con los que se gobierna a esa sociedad, aunque no está necesariamente relacionada con la "Eficacia" de dichos planes.

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

Ejemplo de Gobernabilidad:.....
.....
.....

Ejemplo de Ingobernabilidad:.....
.....
.....

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

En este Diplomado se adopta la cuarta acepción.

2.5 ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD?

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

Es la **plataforma** que necesita todo plan u jugada de un actor para que sea ejecutado(a) exitosamente. Los planes de gobernabilidad surgen en la era actual como respuesta a la necesidad creciente de proporcionar alta calidad de gobierno en condiciones de cambio, fuerte oposición política y construcción de la democracia.

2.6 ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS PLANES DE GOBERNABILIDAD?

- 1) Porque permiten que se gobierne en condiciones de armonía y estabilidad, logrando inclusive que la sociedad se involucre en la solución de sus problemas y evitando así los maltratos y desgastes sociales que producen los regímenes autoritarios o semi-autoritarios, al tomar decisiones al margen de la participación de la ciudadanía.
- 2) Porque constituyen la plataforma necesaria para hacer posible una implantación exitosa de los planes, programas, proyectos, políticas, decisiones y soluciones en sociedades con intensa competencia política.
- 3) Porque impiden la arbitrariedad y el abuso de los dirigentes y gobernantes.
- 4) Porque facilitan y desarrollan el ejercicio de la democracia.

2.7 ¿QUÉ APLICACIONES TIENEN LOS PLANES DE GOBERNABILIDAD?

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

Ejemplos:

1. Plan Nacional de Desarrollo
2. Plan Estratégico de Desarrollo de una Entidad Federativa
3. Programa General de Desarrollo del Distrito Federal
4. Planes Estratégicos de Desarrollo de Delegaciones Políticas.
5. Programas Sectoriales (Educación, Salud, Transporte, Desarrollo Urbano, Energía, Comercio y Fomento Industrial, Turismo, etc.).
6. Programas de Capacitación
7. Programas de Fomento del Desarrollo Industrial
8. Programas de Seguridad Pública
9. Proyectos de Obra Pública
10. Programas de Conservación del Medio Ambiente
11. Proyectos de Infraestructura del Transporte
12. Programas de Vivienda
13. Proyectos de Iniciativas de Ley

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

TEMA 3: CALCULO DE LA VIABILIDAD DE UN PLAN

3.1 METODOLOGIA DEL DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS DE VIABILIDAD

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

- Momento de Cálculo de la viabilidad
- Momento del Proceso de viabilidad.

En este tema nos dedicamos a desarrollar la aplicación del primer momento, referido a **Viabilidad Actoral**.

3.2 ELEMENTOS BASICOS PARA EL CALCULO DE LA VIABILIDAD ACTORAL

Toda "Estrategia, Solución o Acción", así como todo plan, programa, proyecto, iniciativa, propuesta, etc., requiere, para su implantación exitosa, contar fundamentalmente con Recursos Múltiples, Voluntades, Actitudes, Paradigmas y Valores de los Actores involucrados.

En efecto, en un contexto democrático o en camino hacia la democracia, la decisión y ejecución exitosa de una Estrategia, Solución o Acción no solamente necesita de los recursos y fuerzas que tenga el Actor Projectista o el Gobernante, sino también de los recursos y fuerzas de todos aquellos actores que:

- 1) Participan en la toma de la decisión de si se ejecuta o no la estrategia, solución o acción en consideración.
- 2) Se puedan sentir afectados (a favor o en contra y en forma directa o indirecta) por la implantación de esa estrategia, solución o acción.
- 3) Se requiera que aporten algún medio o recurso necesario para la implantación de la(s) acción(es).
- 4) Cuando sea el caso, estén involucrados en la propia ejecución u operación de la(s) acción(es).

5) Tengan intereses contrarios a los que persigue el Actor Proyectista, y dispongan de medios y creatividad para actuar como opositores a la(s) acción(es).

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

Si no lo hace, correrá un alto riesgo de que fracase el plan, de pérdida de capital político, de merma de otros recursos que ya haya acumulado y de dificultad para la decisión y ejecución exitosa de otros planes y/o proyectos.

Por ello, además de los recursos múltiples, es necesario identificar las voluntades, actitudes y valores que cada solución requiere de cada actor y qué tanto de cada uno de estos rubros se dispone por parte de cada actor. Así también es necesario determinar el peso que detenta cada actor para cada solución y qué tanta fuerza ejerce cada uno de ellos a favor o en contra de cada solución.

Con estos elementos calculamos el grado de gobernabilidad actoral del sistema social para cada solución, y decidimos si es o no necesario gobernabilizar o aumentar la gobernabilidad del sistema.

3.3 TÉCNICA DE CÁLCULO DE LA VIABILIDAD ACTORAL

La aplicación de esta Técnica se lleva a cabo a través del llenado de los siguientes formatos:

VIAB-1: Vector de voluntades, actitudes y paradigmas que se requieren y se disponen para la ejecución del plan.

VIAB -2: Matriz y vector de pesos a favor y en contra del plan.

VIAB -3: Cálculo según los 4 cuadrantes de la viabilidad

VIAB -4: Decisión sobre viabilización actoral



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

DEL 11 DE SEPTIEMBRE AL 09 DE OCTUBRE DE 2004

ANEXOS

DE - 25

Instructor: Lic. Joel Chávez Treviño
Palacio de Minería
SEPTIEMBRE/OCTUBRE DEL 2004

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

1. EL CONCEPTO DE “VIABILIDAD”.

Es muy común leer en los encabezados de la prensa: “Rechaza la Cámara de Diputados la propuesta de Reforma al IVA del Gobierno” “El Gobierno Federal da marcha atrás a la construcción del Aeropuerto en Atenco” “Fracasó el Rector en su intento de elevar las cuotas en la UNAM”; o escuchar expresiones como “Apenas hace unos meses abrió su empresa y quebró” “Sus proyectos personales se vinieron abajo” “No logró cumplir con su Plan de Trabajo”, “El Director no logró modificar los métodos de trabajo en la oficina”, etc.

¿Por qué ocurre esto con demasiada frecuencia? ¿Qué factores coadyuvan para que se llegue a estas situaciones? Para dar respuesta a estas preguntas habría que responder primero a esta otra ¿Pudieron haberse obtenido otros resultados? Posiblemente. En muchos casos eventos extraordinarios, imponderables, llevaron los proyectos al fracaso; pero, en muchos otros, ocurrió simplemente por que esos proyectos, planes, acciones, operaciones o jugadas **no eran viables** y el actor social que los ejecutó no tuvo la capacidad para preverlo y modificar las condiciones para hacerlos viables.

Uno de los problemas fundamentales de la administración es que siempre se opera con recursos limitados. Limitaciones como estas exigen de los servidores públicos **eficiencia y eficacia**, es decir, capacidad para **alcanzar con el mínimo de recursos necesarios los productos y resultados esperados**. En esto radica la importancia del análisis de viabilidad, es un instrumento que permite superar esas limitaciones al prever la viabilidad de un plan o de sus operaciones, seleccionando aquellas que no la tienen para centrar la atención en ellas y determinar el conjunto de estrategias y acciones para construirles las condiciones que las hagan viables.

Los **viejos paradigmas** son el marco en el cual los gobernantes o los directivos de una empresa toman las decisiones para resolver problemas. Deciden unilateralmente lo que se ha de hacer, como si el hecho de decidir algo hiciera, por sí mismo, que ese algo se realizara sin contratiempos, por arte de magia. Pero, además, cuando se llega a analizar su posibilidad de éxito, ésta se hace a partir de una reducción vulgar, sólo se contempla el aspecto económico. A los otros componentes que determinan la viabilidad o inviabilidad de la producción social de una acción, lo político, cognitivo y organizativo no se les da la importancia debida o simplemente no se les toma en cuenta.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

En un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada esta condicionada por **factores internos y externos** tales como: factores sociales (pobreza, deficientes servicios de salud, inseguridad pública, corrupción, etc.); económicos (desempleo, caída de los precios del petróleo, devaluaciones, incremento de precios, recortes presupuestales, etc.), políticos (guerras, huelgas, movilizaciones masivas, protestas, golpes de estado, etc.), administrativos (estructuras orgánicas formales, personal incompetente, manuales de organización, manuales de procedimientos, etc.), fuera de la influencia del actor proyectista que pueden actuar en contra de la acción de un actor haciéndola fracasar.

Uno de los rasgos característicos del juego social es que siempre se realiza en **situaciones concretas**, en él confluyen diversos actores sociales, cada uno de los cuales intenta llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos. Tales actores se comportan de una manera inesperada, toman sus propias decisiones, actúan en función de sus intereses, de la explicación que cada uno de ellos hace de la realidad y de los escasos recursos que poseen o controlan.

Los proyectos y planes para solucionar el problema de un actor social pueden tener el consenso o contar con un amplio apoyo por parte de los demás actores involucrados en él, en cuyo caso se pueden llevar a cabo sin mayores contratiempos. Sin embargo, con mayor frecuencia suelen ser conflictivos debido a la acción de los "otros", lo que origina un alto grado de *incertidumbre* y la necesidad de asegurar previamente su éxito.

El análisis estratégico plantea la dialéctica entre lo **necesario**, lo **posible** y la **creación de posibilidades**. Pretende lidiar con la incertidumbre y para ello se centra, en un primer momento, en el análisis de viabilidad que permite determinar la posibilidad de éxito de nuestras acciones, operaciones, proyectos o planes y una vez hecho esto, ejecutarlas si son viables, dejarlas de lado si no lo son. En un segundo momento, en caso de ser necesario, se plantea las estrategias y acciones para **construirles viabilidad**¹

Aplicar este análisis da pie a la previsión, en términos de costo-beneficio, indicándonos si vale la pena el costo de la inversión de recursos en relación a los beneficios obtenidos con el resultado, de esta manera reducimos los riesgos de pérdidas económicas, de poder político o de prestigio, etc. al hacer algo que de antemano puede estar condenado al fracaso si no hacemos algo para evitarlo.

¹ Matus Martínez, Carlos. *Política, planificación y gobierno*, ed ILPES, 1987, Caracas, Venezuela, p. 512-518

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

En la Planeación Estratégica Situacional (PES), “**viabilidad**” significa la posibilidad de realizar con eficacia una acción, una jugada, una operación o un conjunto de operaciones, una política pública o privada, un proyecto o un plan que intenta desarrollar un actor en un juego social concreto.

Hacer algo posible puede significar hacer posible la decisión o hacer posible la materialización de lo decidido. No es lo mismo tener la capacidad de decidir sobre algo, que disponer de la capacidad para hacerlo y mantenerlo en el tiempo, son tres aspectos diferentes de un mismo problema. Por ejemplo: Una cosa es que el Congreso de la Unión apruebe la Reforma Fiscal propuesta por el Gobierno Federal y decida aplicar el Impuesto al Valor Agregado a alimentos y medicinas, y otra muy distinta es que ese gobierno la haga efectiva ante la población y logre la captación impositiva que se propone en el horizonte de tiempo contemplado.

El **pensamiento estratégico** se mueve en este terreno y se refiere a sortear las dificultades que un actor o varios le crean a otro al perseguir objetivos conflictivos, de ahí la necesidad de hacer uso de múltiples recursos escasos.

La producción de un hecho social o una acción u operación, demandan la combinación proporcionada de recursos escasos. Podemos decir que la magnitud, calidad e impacto de la misma, como producto momentáneo del juego, está en relación directa con la aplicación combinada en proporción, dimensión y calidad precisa de determinados recursos, sin los cuales es imposible producirla.

¿Se requiere el mismo tipo de recursos para producir una reforma constitucional; incrementar la producción de una determinada mercancía; curar el sida u organizar una empresa? Por supuesto que no, cada una de estas acciones requiere de diferenciar el recurso o los recursos necesarios para llevarla a cabo. Para el primer caso se requiere de un elevado poder político, controlar el Congreso de la Unión y los Congresos estatales, para el segundo el recurso fundamental es el económico, invertir en tecnología; para el tercero es necesario acumular más conocimientos científicos sobre esta enfermedad para encontrar su cura; mientras que para el cuarto se debe contar con la suficiente capacidad organizativa. Esta diferenciación se debe a que se reconocen cuatro distintas **causas de viabilidad o inviabilidad** de una operación: políticas, económicas, cognitivas y organizativas.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

El análisis de viabilidad es un procedimiento mediante el cual se exploran las condiciones reales en las que se pretende concretar una decisión o una acción, jugada, operación, una política pública, proyecto o plan; se determinan cuales son los recursos críticos necesarios para su ejecución y el "peso" de los actores involucrados en ella que pueden favorecerla o impedirla, con el objeto de calcular las posibilidades de éxito.

El análisis de viabilidad deberá hacerse en una o varias de las causas de inviabilidad, seleccionando lo relevante y descartando lo secundario. El análisis inicia con dos cuestionamientos relevantes. ¿Qué parte del plan es **viable** en la situación inicial? Y ¿Puede **construirse viabilidad** en el horizonte de tiempo determinado a aquella parte del plan que hoy no es viable?

Las respuestas a estas interrogantes nos permiten, por un lado, descubrir las debilidades del plan, es decir, aquellas operaciones que en un momento determinado se pueden convertir en un obstáculo para la materialización del plan, para concentrarnos en ellas. Y por otro, establecer las estrategias o acciones que posibiliten construir un entorno adecuado para hacerlas viables, garantizando una mayor probabilidad de éxito. Por tanto, podemos decir que, una estrategia acertada comienza por elegir las preguntas correctas que se resumen en el siguiente cuadro².

¿Son	<i>políticamente</i> <i>económicamente</i> <i>cognitivamente</i> <i>organizativamente</i>	viables los proyectos	<i>políticos</i> <i>económicos</i> <i>cognitivos</i> <i>organizativos</i>	del Plan?
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Este método de análisis requiere identificar con precisión los siguientes elementos:

- Los actores sociales relevantes involucrados en el problema.
- Los recursos exigidos para su producción.
- Los recursos controlados por cada jugador.

² Matus Martínez, Carlos. *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, ed. Fondo Editorial Altadir, 1995, p. 101.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Ambos recursos se enumeran en dos conjuntos:

1. El **Vector de Recursos Críticos del juego (VRC)**. Lista que enumera los recursos que exige la producción de cada operación, jugada, proyecto o plan, determinando las proporciones en que se combinan tales recursos para lograr producirla.
2. El **Vector de Peso del actor (VP)**. Lista de recursos críticos que controla un actor. Si un actor tiene un alto control de los recursos críticos de un juego específico, decimos que tiene mucho peso en dicho juego. Es conveniente precisar lo siguiente: el control de los recursos puede ser directo o indirecto dependiendo de la forma en que controla dichos recursos. El control es directo cuando dependen directamente de él e indirecto cuando ese control lo ejerce por medio de otro actor.

Como mencionamos arriba los tipos de recursos componentes de cada uno de estos vectores son de cuatro categorías:

- de poder político,
- económicos,
- cognitivos o conocimientos, y
- de capacidades organizativas.

Ejemplo 1. (Procedimiento):

Uno de los principales proyectos surgidos al inicio del gobierno del Presidente Vicente Fox, fue el de la construcción de un moderno aeropuerto internacional que sustituyera al que se encuentra en la Ciudad de México. Después de más de un año de estudios y análisis de factibilidad, el Gobierno Federal, tomó la decisión, entre varias opciones, de erigirla en San Mateo Atenco, Estado de México. Sabemos cuál fue el final de este proyecto, sin embargo a modo de ejemplo ubiquémonos en la etapa en la que iniciaba su aplicación y determinemos el grado de viabilidad y las debilidades que tenía en ese momento.

Aplicando un análisis de viabilidad, establecer la posibilidad de viabilidad de este proyecto, aplicando el siguiente procedimiento.

Actores involucrados en este problema:

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Actor proyectista:

A1. Gobierno Federal.

Actores influyentes:

A2. Gobierno del Estado de México

A3. Ejidatarios

A4. Congreso de la Unión

Recursos Críticos necesarios:

CAMPO I: VRC del juego:

X1 = Control del financiamiento privado y presupuestal por 5 mil millones de dólares.

X2 = Control del Estudio de Factibilidad y Proyecto Ejecutivo para la construcción del aeropuerto.

X3 = Control de las marco jurídico para la construcción.

X4 = Control de la población de San Mateo Atenco.

X5 = Control del Gobierno del Estado de México.

X6 = Control de la Presidencia Municipal de San Mateo Atenco.

X7 = Control los medios de comunicación.

CAMPO II: control indirecto del VRC.

X8 = Adhesión del Actor A1 a los otros actores.

X9 = Adhesión del Actor A2 a los otros actores.

X10 = Adhesión del Actor A3 a los otros actores.

X11 = Adhesión del Actor A4 a los otros actores.

CAMPO III: adhesión individual en la base.

X12 = Adhesión de los pobladores de San Mateo Atenco

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Una vez determinados los actores influyentes, los recursos críticos directos e indirectos los relacionamos en la siguiente matriz, en la que el campo I muestra la distribución del VRC del juego. El campo II contiene las adhesiones de unos actores a otros, es decir los recursos indirectos con los que cuenta A1. El campo III la adhesión de la población no organizada.

MATRIZ DE VECTORES DE PESO DE LOS ACTORES SOCIALES (en porcentajes)³

ACTORES	CAMPO I*							CAMPO II**				CAMPO III***
	Control directo de recursos (VRC)							Control indirecto de recursos				Adhesión popular
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	A1 X8	A2 X9	A3 X10	A4 X11	X12
A1	50	100	100	20	100	0	95	NP	100	5	70	20
A2	0	0	0	28	0	100	0	0	NP	36	0	NP
A3	0	0	0	14	0	0	5	0	0	NP	0	NP
A4	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NP	NP
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100					

* Distribución entre los actores del control directo de los recursos críticos del juego. Suma 100.

** Valores de adhesión de unos actores a otros. Control indirecto de recursos críticos del juego.

*** Valores de adhesión de la población al margen de sus organizaciones si pertenecen a alguna o simplemente como individuos sin organización.

De acuerdo a los datos establecidos en la matriz, el control que, en ese momento, tenía el Gobierno Federal sobre el conjunto de los recursos críticos (Campo I) era elevado. Controlaba directamente el 50% del recurso X1 (financiamiento privado y presupuestal por 5 mil millones de dólares); el 100% de X2 (Estudio de Factibilidad y Proyecto Ejecutivo); el 100% de X3 (normas legales para la construcción); de 20% de X4 (población de San Mateo Atenco); 100% (Gobierno del Estado de México) y; 95% de X7 (Congreso de la Unión).

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Al agregar el análisis el Campo II, el actor A1 recibe a través del actor A4 el 50 % más del recurso X1; del actor A2 el control de 28% más del recurso X4 (población de San Mateo Atenco), con lo que el porcentaje de control de este recurso aumenta a un 86%; y recibe, además, el 100% del recurso X6 (Presidencia Municipal). Aunado a esto el actor A1 recibe la adhesión individual de la población (recurso XII) en un 20%.

Resultado: desde el punto de vista del análisis de viabilidad el *vector de peso del actor A1* (Gobierno Federal), el control de recursos para llevar a cabo el proyecto es alto. A1 controla en un porcentaje muy elevado los recursos críticos por lo que podemos deducir que el proyecto tiene un alto grado de viabilidad para llevarlo a cabo. Aparentemente todo marchaba sobre ruedas.

Sin embargo, se comete un error a nivel del análisis. Este adolecía de una debilidad, el Gobierno Federal no consideró necesario tomar en cuenta a la población, ni a los ejidatarios, principales afectados por la expropiación. Los datos del recurso X4 y X12 fueron obtenidos indirectamente de los resultados electorales y del supuesto que la población al contemplar la posibilidad de beneficiarse económicamente con la construcción del aeropuerto que por un lado, atraería a miles de trabajadores durante los próximos cinco años y por el otro incrementaría la plusvalía de las viviendas y de las tierras que no serían afectadas, apoyaría el proyecto. Pero se dejaron de lado este factor y el cultural, es decir, el apego de los ejidatarios a la tierra, subestimando a la vez su peso en el problema y la posible resistencia que opondrían.

Otro error cometido por el gobierno fue tomar unilateralmente la decisión de construir el aeropuerto en San Mateo Atenco. El Gobierno impuso su decisión con el convencimiento de que tenía toda la fuerza para ejecutarlo y así procedió, sorprendió a todos al anunciar que el aeropuerto se construiría en los terrenos de ese poblado y simultáneamente expidió el Decreto de Expropiación de los terrenos de los ejidatarios a los que se pagaría solamente *¡\$ 7.00 por hectárea!*, de acuerdo a la Ley. Esta última decisión desató el conflicto con una parte importante de la población.

Por último, al actor proyectista falló en las acciones tomadas para negociar el conflicto lo que llevó a que el proyecto se desechara, aún y cuando se había realizado una considerable inversión de recursos de todo tipo.

³ Matus Martínez, Carlos *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, op cit , p 173

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

El actor A1 debió poner mayor atención sobre los recursos políticos X4 y X12, lo que le hubiera permitido apreciar las debilidades de su proyecto quedando en condiciones de diseñar y aplicar estrategias y acciones de viabilización, antes y durante la realización del proyecto para cambiar realmente, a su favor, el control de estos recursos; que en última instancia resultaron ser los decisivos.

Conclusión: Cuando un directivo de una empresa, un servidor público o un gobernante toman la **decisión** de llevar a cabo una operación, proyecto o plan y constata en la práctica que fue políticamente inviable, consume inevitablemente parte de su poder sin alcanzar los resultados perseguidos, incurre en **un costo sin contrapartida en beneficios**. Pero, si además, la acción con la cual intenta alcanzar el objetivo anunciado es *ineficaz* comete un doble error.⁴

Los actores deben hacer un *uso inteligente* de sus recursos más abundantes, para no desaprovecharlos y *ser cuidadoso* en el uso de sus recursos más escasos para no saturarlos en operaciones de bajo valor para su estrategia. En la medida en que un jugador subutiliza sus recursos más abundantes y copa el límite de sus recursos escasos, le otorga una significativa ventaja a sus oponentes.

Realizar ejercicio 1 del Anexo.

El análisis de viabilidad es un procedimiento mediante el cual se exploran las condiciones reales en las que se pretende concretar una decisión o una acción, jugada, operación, una política pública, proyecto o plan; distingue los recursos críticos necesarios para su ejecución y establece el "peso" de los actores involucrados que pueden favorecerla o impedirla, con el objeto de determinar sus posibilidades de éxito y actuar en consecuencia.

2. CÁLCULO RÁPIDO DE VIABILIDAD.

Cuando se trata de problemas menos complejos es posible realizar un cálculo rápido de viabilidad, considerando siempre que éste es solamente un indicador inicial y si es necesario, se deberá aplicar el método anterior.

A continuación se presentan varios tipos de jugadas a ser emprendidas por diferentes tipos de actores proyectistas, a fin de que usted realice un análisis preliminar de viabilidad y en algunos casos, formule recomendaciones.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

CASO 1: Jugada de j1 = Las Autoridades del G. D. F. (j1) para economizar recursos ordenan la compactación del horario de servicio de la dependencia que en la actualidad es de 9:00 hrs. A 21:00 hrs.

¿Qué jugadores cree usted que se opondrían a esta medida?

j2:

j3:

Posible jugada de j2:

Posible jugada de j3:

CASO 2: Jugada de j1 = Un Director General ordena que se lleve a cabo un plan de reorganización a través de la aplicación de procesos de Reingeniería (rediseño de los procesos administrativos), con el objeto de hacer más eficiente y eficaz el trabajo de la Dirección.

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

j2:

j3:

Posible Jugada de j2:

Posible Jugada de j3:

CASO 3: El actual Presidente, actuando también como Actor Proyectista (j1), ha propuesto al Congreso de la Unión una Reforma Fiscal, que permanece estancada por muy diversos rechazos. Si tomamos esta última propuesta como la jugada de j1, tendremos que:

1) Jugadores en contra de la propuesta de Reforma Fiscal:

j2:

j3:

Jugada opositora de j2:

Jugada opositora de j3

2) ¿Qué debió haber hecho j1, antes de lanzar su propuesta, para evitar las jugadas opositoras que la han estancado?

3) ¿Qué jugada(s) podrá hacer a continuación j1 para destrabar el estancamiento actual de su propuesta de reforma?

⁴ Carlos. Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas, op cit., p 111

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

CASO 4: El anterior Rector de la UNAM (j1) lanzó una propuesta de aumento de cuotas de estudio, pero fue tal el rechazo interno y externo, que la Universidad permaneció en huelga por 10 meses, el Rector retiró su propuesta y renunció poco después. La imagen de la UNAM quedó dañada, hubo fuga de buenos estudiantes y cuantiosas pérdidas económicas.

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

j2:

j3:

j4:

Jugada opositora de j2:

Jugada opositora de j3:

Jugada opositora de j4:

2) ¿Qué debió hacer j1 antes de lanzar su propuesta, a fin de evitar todo lo que pasó?

3) ¿Cómo deberá realizarse este tipo de propuestas en el futuro para asegurar su éxito?

Si el Director General ordena a sus directores de área aumentar en un 50% la rapidez de los trabajos que allí se realizan. El que se cumpla esta orden no depende de los directores, ya que el cumplimiento de la instrucción está **condicionado por una serie de factores**, sobre los que no tiene control el Director, ni los directores. Entre los que podemos mencionar: la voluntad de los individuos, sus capacidades y habilidades, su productividad, organización; los métodos el ambiente de trabajo; los equipos utilizados, los sistemas de comunicación, la disponibilidad presupuestal, etc.

Para realizar este tipo de análisis es necesario determinar el peso de cada uno de los actores influyentes. Una vez hecho esto conocer:

- **La viabilidad por voluntad** de los actores; esto es, quienes de ellos están en contra, a favor y los que son indiferentes a la realización de una operación o jugada determinada.
- **La viabilidad por capacidad**, considerar sus capacidades personales, aptitud (conocimientos, cualidades o habilidades que posee para alcanzar sus objetivos) y actitud (disposición para lograr algo); así como, los recursos con que cuenta para la ejecución de sus acciones, tales como, infraestructura, equipos, materiales, organización, dinero, etc., y

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

- **La viabilidad por entorno**, es decir, las condiciones del medio o entorno en las que se desarrollará el proyecto (económicas, políticas, sociales, culturales, naturales, jurídicas, etc.) y el tipo de entorno que se requiere para su realización.

Ejemplo 2 (Procedimiento⁵):

El Director General ordena un Plan de Mejora Continua, que incluye la aplicación de Reingeniería de Procesos, Calidad Total y Control Estadístico de Procesos, para lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de la Dirección e incrementar la eficacia del personal, con el objeto de mejorar sustancialmente los tiempos de respuesta y la satisfacción del usuario.

1) Identificar a los jugadores que apoyan y a los que rechazan la jugada, indicando entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno, utilizando la escala: + 3 (Total apoyo), + 2 (Mediano apoyo), + 1 (Poco apoyo), 0 (Indiferencia), - 1 (Poco rechazo), - 2 (Mediano Rechazo) y - 3 (Total rechazo).

Indíquelo a continuación:

A1: Director General	(+3)
A2: Directivos	(+2)
A3. Trabajadores de estructura	(+1)
A4: Trabajadores sindicalizados	(-3)

2. Estimando el "peso" que cada jugador tiene para facilitar o impedir la realización de la jugada en estudio. Este peso se indica para cada jugador, colocándolo entre paréntesis utilizando la escala de 0 a 10, queriéndose decir con "10" que el jugador tiene un "alto peso" en esa jugada y con "0" que el jugador tiene un "peso Nulo" en esa jugada, y los números de 9 a 1, indican diferentes grados de peso.

Indique a continuación el peso estimado de cada jugador:

j1: 9; j2: 9; j3: 8; j4: 9.

⁵ Mejías Ruiz, Rómulo *Apuntes del Diplomado en Planeación Estratégica, Módulo II análisis estratégico de la viabilidad del plan* Facultad de Ingeniería, UNAM, 2003, pp 20-22

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

Multiplicar la voluntad de cada jugador (punto 1) por el respectivo "peso" del jugador (punto 2), sumando separadamente los resultados parciales positivos y los negativos de estas multiplicaciones, y dividiendo el total positivo entre el total negativo.

Realice las operaciones a continuación:

$$j1: 3 \times 9 = 27$$

$$j2: 9 \times 2 = 18$$

$$j3: 8 \times 1 = 8$$

$$j4: -3 \times 9 = -27^6$$

$$\text{Suma de positivos} = 53. \quad \text{Suma de negativos} = 27.$$

$$\text{Grado de viabilidad aproximada por voluntad} = \text{suma de positivos} / \text{suma de negativos} = 53 / 27 = 1.96$$

Si la división resulta < 1 , la jugada tiene nula viabilidad; si es < 2 , tiene baja viabilidad; si es $=$ ó $>$ dos, tiene mediana viabilidad y; si resulta > 4 , la jugada u operación tiene alta viabilidad por voluntad.

Resultado: 1.96, indica baja viabilidad por voluntad.

3. Capacidades que requiere la jugada: conocimiento de los métodos a aplicar, actitud e los trabajadores en conjunto, infraestructura, presupuesto, recursos humanos, recursos materiales, organización adecuada.

Capacidades disponibles y en qué porcentaje cubren lo requerido.

Conocimiento de los métodos a aplicar = 0%

Actitud e los trabajadores en conjunto = 35%

Infraestructura = 100%

Presupuesto = 75%

Recursos humanos capacitados = 10%

Recursos materiales = 75%

Organización adecuada = 25%

$$320 / 7 = 45.71\%$$

⁶ El signo sólo nos indica la dirección del rechazo, si es a favor o en contra de la acción, plan o proyecto

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Capacidades que podrían hacer que la jugada o el plan tenga una nula (menos del 30%); baja (entre 30% y 50%); mediana entre 50% y 70%), y; alta viabilidad por capacidad (más de 70%).

Resultado: **42.14%**, indica **baja viabilidad por capacidad**.

4. **Condiciones del entorno** que podrían hacer que la jugada o el plan fueran inviables.

Condiciones del entorno negativas:

- **Relación difícil con el Sindicato debido a la revisión salarial.**
- **Falta de una cultura de trabajo para mejorar la calidad en el servicio.**

Condiciones entorno positivas:

- **El Secretario está interesado en mejorar la imagen de la dependencia por lo que dispuso de una parte del presupuesto para este rubro.**
- **El Director General goza de prestigio y confianza entre los trabajadores.**
- **La ciudadanía apoya esta medida que redundará en su beneficio.**
- **El marco jurídico es adecuado para aplicar el proyecto.**

Conclusión: Los resultados de este análisis nos indican baja viabilidad para la aplicación del proyecto, existen varios factores que son desfavorables y pueden influir negativamente, obstaculizando su aplicación. Por tanto, para garantizar el éxito del proyecto, debemos modificar al menos estos factores:

- **Elevar el nivel de apoyo del actor A3 y revertir el rechazo de A4.**
- **Incrementar el conocimiento de los métodos a aplicar al menos en un 50%**
- **Modificar la actitud e los trabajadores a un 60%**
- **Incrementar los recursos humanos capacitados = 40%**

En cuanto al entorno se requiere:

- **Mejorar la relación con la Sección Sindical para tener mejores condiciones para la negociación,**
- **Sensibilizar a los trabajadores y a la Sección Sindical sobre la necesidad simplificar los trámites y elevar la eficiencia y eficacia para dar un mejor servicio a los usuarios.**

Lograr esto depende de las estrategias o acciones que apliquemos para viabilizar el Proyecto.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Cada uno de los resultados nos permite evaluar hasta que grado es viable o inviable el proyecto y de ser necesario en que aspectos se requiere de la aplicación de estrategias o acciones para construirle las condiciones adecuadas para llevarlo al éxito.

Integre equipos y realice el ejercicio 2.

3. CONCLUSIONES.

El análisis de viabilidad es una aportación teórica de la Planeación Estratégica Situacional al desarrollo de la Planificación. Supera al análisis tradicional debido a que su análisis es multilateral, lo que permite tener una visión integral de los problemas. Contempla como causas de la viabilidad o inviabilidad de la soluciones que se proponen no sólo los aspectos económicos, sino también y en igual nivel de importancia los políticos, los cognitivos y los organizativos, ninguno de ellos puede ser reducido, con simpleza, al otro. Aunque domine alguno, los otros siempre estarán presentes interactuando en mayor o menor medida

En el análisis de problemas complejos el Vector de Peso de los Actores y el Vector de Recursos Críticos permiten diferenciar esas causas y prevé si alguna o algunas de ellas pueden representar un obstáculo en la ejecución de nuestras soluciones, en cuyo caso se estará en la posibilidad de plantear acciones previas para viabilizar o construirle viabilidad a las partes del Plan que momentáneamente sean inviables.

Por otro lado, para tratar problemas menos complejos se aplica el Cálculo Rápido de Viabilidad que, cuyo Vector por Capacidad, Vector por Voluntad y Vector por Entorno permite realizar un cálculo inmediato de la viabilidad de nuestras acciones, operaciones, proyectos o planes. Este tipo de cálculo puede ser suficiente, pero en caso de no ser así, será necesario realizar un análisis a fondo a través del método anterior.

Como mencionamos páginas arriba, el beneficio que aporta este método de Análisis de Viabilidad nos pone en condiciones de llevar al éxito nuestros proyectos y planes para resolver los problemas con eficiencia y eficacia, de tal manera que evitemos el derroche de recursos escasos económicos, políticos, cognitivos y organizativos.

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

4. ANEXOS.

Ejercicio 1:

Nombre: _____

Integrándose en equipos lleve a cabo un análisis de viabilidad de un problema elegido en conjunto, considere los elementos necesarios para el mismo y al final elabore su conclusión. El resultado puede ser positivo o negativo.

Planteamiento del problema:

Actor Proyectista:

A1.

Actores influyentes:

A2.

A3.

A4.

CAMPO I: control directo de recursos críticos:

X =

X =

X =

X =

X =

X =

CAMPO II: control indirecto de los recursos críticos:

X =

X =

X =

X =

CAMPO III: adhesión individual en la base

X =

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAIÁS CHÁVEZ TREVIÑO

MATRIZ DE VECTORES DE PESO DE LOS ACTORES SOCIALES (en porcentajes)

ACTO-RES	CAMPO I*							CAMPO II**				CAMPO III***
	Control directo de recursos (VRC)							Adhesión de otros actores				Adhesión popular
	X	X	X	X	X	X	X	A1	A2	A3	A4	X
A1								X	X	X	X	X
A2												
A3												
A4												
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100					

Resultado:

Conclusión:

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

Ejercicio 2.

Nombre: _____

El grupo se dividirá en equipos de trabajo, cada uno de los cuales elegirá de común acuerdo un ejemplo. A continuación determinarán colectivamente, por el método de Cálculo Rápido la Viabilidad, la posibilidad de éxito de una operación, proyecto o plan a ser emprendido por un actor

1) Obtenga el grado de viabilidad aproximada por voluntad:

A) Identifique a los jugadores que apoyan y a los que rechazan la jugada, indicando entre paréntesis el grado de apoyo o rechazo de cada uno:

A1: ()

A2: ()

A3: ()

A4: ()

B) Estime el "peso" que cada jugador y coloque en las líneas el valor que le asigna.

j1: ___; j2: ___; j3: ___; j4: ___.

C) Obtenga el grado de viabilidad aproximada por voluntad:

j1: =

j2: =

j3: =

j4: =

Suma de positivos = . Suma de negativos = .

Grado de viabilidad aproximada por voluntad =

Resultado: indica **viabilidad por voluntad.**

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

2) Calcule la viabilidad por capacidad

A) Capacidades que requiere la jugada.

B) Capacidades disponibles y en qué porcentaje cubren lo requerido:

C) Obtenga el grado de Viabilidad por capacidad = / =

Resultado %, indica viabilidad por capacidad.

4. Condiciones del entorno que podrían hacer que la jugada o el plan fueran inviables.

A) Condiciones del entorno negativas:

B) Condiciones entorno positivas:

C) Que tipo de entorno se requiere para su realización.

Conclusión:

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

5. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

Huertas, Franco. *El método PES, Planificación Estratégica Situacional, entrevista a Carlos Matus*, editada por el Centro de Estudios de la Realidad Boliviana, La Paz, Bolivia, 138p.

Matus Martínez, Carlos *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi, estrategias políticas*, edición del Fondo Editorial Altadir, 1995, 361p

Mejías Ruiz, Rómulo *Apuntes del Diplomado en Planeación Estratégica, Módulo II: análisis estratégico de la viabilidad del plan*, edición de la Facultad de Ingeniería, UNAM, México, D. F., 2003, 435p.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

Henao Vélez, Lucio Mauricio. *Diseño reflexivo de problemas*, www.monografias.com , 2004, 43 p

Matus Martínez, Carlos. *Política, planificación y gobierno*, 2ª edición, editada por del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1987, Caracas, Venezuela, 781p

MOD. IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VIABILIDAD DEL PLAN

LIC. JOEL ISAÍAS CHÁVEZ TREVIÑO

6. GLOSARIO.

Actor social: persona, organización o agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerzas y actúa produciendo hechos para cambiar la realidad donde desarrolla su actividad

Capacidad de gobierno: conjunto de destrezas, experiencias, habilidades, teorías, métodos de dirección que posee un equipo de gobierno.

Construcción de viabilidad: Proceso de cambio por medio del cual un actor logra una relación favorable de intereses y fuerza para hacer posible una operación que en la situación inicial es inviable

Eficacia Expresa la condición de que los medios seleccionados sean los adecuados para hacer que el producto obtenido sea suficiente para alcanzarlos resultados esperados.

Eficiencia: optimización de los recursos disponibles o insumos para obtener el producto deseado.

Incertidumbre: imposibilidad de decidir o calcular con certeza

Operación: actividad o acción llevada a cabo para alcanzar un objetivo.

Paradigma: Esquema mental, patrón o modelo de pensamiento por medio del cual el ser humano aprecia la realidad.

Plan: conjunto de acciones, operaciones o proyectos sistematizados para alcanzar un objetivo propuesto.

Planeación Estratégica Situacional: Método de planificación que tiene como base la solución de problemas a partir de situaciones concretas. Es un proceso continuo de aplicación de estrategias, a veces momentáneas, que permiten el logro de los objetivos propuestos pasando por cuatro momentos: explicativo situacional, normativo, estratégico y táctico operacional. Es el cálculo que precede y preside la acción en una situación determinada.

Previsión: capacidad o intento de prever o establecer un espacio de posibilidades futuras.

Problema: Es la formalización para un actor o jugador de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia.

Recursos: conjunto de bienes o medios disponibles para aplicarlos en la solución de un problema