



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



Del 14 al 30 de Marzo de 2006

APUNTES GENERALES

CI-008

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Instituto Mexicano del Petróleo
Marzo del 2006

INDICE

	Pag.
Módulo II: Planeación Estratégica.	
Objetivo	3
1. Definición, tipología y metodología de la planeación estratégica	4
1.1. ¿Qué es Planeación?	5
1.2. ¿Qué significados tienen las palabras "Estrategia" y "Estratégico"?	6
1.3. Tipología de la Planeación Estratégica.	8
1.4. Definición de Planeación Estratégica Clásica (PEC)	9
1.5. Definición de Planeación Estratégica Integradora (PEI)	11
1.6. Métodos de Planeación Estratégica	13
1.7. Elementos de la Planeación Estratégica Clásica (PEC)	20
2. Formulación de rumbos multiactorales pluriperceptuales en escenarios	32
2.1 Nombre del plan estratégico a ser desarrollado, grandes problemas a resolver y sistemas de variables endógenas y exógenas (descriptores, factores y actores relevantes)	33
2.2 Modelos de escenarios prospectivos en cuatro cuadrantes	37
2.3 Escenarios prospectivos respecto del área funcional	52
2.4 Misiones, visiones y objetivos multiactorales pluriperceptuales en escenarios.	57
3. Diagnóstico Fodaie's multiactorales pluriperceptuales y formulación de estrategias integradoras	58
3.1. FODAIE'S multiactorales pluriperceptuales en escenarios	59

3.2. FODAIE'S depuradas y ampliadas y formulación de estrategias integradoras	60
4. Prevención, reacción planificada y corrección anticipada	61
4.1. Estrategias multiactorales previsibles, preventivas, reactivas y correctivas.	62
4.2. Formulación de proyectos, procesos, indicadores y metas	63
5. Evaluación e incremento de viabilidad, eficiencia y eficacia del plan.	64
5.1. Viabilidad humana.	65
5.2. Viabilidad por capacidad	68
5.3. Viabilidad por entorno	69
5.4. Eficiencia y eficacia interactiva	72
5.5. Incremento de viabilidad, eficiencia y eficacia	77
6. Operación del Plan.	89
6.1 Programación	90
6.2 Seguimiento, evaluación y control	93
REFERENCIAS	95

MÓDULO II. PLANEACION ESTRATEGICA

OBJETIVO:

Que los participantes posean los conocimientos, las habilidades y actitudes requeridas para formular planes estratégicos orientados a la solución de problemas en el Instituto Mexicano del Petróleo, a través del diagnóstico de esos problemas, la formulación, evaluación, viabilización e implantación de estrategias y acciones de solución, teniendo en cuenta el entorno económico, social y político actual, caracterizado por constantes cambios, pluralidad, competencia comercial y política, adversidad, incertidumbre, limitación de recursos y agudización de problemas.

DURACION: 20 horas

1. DEFINICIÓN, TIPOLOGÍA Y METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN?

ES DISEÑAR, SECUENCIAR ACCIONES NECESARIAS, SUFICIENTES Y VIABLES, Y HACER SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE SU EJECUCIÓN PARA ALCANZAR OBJETIVOS EN FORMA EFICIENTE Y EFICAZ.

* ¿Por qué diseñar?	Porque la planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
---------------------	---

* ¿Por qué secuenciar?	Porque las acciones deben ejecutarse en un orden que facilite el logro de los objetivos.
------------------------	--

* ¿Por qué necesarias?	Por coherencia entre objetivos y acciones.
------------------------	--

* ¿Por qué suficientes?	Porque el plan debe incluir a todas las acciones necesarias.
-------------------------	--

* ¿Por qué viables?	Porque debe contar con la voluntad, la capacidad y las condiciones adecuadas para su realización.
---------------------	---

* ¿Por qué hacer seguimiento, evaluación y control?	Porque es necesario observar, medir y actuar para facilitar el cumplimiento de metas y objetivos.
---	---

* ¿Por qué en forma eficiente?	porque deben diseñarse y ejecutarse con el mejor uso de los recursos.
--------------------------------	---

* ¿Por qué en forma eficaz?	porque deben diseñarse y actualizarse para lograr los resultados del plan.
-----------------------------	--

1.2 ¿QUÉ SIGNIFICADOS TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO"?

Veamos algunas de los significados más comunes:

- 1. Estrategia es la acción o acciones necesarias (s) para alcanzar un objetivo, bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción - objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien: "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad:..."

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado:.....
.....
.....

- 2. Estrategia es un esquema de actuación que se concibe para alcanzar uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de oposición, de riesgo, de limitación de recursos, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia y de falta de control y desconocimiento de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos: "Aunque soy Director, estoy consciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado:
.....
.....

- 3. Estratégico es algo fundamental y vital. Ejemplo, "El sector petrolero es estratégico para la nación".

Cite un ejemplo:
.....

- 4. Estratégico es una posición desde donde se puede lograr algo con mayor facilidad.

Cite un ejemplo:
.....

- 5. Estratégico es el orden en el que deben ejecutarse varias acciones para lograr un objetivo.

Cite un ejemplo:
.....

6. Estratégico se refiere al largo plazo. Lo operativo se refiere al corto plazo.

Cite un ejemplo:

7. Estratégico se refiere a los lineamientos y políticas que fija la dirección. Lo operativo se refiere a las acciones a ser ejecutadas por los trabajadores.

Cite un ejemplo:

8. Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en los diversos tipos de juegos interactivos (juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para énfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico proviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo:

.....

1.3: TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CRITERIOS	DENOMINACIÓN	VERSIONES
1. Mayor énfasis en el rumbo (R)	• Planeación Estratégica Clásica	• Varias Similares
	• Planeación Estratégica Integradora (PEI-R)	Única
2. Mayor énfasis en el diagnóstico de problemas (D)	• Planeación Estratégica Integradora (PEI-D)	Única
	• Planeación Estratégica Situacional (PES)	Única
	• Planeación Orientada a Proyectos (POP)	Única
	• Método Altadir de Planeación Popular (MAPP)	Única
3. Énfasis en todos los elementos del plan (T)	• Planeación Estratégica Integradora (PEI-T)	<ul style="list-style-type: none"> • PEI-T-Básica (en desarrollo) • PEI-T-Intermedia (en proyecto) • PEI-T-Avanzada (en proyecto)

1.4 DEFINICION DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLÁSICA (PEC)

Una de sus definiciones más comunes dice así:

"ES UN PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE CONOCE Y SE PROYECTA LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, Y SE DISEÑAN LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA ALCANZAR LA MISIÓN, LA VISION Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION"

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLÁSICA?

1. Es normativa o inductiva, ya que se basa en el enfoque del "debe ser", del "qué hacer" y "cómo hacerlo".
2. Es institucional-empresarial, ya que (complete): _____

3. Es directiva, ya que: _____

4. Es determinística, ya que: _____

5. Es lógica e inobjetable, ya que: _____

6. El plan se formula en un solo futuro, ya que: _____

7. Supone que el plan es viable, ya que: _____

8. Supone que el plan es eficaz y eficiente, ya que: _____

9. El plan se formula más en función del rumbo (misión, visión, objetivos) que del diagnóstico, ya que: _____

10. El plan se formula considerando que el que planifica es el "sujeto" y todos los demás son "objetos planificados", ya que: _____

11. El plan se formula sin considerar los planes de otros actores

relacionados, incluyendo oponentes, ya que: _____

¿QUÉ BENEFICIOS SE OBTIENEN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLÁSICA Y CUÁLES SON SUS PRINCIPALES LIMITACIONES?

BENEFICIOS: _____

LIMITACIONES: _____

1.5 DEFINICIÓN DE PLANEACION ESTRATÉGICA INTEGRADORA (PEI)

Es un proceso dinámico de investigación, cálculo, diseño y ejecución de acciones viables, eficientes y eficaces para construir las condiciones que permitan alcanzar objetivos, trabajando con múltiples fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias y ajenas, en situaciones de incertidumbre, adversidad, poder compartido y limitación de recursos, bajo un enfoque holístico, pluriperceptual y de manejo constructivo de diferencias y coincidencias.

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

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

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

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

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

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

1.6 METODOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLÁSICA**

(FORMULACIÓN UNILATERAL)

ETAPAS	¿QUÉ INCLUYE CADA ETAPA?
1. FORMULACIÓN DEL RUMBO	<ul style="list-style-type: none">• MISIÓN• VISIÓN• OBJETIVOS
2. DIAGNÓSTICO (FODA)	<ul style="list-style-type: none">• ANÁLISIS INTERNO: - FORTALEZAS Y DEBILIDADES• ANÁLISIS EXTERNO: - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
3. FORMULACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none">• ESTRATEGIAS• PROYECTOS Y PROCESOS• INDICADORES Y METAS
4. OPERACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none">• PROGRAMACIÓN• SEGUIMIENTO• EVALUACIÓN• CONTROL

METODOLOGÍA DE LA PEI-R

ETAPAS	ELEMENTOS EN CADA ETAPA
1. Formulación de rumbos multiactorales pluriperceptuales en escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del plan estratégico a ser desarrollado, grandes problemas a resolver y sistema de variables endógenas y exógenas (descriptores, factores y actores relevantes). • Escenarios Prospectivos • Misiones multiactorales pluriperceptuales en escenarios. • Visiones Idem. • Objetivos Idem
2. Diagnóstico Fodaie's multiactorales pluriperceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas multiactorales pluriperceptuales en escenarios. • Oportunidades Idem. • Debilidades Idem. • Amenazas Idem. • Intereses Idem. • Estrategias Idem. • FODAIE depurada y ampliada del actor proyectista en escenarios.
3. Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias integradoras multiactorales respecto del actor proyectista en escenarios.
4. Prevención, reacción planificada y corrección anticipada	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias multiactorales previsibles • Nuevos escenarios, sorpresas y contingencias. • Estrategias preventivas, reactivas y correctivas. • Formulación de proyectos, procesos, indicadores y metas.
5. Evaluación e incremento de viabilidad, eficiencia y eficacia del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad humana • Viabilidad por capacidad • Viabilidad por entorno • Eficiencia y eficacia interactiva • Incremento de viabilidad, eficiencia y eficacia • Valor agregado de las áreas funcionales conectadas por procesos clave
6. Operación del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Seguimiento • Evaluación • Control.

METODOLOGÍA DE LA P.E.I-D

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

METODOLOGÍA DE P. E. S.

ETAPAS	ELEMENTOS EN CADA ETAPA
<p>1. DESCRIPCIÓN Y GENERALIDADES DEL PROBLEMA EN ESTUDIO Y ACTOR EMPRENDEDOR DE LA SOLUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ÁMBITO PROBLEMÁTICO SELECCIONADO. • PROBLEMA ANALIZADO. • PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL ÁMBITO SELECCIONADO. • PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN QUE AFECTA AL ACTOR. • ACTORES SOCIALES RELEVANTES EN LA GESTACIÓN, MANTENIMIENTO Y ENFRENTAMIENTO DEL PROBLEMA SELECCIONADO. • DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA (VDP).
<p>2. EXPLICACIÓN SITUACIONAL DEL PROBLEMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FLUJOGRAMA DE EXPLICACIÓN SITUACIONAL. • NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS. • ÁRBOL DEL PROBLEMA (DE NUDOS CRÍTICOS). • VECTOR DE DESCRIPCIÓN DE NUDOS CRÍTICOS (VDNC).
<p>3. ESCENARIOS, OPERACIONES Y ACCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LISTA DE OPERACIONES Y ACCIONES. • MATRIZ DE NUDOS CRÍTICOS-OPERACIONES (EVALUACIÓN CUALITATIVA). • VARIANTES SIMPLES Y COMBINADAS. • SÍNTESIS DE ESCENARIOS. • ESCENARIOS DE OPERACIONES-RESULTADOS. • DISEÑO DE LAS OPERACIONES EN CADA ESCENARIO (RECURSOS-PRODUCTOS-RESULTADOS). • PROGRAMA DIRECCIONAL POR ESCENARIO: SITUACIÓN INICIAL (VDNC, VDP) Y SITUACIÓN OBJETIVO (VDNC*, VDR). • ÁRBOL DE APUESTAS EN ESCENARIOS: OPERACIONES-VDP → VDR. • PRESUPUESTACIÓN DEL PLAN EN ESCENARIOS.

4. PLANES DE CONTINGENCIA	<ul style="list-style-type: none">• LISTADO DE SORPRESAS Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS.• PLAN DE CONTINGENCIAS PARA LAS SORPRESAS RELEVANTES.
5. ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none">• MATRIZ DE MOTIVACIONES DE LOS ACTORES RESPECTO DE LAS OPERACIONES• NOMENCLATURA Y LISTADO DE RECURSOS NECESARIOS• MATRIZ DE REQUISITOS DE CONTROL DE RECURSOS RELEVANTES PARA CADA OPERACIÓN• MATRIZ DE ACTORES/OPERACIONES CONFLICTIVAS• MATRIZ DE VECTORES DE PESO DE LOS ACTORES• ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN EN LA SITUACIÓN INICIAL• TRAYECTORIAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS• MEJOR Y PEOR TRAYECTORIA ESTRATÉGICA.
6. ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA• MONITOREO CON INDICADORES• AJUSTE PERIÓDICO DEL PLAN

METODOLOGÍA DE P. O. P.
(ZOPP = ZIELORIENTIERTE PROYEKTPLANUNG)

ETAPAS	ELEMENTOS EN CADA ETAPA
1. EXPLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.• ÁRBOL DEL PROBLEMA.
2. PLAN	<ul style="list-style-type: none">• MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO Y ÁRBOL DE OBJETIVOS.• PROYECTOS Y ACTIVIDADES.• CONDICIONES IMPORTANTES CUYO CUMPLIMIENTO EXIGE EL PLAN.
3. ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA.• MONITOREO CON INDICADORES.• AJUSTE PERIÓDICO DEL PLAN

METODOLOGÍA DE M. A. P. P.

- PASO 1:** IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN.
- PASO 2:** PRECISIÓN DEL PROBLEMA (VDP).
- PASO 3:** EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA: ÁRBOL EXPLICATIVO (CAUSAS → VDP → CONSECUENCIAS).
- PASO 4:** DISEÑO DE LA SITUACIÓN-OBJETIVO: ÁRBOL DE LA SITUACIÓN-OBJETIVO (CAUSAS* → VDR → CONSECUENCIAS).
- PASO 5:** SELECCIÓN DE LOS FRENTE DE ATAQUE O NUDOS CRÍTICOS.
- PASO 6:** DISEÑO DE OPERACIONES Y DEMANDAS DE OPERACIÓN (NUDOS CRÍTICOS, ¿QUÉ HACER POR SÍ SOLO? Y ¿QUÉ HACER CON LA COOPERACIÓN DE OTROS?).
- PASO 7:** DEFINICIÓN DE RESPONSABLES POR LAS OPERACIONES.
- PASO 8:** DEFINICIÓN DE RESPONSABLES POR EL SEGUIMIENTO DE LAS DEMANDAS DE OPERACIÓN.
- PASO 9:** PRESUPUESTO DEL PLAN (COSTO DE CADA OPERACIÓN Y APORTACIONES DE LOS ACTORES).
- PASO 10:** MOTIVACIÓN DE ACTORES FRENTE AL PLAN.
- PASO 11:** RECURSOS CRÍTICOS PARA PRODUCIR LAS OPERACIONES.
- PASO 12:** ¿QUIÉN CONTROLA CADA RECURSO CRITICO?
- PASO 13:** SELECCIÓN DE TRAYECTORIAS ESTRATÉGICAS.
- PASO 14:** ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DEL PLAN.
- PASO 15:** DISEÑO DEL SISTEMA DE PETICIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS.

1.7 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLASICA

* ELEMENTOS DEL PLAN

La Planeación Estratégica Clásica sigue un proceso metodológico en el que se formulan secuencialmente los elementos básicos de un Plan Estratégico a través de contestar las siguientes preguntas:

- * ¿Cuál es nuestra tarea fundamental, nuestra **misión**?
- * ¿Cómo queremos ser, nuestra **visión**?
- * ¿Qué resultados nos proponemos lograr, nuestros **objetivos**?
- * ¿Cómo estamos, cuál es nuestro **diagnóstico**?
- * ¿Cómo lograremos nuestros objetivos, con qué **estrategias**?
- * ¿Con qué **proyectos** y en qué **procesos** ejecutaremos nuestras estrategias?
- * ¿Con qué **indicadores** mediremos las **metas** que nos fijemos?

Al contestar estas preguntas tendremos formulado un Plan Estratégico Clásico.

* MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión define la esencia o razón de ser de la Institución o dependencia, describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la Misión:

- * Se define el campo de especialidad
- * Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- * Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- * Genera cohesión, motivación y compromiso con la Institución.

¿Cómo se formula la Misión?

Una forma práctica y sencilla de formular la Misión consiste en responder a varias preguntas. Veámoslo para el caso del Gobierno de un Estado:

. ¿Quién es? :

Una institución de servicio

. ¿Qué hace? :

Dedicada a procurar el desarrollo del Estado

. ¿Para qué lo hace?:

Para elevar la calidad de vida

. ¿Para quién lo hace?:

Para los ciudadanos

. ¿Cómo lo hace?:

Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar las respuestas, nos queda la Misión en la siguiente forma:

"El Gobierno del Estado X es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del Estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico".

* VISION Y OBJETIVOS

La Visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la Institución o dependencia.

La Visión comunica la idea de lo que la Institución o dependencia quiere llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener.

¿Como se formula la Visión?

- Para desarrollar la Visión, es necesario "ver con los ojos de la imaginación", es necesario "ver más allá de lo concreto", visualizando un futuro con la imaginación, un futuro que deseamos alcanzar.
- La Visión debe formularse como un trabajo en equipo, entre el líder y sus colaboradores. Debe ser compartida y apoyada por todos en el equipo.
- Debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y la superación, y justifique un esfuerzo extra de la institución.
- Debe ser coherente y convincente.
- El futuro deseado debe considerar fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de los diferentes usuarios y beneficiarios (derivado directamente de la misión: Qué se hace y para quién se hace).
- Debe describir cómo la organización estará estructurada y qué estará haciendo para lograr el cumplimiento de su misión.
- La descripción debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan para darle dirección a la misma. Es muy conveniente saber el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- Las preguntas que debemos responder para formalizar la visión son: ¿Qué deseamos?; ¿Hacia dónde queremos ir?; ¿Cómo queremos ser percibidos?; ¿Cómo deberá ser

nuestra organización? y ¿Cómo debemos funcionar y operar?

- **Ejemplo de Visión:**

VISION FONACOT:

"Ser una institución reconocida por brindar el mejor servicio de financiamiento a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo y servicios, que les permita mejorar su calidad de vida.

Para ello, deberá ser autofinanciable, con alto nivel de productividad, amplia y estratégica cobertura nacional, operación dinámica, flexible, apoyada en una infraestructura computacional y de comunicaciones vanguardistas, lo que permite tener la información en línea con nuestras delegaciones, los centros de trabajo, las instituciones financieras y establecimientos afiliados.

Asimismo, contar con una estructura organizacional que se adapte rápidamente a los cambios que el entorno exige, con personal honesto, comprometido con la institución y orgullosos de su labor".

*** OBJETIVOS**

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión.

Constituyen el desglose de la misión y visión.

¿Cómo se formulan los objetivos?

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas deberán resolverse para poder cumplir con la misión y visión de la organización?
- ¿Cómo deben expresarse los objetivos que se alcanzarán al resolverse cada uno de esos problemas, especificando los resultados a obtener, cuándo y cuánto?
- ¿Qué debilidades y amenazas es necesario y suficiente reducir o eliminar para alcanzar los objetivos antes formulados? (incluir estas debilidades y amenazas en la matriz FODA).

Ejemplos de objetivos:

i) Para un Plan de Desarrollo de la Infraestructura Carretera:

Objetivo: Lograr que en dos años las carreteras se encuentren en excelente estado a fin de que los usuarios tengan bajos costos de transporte, alta seguridad y alta calidad en el servicio.

II) Para un Plan de Superación de la pobreza:

Objetivo: Que los niveles de pobreza se reduzcan significativamente en el mediano plazo, con especial énfasis en los grupos y regiones prioritarias.

*** FODA**

Es la descripción de la situación en la que se encuentra la institución o dependencia, tanto en aspectos positivos como negativos, y lo que se vislumbra para el futuro tanto en su ámbito interno como externo.

En este sentido, el diagnóstico incluye:

Análisis Interno

Análisis externo

El Análisis Interno incluye la descripción de las Fortalezas y Debilidades que presenta la Institución o dependencia y el Análisis Externo incluye la descripción de Oportunidades y Amenazas que se observan en su entorno.

En forma conjunta, este diagnóstico es conocido como **Análisis de FODAS** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En efecto, las FODAS determinan la capacidad que tiene la institución para responder al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Fortalezas son todos los aspectos positivos que están presentes en la institución y que facilitan el cumplimiento de los objetivos buscados. Por ejemplo: experiencia, conocimientos, reconocimiento, calidad, productividad, actitudes positivas, voluntad, capacidades y habilidades en general, buena infraestructura, buen clima humano, etc.

Debilidades son todas aquellas condiciones negativas de la Institución que están dificultando su óptimo funcionamiento. Ejemplo: lo contrario a fortalezas.

Oportunidades son características o circunstancias del entorno externo que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse en favor de los objetivos buscados. Ejemplos: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc., favorables al plan.

Amenazas o riesgos son situaciones potenciales del entorno externo, que de ocurrir, pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario generar acciones para evitarlas o amortiguar sus posibles impactos negativos. Ejemplos: lo contrario de Oportunidades

* ESTRATÉGIAS

Las estrategias son los medios o acciones necesarias para alcanzar los objetivos antes definidos, teniendo en cuenta las condiciones del ámbito interno y externo (FODAS). De esa manera, las estrategias son formuladas con base en la Matriz FODA.

¿Qué es la matriz FODA y cómo se aplica para formular las estrategias?

Es un esquema donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los 4 elementos de la matriz, de la siguiente manera:

- 1) En la intersección de fortalezas y oportunidades, deberán formularse Estrategias **FO** con el fin de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) En la intersección de debilidades y oportunidades, deberán formularse Estrategias **DO** para disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) En la intersección de fortalezas y amenazas, deberán formularse Estrategias **FA** con el fin de usar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.
- 4) En la intersección de debilidades y amenazas, deberán formularse Estrategias **DA** con el fin de reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Utilizar el formato de "Matriz FODA" para formular las estrategias.

* PROYECTOS Y PROCESOS

Los proyectos se refieren a los "cómos" que se requieren para llevar a cabo las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Estos "cómos" son las acciones específicas a realizarse dentro de la acción general de cada estrategia.

La definición de dichos "cómos" requiere un enfoque muy abierto, crítico y creativo, que permita generar mecanismos que resulten verdaderamente efectivos.

Los proyectos se realizan en procesos de trabajo. Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en resultados

*** INDICADORES Y METAS**

Los indicadores se refieren a la descripción de los resultados o impactos que se desean medir como consecuencia de los proyectos y procesos que se están aplicando para lograr los objetivos del plan.

Por los indicadores, es posible saber en qué medida la Dependencia u Organización está logrando sus objetivos. También es posible identificar qué tan eficientemente se están utilizando los recursos, a fin de tomar decisiones para corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias, reorientar los recursos.

Un indicador estratégico es un parámetro de medición del cumplimiento de los objetivos del plan. Se centra en los resultados, no en el proceso, y por lo general, muestran la relación entre dos variables.

Por ejemplo:

- La cobertura se refiere a población atendida versus población total.
- La deserción escolar nos muestra la relación de alumnos que abandonan sus estudios versus el número total de alumnos que ingresan al sistema educativo.

Un indicador es una medida indirecta sobre aspectos no directamente mensurables. Por ejemplo: el bienestar social, el desarrollo económico, la salud, la educación, etc.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Costo promedio por alumno graduado de primaria
- Tasa de mortalidad hospitalaria
- Índice de deserción de becarios
- Índice de contaminación
- Cobertura de apoyo con desayunos escolares.

TIPOS DE INDICADORES:

Los indicadores se pueden tipificar en cinco (5) dimensiones:

- 1) Impacto
- 2) Cobertura
- 3) Eficiencia
- 4) Calidad
- 5) Alineación de recursos

¿Cómo formular los indicadores?

- 1) Partiendo de los **objetivos** del plan
- 2) Identificando los **factores críticos de éxito**, para lo cual deberá responderse a la siguiente pregunta:

"¿Qué cosas deberían ocurrir como **resultado** para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?"

Esta pregunta **no** se refiere a lo que **se tiene que hacer** para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito nos hablan de **resultados finales**, no de resultados intermedios.

Para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:

- . El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados.
 - . Las políticas gubernamentales
 - . Estándares internacionales
 - . El punto de vista del personal operativo
- 3) Identificando la **forma de medición** del cumplimiento de cada factor crítico de éxito, para lo cual deberá utilizarse una medida relativa, sin tomar en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y/o la complejidad de concentrar la información dispersa.

Se evalúa la factibilidad de medir los indicadores en función del costo-beneficio de obtener la información requerida y del grado de precisión en dicha información.

- 4) **Denominando** los indicadores
El siguiente paso consiste en darle un nombre al indicador para su identificación.

*** METAS**

Las metas son el valor numérico a lograr para cada indicador.

Las metas deben cumplir dos características importantes:

- . Ser alcanzables
- . Ser retadoras

*** ALCANZABLES**

Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, aunque muchas veces ésto no es fácil porque entran en juego muchos factores. Para ello, se debe realizar un análisis del desempeño histórico del factor crítico en cuestión, la capacidad de respuesta actual de la unidad, las necesidades de los beneficiarios y con base en esto, determinar el potencial de mejora estimado y fijar la meta.

*** RETADORAS**

Las metas retadoras generan un mayor compromiso y actitud de efectividad de los involucrados en su logro que las metas fáciles de lograr.

*** VALOR IDEAL DE LA META O ESTANDAR:**

Es muy útil tener definida la meta "ideal o estándar", es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada factor crítico de éxito se ha logrado. Este valor nos sirve de referencia y nos señala la magnitud del reto a lograr en el futuro.

Por ejemplo, para considerar que se ha tenido éxito en la rehabilitación de los presos, probablemente definamos que se requiere, que al menos un 95 % de los presos liberados estén laboralmente activos y no más de un 5 % reincidan.

FORMULACIÓN DEL RUMBO DESEABLE

INSTITUCIÓN Y/O ÁREA DE TRABAJO:

<p>MISIÓN:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>VISIÓN:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>PROBLEMAS A RESOLVER:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>OBJETIVOS A ALCANZAR:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

FODA



MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS (FD) 1. 2. 3. 4.	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. 3. 4.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. 3. 4.
ESTRATEGIAS (OA) 1. 2. 3. 4.		

FORMULACIÓN DE PROYECTOS, PROCESOS, INDICADORES Y METAS

ESTRATEGIAS FORMULADAS (EN ORDEN DE PRIORIDAD)	¿CON QUÉ PROYECTOS PODEMOS REALIZAR LAS ESTRATEGIAS?	¿EN QUÉ PROCESOS REALIZAREMOS LOS PROYECTOS?	¿CON QUÉ INDICADORES MEDIREMOS LOS RESULTADOS Y QUÉ METAS NOS FIJAREMOS?
E1:			
E2:			
E3:			
E4:			

2. FORMULACIÓN DE RUMBOS MULTIACTORALES PLURIPERCEPTUALES EN ESCENARIOS

2.1 Nombre del Plan Estratégico a ser desarrollado, grandes problemas a resolver y sistema de variables endógenas y exógenas (descriptores, factores y actores relevantes).

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

Ejemplos de Nombres de Planes Estratégicos:

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

- Los grandes problemas a resolver se refieren a las principales inconformidades que manifiestan tener los usuarios del área, las autoridades y/o el personal en general.

Esas inconformidades deben expresarse en términos problemáticos, tales como: rezagos, quejas, deficiencias, retrasos, insuficiencias, faltas, errores, etc.

- El sistema de variables endógenas y exógenas se refieren tanto a los principales descriptores o características de los grandes problemas antes indicados como a los factores y actores que han contribuido a su gestación, mantenimiento y/o empeoramiento, así como aquellos que pueden contribuir a su solución, y que actúan tanto dentro como fuera del ámbito problemático.

Para identificar estas variables, es conveniente tener en cuenta la conceptualización y visión holística de problemas, tal como se presenta a continuación.

Conceptualización y visión holística de problemas e identificación del sistema actoral

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

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

¿Qué es conceptuar un problema?

Es identificarlo y relativizarlo para visualizarlo holísticamente.

Un problema es identificado por uno o varios actores en la medida que es una realidad que no coincide con sus normas o intereses. Por ejemplo, la delincuencia es un problema que identifican la ciudadanía, el gobierno y otros actores, pero pueden haber otros que no la identifiquen como problema, algunos la pueden identificar como tal y otros la pueden incluso identificar o calificar como una solución. De manera que algunos actuarán para resolverlo y otros para incrementarlo.

Una vez identificado el problema, deberá ser relativizado, para lo cual nos preguntamos: ¿Para quién (o quiénes) es un problema y para quién (o quienes) no lo es?

Por ejemplo, a la ciudadanía le interesa tener seguridad y tranquilidad, y respecto de este interés, la delincuencia es un problema, pero gran parte de la misma ciudadanía tiene interés en "comprar barato", para lo cual acude a lugares en los que se expende mercancía robada, de manera que respecto de este último interés, la delincuencia le significa una solución, en lugar de un problema, y por lo tanto, de manera consciente o inconsciente, contribuye al incremento de la delincuencia, haciéndose corresponsable de un problema del cual se queja, pero del cual no conseguirá salir mientras siga buscando comprar barato y seleccione como mejor opción aquellos lugares donde se vende mercancía robada.

Obviamente, para superar este círculo vicioso, el gobierno y otros actores tendrían que proponerse resolver los problemas de bajo poder adquisitivo de la ciudadanía y baja productividad de la economía. Sin embargo, también habría que relativizar estos dos problemas en términos de los diversos intereses del gobierno y de otros actores, para determinar hasta qué punto puede haber corresponsabilidad en la gestación y reproducción de estos problemas.

Una vez relativizado el problema, deberá ser visualizado holísticamente, lo que implica identificar sus principales causas y efectos actuales, así como los posibles efectos que pueden presentarse en el futuro.

Las **causas** de los problemas son aquellas circunstancias que han motivado directa o indirectamente al problema, es decir, los aspectos del entorno que han contribuido a la formación de la situación que actualmente es considerada un problema. La identificación de estas causas es subjetiva y situacional, pues las personas pueden explicar de una forma diferente el origen de un problema.

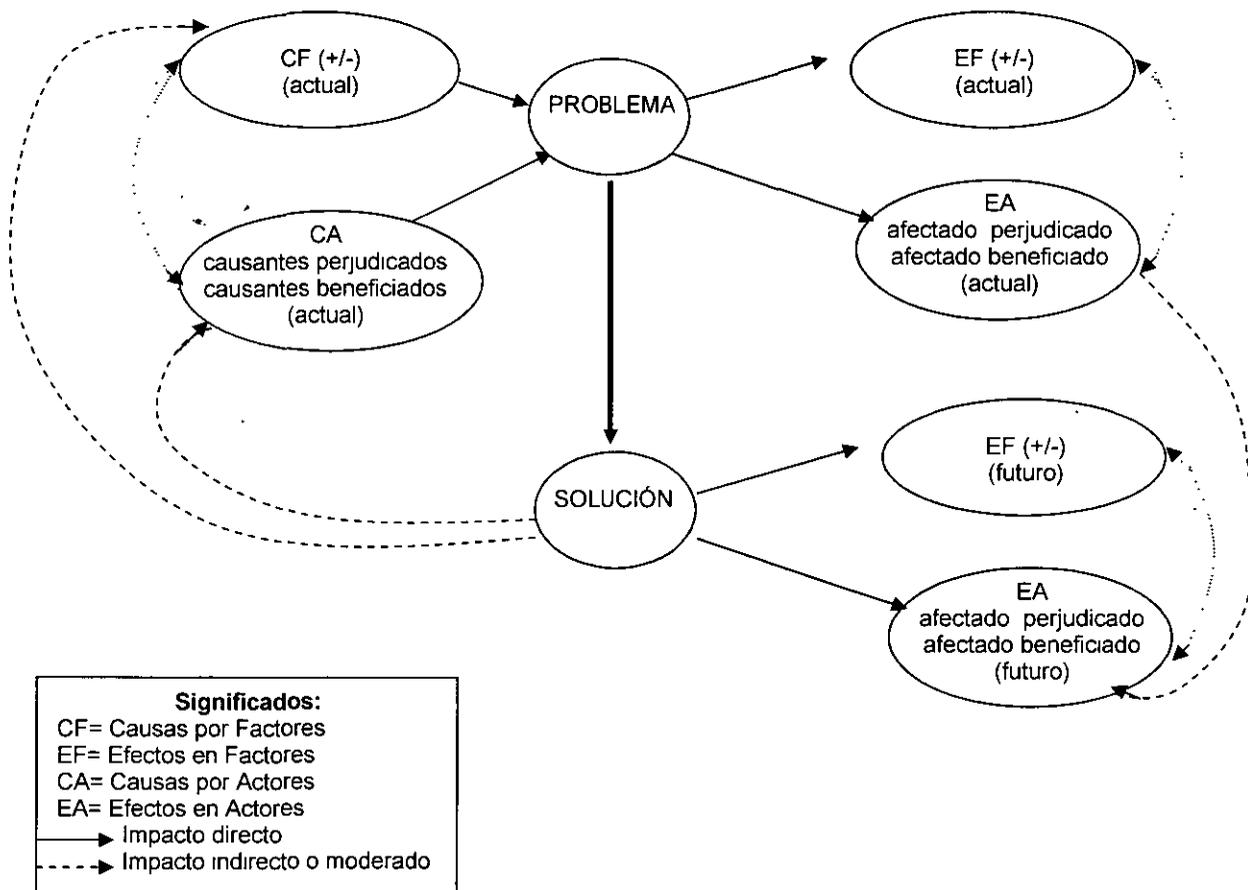
Los **efectos actuales** son las consecuencias generadas en el presente por un problema. Los **efectos futuros** son las consecuencias o impactos que pueden generarse después de aplicar las soluciones.

Las causas y efectos pueden ser tanto por actores como por factores. En lo que se refiere a actores, éstos pueden ser causantes perjudicados por el problema actual, así como afectados beneficiados o afectados perjudicados como consecuencia del problema actual y del problema resuelto en el futuro. Los factores son los elementos del entorno que contribuyen a la situación problemática, tales como las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales y/o naturales prevalecientes.

De manera que cuando nos proponemos resolver un problema, debemos considerar las posibles afectaciones que podrán tener aquellos actores que actualmente son beneficiados (bien sea como causantes o como afectados favorablemente) por la existencia del problema, para que, conjuntamente con los actores actualmente perjudicados, encuentren fórmulas de acuerdo y/o de enfrentamiento que les permitan minimizar afectaciones negativas a todos los actores en el futuro, como consecuencia de la solución del problema.

La **visión holística de un problema** consiste en observar el problema desde una perspectiva amplia, que incluya sus causas y efectos, tanto por actores como por factores, en el presente y futuro, así como la posible solución y sus impactos sobre causas y efectos actorales y factorales, en el presente y futuro.

Lo anterior puede ser representado de la siguiente forma:

VISIÓN HOLÍSTICA DE UN PROBLEMA

Lo anterior significa que conceptualizar un problema es una tarea compleja pero necesaria, si se quiere hacer con rigor. Para ello, necesitamos identificar el sistema actoral, esto es, "el conjunto de actores que coexisten en el contexto en el que es percibido el problema, y que participan bien sea como causantes o como afectados beneficiados o perjudicados por el problema".

2.2 MODELOS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS EN CUATRO CUADRANTES

LA PROSPECTIVA Y LOS MODELOS FUTUROS

La Prospectiva (Exploración y cálculo del futuro), constituye el contexto en el cual se aplicará el Plan Estratégico.

Para ilustrar este contexto, diremos que: "El Actor Proyectista (A1) está haciendo su plan para resolver un problema que se ha gestado, mantenido y/o agudizado dentro de un juego social donde él participa junto a otros jugadores, pero ¿cómo puede A1 saber de antemano la forma en que debe jugar en el futuro si sus jugadas dependen de las jugadas que hagan los otros y éstas no las conocen a priori ni él ni los otros, como tampoco conocen lo que puede ocurrir en el entorno del juego, que condiciona o determina su forma de jugar y las de los demás actores.

De allí la dificultad, no la imposibilidad, de realizar la Prospectiva necesaria para la planeación.

EJERCICIO:

1. Suponga un problema cualquiera que un actor A1 se propone resolver.

Problema:

Actor A1:

2. ¿Cómo ejemplificaría usted con el problema antes indicado el hecho de que, a pesar de que A1 va a planear las jugadas que le conviene ejecutar en el futuro, la dinámica del juego en el que participa con otros actores le dificulta predecir con certeza las jugadas que podría realizar en ese futuro, aún tratándose de una predicción a un futuro cercano?

.....

3. Siguiendo con el ejemplo, ¿ por qué a A1 no le queda otra alternativa que centrar su planeación en la dinámica del juego que se está dando en el presente ?, ¿ por qué se ve obligado a enfocarse a la coyuntura para diseñar las jugadas que le permitirían construir el futuro deseado (mejorar su marcador) a corto, mediano o largo plazo ?.

.....

4. Si A1 no puede predecir el futuro del juego con absoluta certeza, ni asegurar que ganará la apuesta, ¿ para qué le puede servir la planeación de sus futuras jugadas?

.....

5. ¿ Por qué cree usted que los juicios, intereses, vistas de punto y habilidades de los diferentes jugadores introducen **incerteza** en el juego y dificultan una "**planeación perfecta**" por parte de A1?

.....
.....

6. ¿Si la planeación es "**imperfecta**", convendrá descartarla y continuar el juego en forma improvisada?

Sí:____ No:____ ¿ Por qué?:

7. ¿ Como explicaría usted el paradigma de que "**las cosas cuando se planean mucho, no salen bien**" ?

.....
.....

8. ¿ Cree usted que siempre es **posible** planear, aún en los casos en que no podamos **predecir** el futuro con absoluta certeza?

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

9. ¿ Cree usted que mientras no podamos predecir el futuro, lo que tenemos que hacer es esforzarnos en construir **muy buenos supuestos** sobre él, para **minimizar las fuentes de incerteza** y **estar preparados con acciones preventivas y reactivas** para **minimizar** los impactos negativos de eventos previsibles o sorpresivos y aprovechar al máximo los positivos?

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

Conclusión:

Lo anterior nos indica que no existe un solo modo o método para conocer el futuro, ello depende de las características de la realidad objeto de estudio.

Una realidad se puede describir en términos de sus características, y el conjunto de características de la realidad se puede representar en un **Modelo de esa Realidad**.

Entonces, si hay realidades diferentes, deberán haber diferentes Modelos para representarlas, y si nos referimos al futuro de la realidad, tendremos **diferentes Modelos de Futuros de la Realidad**.

Por ejemplo, para una realidad con características **predictivas simples**, podemos planear utilizando un modelo simple del futuro de esa realidad, y para una realidad con características **predictivas complejas**, tenemos que planear con un modelo complejo del futuro de esa realidad.

Las realidades predictivas simples suelen ubicarse en ciertos campos de la naturaleza que se pueden abordar con las ciencias naturales y tener resultados predecibles con exactitud, pero también hay realidades muy complejas, como la representada por lo que el **Profesor Dror** llama **Incertidumbre Dura**, referida a los **campos sociales, económicos, políticos y a algunos de la propia naturaleza**.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos considerar cuatro (4) **Modelos de Futuros**:

Modelo I: Determinístico o de Predicción con Certeza

Modelo II: Probabilístico o de Predicción cualitativa y Previsión cuantitativa.

Modelo III: Incertidumbre Cuantitativa o de Predicción cualitativa con Previsión cuantitativa difusa.

Modelo IV: Incertidumbre Dura o de impredeción cualitativa y cuantitativa, con Previsión Difusa

MODELO I: DETERMINÍSTICO (PREDICCIÓN CON CERTEZA)

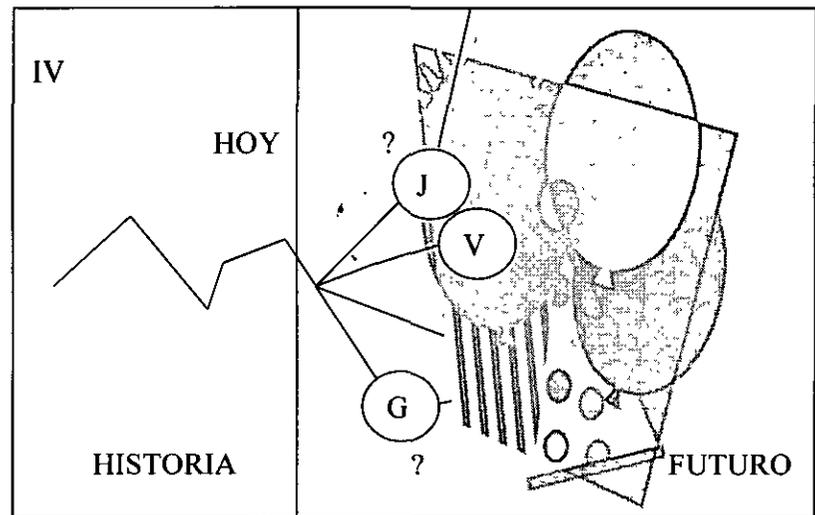
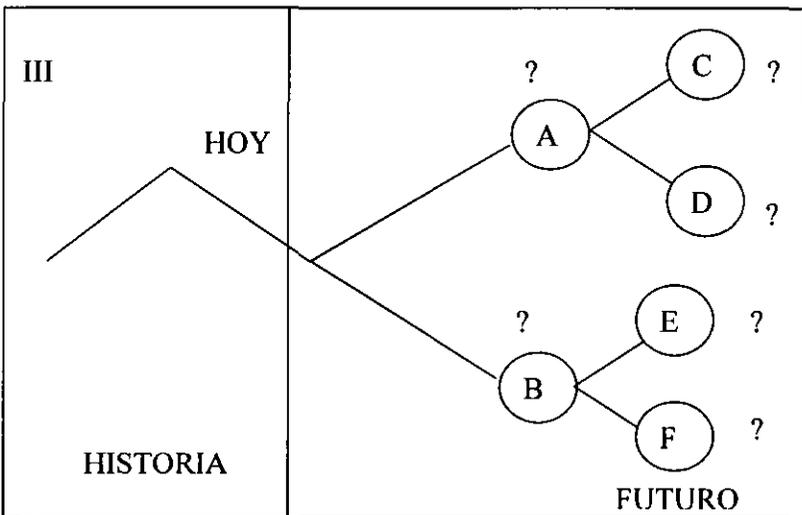
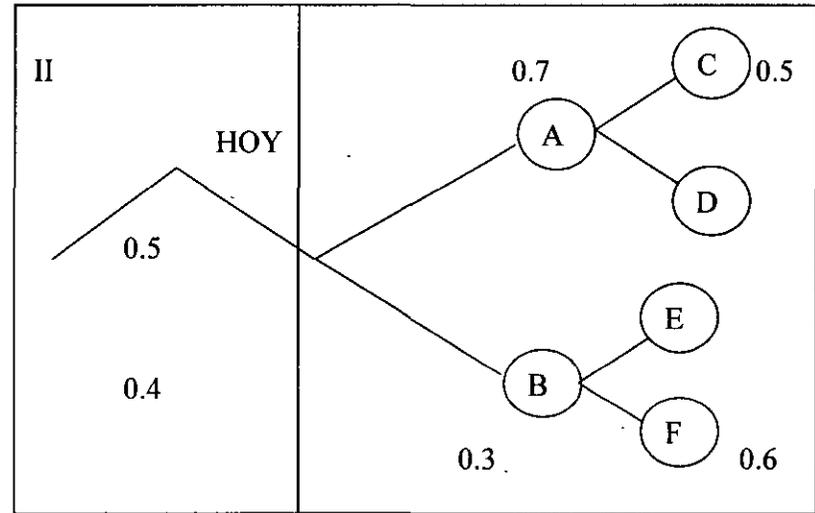
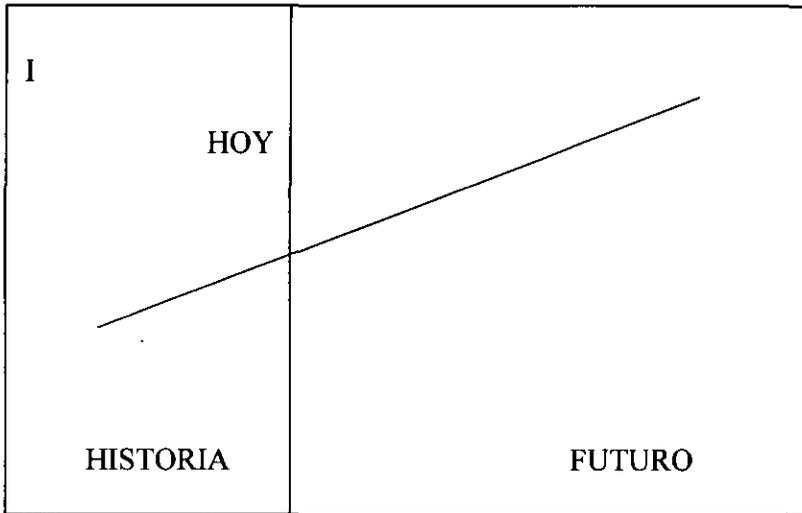
Este modelo es representativo de sistemas que tienen un solo pasado, un solo futuro y siguen leyes que, una vez conocidas, permiten un cálculo de predicción pura, cierta y segura sobre el futuro.

Por ejemplo, las leyes más tradicionales de las ciencias de la naturaleza siguen este modelo. Así, si yo combino dos átomos de hidrógeno con uno de oxígeno, puedo predecir con exactitud que el resultado será agua.

Otros sistemas predecibles son: las fechas en que cambian las estaciones, los movimientos diarios y anuales del sol y de las estrellas fijas, etc.

Cuando queremos planificar una realidad que se ajusta al Modelo I, todo es predecible con total seguridad.

MODELOS DE FUTUROS EN CUATRO CUADRANTES



Continuación del ejercicio:

10. ¿ Cree usted que un evento puede predecirse con certeza si es afectable por las jugadas de actores, internos o externos al juego, como por algún acontecimiento azaroso de la naturaleza, de la economía o de la política ? Sí:____ No:____ Cite un ejemplo:.....
.....

11. Aunque no podamos predecir **todo** lo que puede pasar en el futuro, sí hay variables o invariables que son predecibles con certeza. ¿ Cómo qué variables o invariables son **predecibles con certeza** precisa o aproximada (MODELO I) dentro del problema que usted seleccionó en el punto 1 ?

VARIABLE PREDECIBLE 1 (VP1)

VARIABLE PREDECIBLE 2 (VP2).....

12. ¿ Con qué **métodos** se pueden predecir con certeza precisa o aproximada los valores de las variables que usted identificó en el punto anterior?

Método para VP1:

Método para VP2:

13. ¿Cuál es el **horizonte** del plan de A1, y, aplicando los métodos por usted antes señalados, qué **valores** tendrán a lo largo de ese horizonte las variables o invariables que son predecibles con certeza precisa o aproximada dentro del plan?

Horizonte del Plan de A1:

Valores futuros de la VP1:

Valores futuros de la VP2:

MODELO II: PROBABILÍSTICO (PREDICCIÓN CUALITATIVA Y PREVISIÓN CUANTITATIVA)

Este modelo es representativo de sistemas cuyo desarrollo futuro sigue leyes **probabilísticas objetivas y precisas**, donde todas las posibilidades futuras son completamente **enumerables**.

Este modelo es aplicable a realidades cuyo futuro es conocible a través de **enumerar** todas las **posibilidades** (predicción cualitativa) y especificar todas las **probabilidades** de ocurrencia (previsión cuantitativa).

Por ejemplo:

1) Las características de la descendencia a través de las leyes de la herencia descubiertas por Gregorio Mendel. Mediante estas leyes, se puede predecir probabilísticamente qué características genéticas podrán tener las especies descendientes.

2) El mantenimiento de máquinas. En efecto, si yo hago la planeación del mantenimiento de máquinas en una dependencia gubernamental donde puedo ignorar los problemas de relaciones humanas, efectivamente puedo realizar una planeación probabilística para reemplazar o mantener las piezas que, después de un cierto número de horas de uso, las tablas de probabilidades me dicen que pueden estar fatigadas o dañadas. Pero si no puedo ignorar los impactos humanos sobre mi previsión, no podré utilizar una planeación probabilística.

En general, la planeación probabilística sólo se satisface con **varios** planes, tantos como posibilidades de probabilidad ofrece el caso.

En los casos en que el tipo de realidad amerita trabajar con varios planes, se hace necesario elaborar **Escenarios**, que si nos esmeramos en hacerlo con alta precisión, nuestra planeación será de una alta confiabilidad y utilidad.

Continuación del ejercicio:

14. Hay variables que ocurren dentro de determinadas situaciones cuyos valores o comportamientos no podemos predecir con certeza, pero sí podemos **prever** las diferentes **posibilidades** en que pueden ocurrir en el futuro, así como las **probabilidades** de cada una de esas posibilidades (MODELO II). Cite usted alguna(s) de este tipo de eventos o situaciones que sean relevantes para el plan de A1, y sus posibilidades de ocurrencia.

Situación 1:.....

Situación 2:.....

Situación 3:.....

Posibilidades:.....

15. ¿ Con qué metodología obtendría usted las probabilidades de cada una de las posibilidades en que pueden ocurrir las situaciones citadas en el punto anterior ?

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

16. ¿ Qué valores tienen las probabilidades (Pr) de las diferentes posibilidades (1,2,3) en que pueden ocurrir las situaciones antes citadas, considerando el horizonte del plan?. Indíquelo en Escenarios del Modelo II:

Para las posibilidades 1,2 y 3 de la situación 1: Pr(E-II-1):----- Pr(E-II-2):----- Pr(E-II-3):-----

Para las posibilidades 1, 2 y 3 de la situación 2: Pr(E-II-1):----- Pr(E-II-2):-----Pr(E-II-3):-----

MODELO III INCERTIDUMBRE CUANTITATIVA (PREDICCIÓN CUALITATIVA SIN PREVISIÓN CUANTITATIVA)

Se trata de sistemas que siguen leyes cualitativas y donde es posible sólo la previsión cualitativa. Es un caso donde se pueden enumerar todas las posibilidades, pero no se puede asignar ninguna probabilidad objetiva a ellas. Existe, por consiguiente, incertidumbre cuantitativa y certeza cualitativa sobre el número de posibilidades.

Aquí conocemos todas las posibilidades futuras, pero no tenemos base alguna para darle mayor o menor probabilidad a ellas.

Por ejemplo, antes de empezar un juego podemos **predecir** lo que puede ocurrir, incluso podemos **predecir los posibles resultados finales**, pero no podemos determinar las probabilidades de ocurrencia de cada uno de esos resultados.

Un ejemplo concreto podría ser el siguiente. En el próximo partido de futbol entre Brasil y Suecia podemos predecir tres posibilidades de resultados: a) gana Brasil, b) gana Suecia y c) empatan. Todas las posibilidades son conocidas, pero no conocemos ninguna probabilidad atribuible a cada posibilidad.

Si la realidad se ajusta a este modelo, podemos planificar con **Escenarios** razonando de la siguiente manera:

"Si gana Brasil, entonces el campeonato continúa según el conjunto **A** de posibilidades. Si gana Suecia, el campeonato continúa según el conjunto **B** de posibilidades. Si empatan, el campeonato continúa según el conjunto **C** de posibilidades".

Y estos son todos los escenarios posibles bajo el supuesto de que el resto de los resultados es conocido.

Continuación:

17) En su plan, cite usted una o varias situaciones cuyas posibilidades de ocurrencia de las variables son completamente enumerables pero no son calculables las probabilidades de cada una de esas posibilidades.

Situación 1:.....
.....

Situación 2:.....
.....
.....

18) Especifique todas las posibilidades (1,2,3) de ocurrencia de cada una de esas situaciones, indicándolos en Escenarios del Modelo III: E-III-1, E-III-2, E-III-3,
Posibilidades de la situación 1:

E-III-1:-----;E-III-2:-----E-III-3:-----

Posibilidades para la situación 2:

E-III-1:-----;E-III-2:-----E-III-3:-----

MODELO IV DE INCERTIDUMBRE DURA (PREVISIÓN DIFUSA EN LO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO)

Son los sistemas reales en que vivimos nuestra práctica social y los encontramos en nuestra experiencia diaria. Se trata de un modelo que reconoce el carácter impreciso y provisorio del conocimiento científico y de las metodologías convencionales sobre exploración del futuro.

Este modelo se basa en la hipótesis de que existe una clara asimetría entre pasado y futuro, ya que el pasado está cerrado, todo lo posible del pasado ya ocurrió, mientras el futuro está abierto a muchas posibilidades, algunas de ellas las podemos imaginar pero muchas otras no.

Este modelo parte del principio de que el sistema social es esencialmente creativo, aunque en determinados aspectos pueda seguir leyes, y la creatividad del sistema social surge de la observación elemental de que el hombre es incapaz de predecir la propia evolución de su conocimiento y de sus intuiciones.

Nadie puede predecir la obra política, científica o artística que concebirá mañana y ello influirá en sus acciones y en la de los otros hombres.

Se trata entonces de un modelo en que: a) sólo puedo enumerar algunas posibilidades futuras, nunca todas, b) no puedo asignar probabilidades objetivas a ninguna de estas posibilidades. Tengo así **incerteza cuantitativa y cualitativa** al mismo tiempo.

El futuro no es conocible, sólo puedo reconocer y concebir en su nebulosidad algunas ramas limitadas del árbol de posibilidades.

Por mucha experiencia, conocimientos e imaginación que tenga un planificador, su enumeración de posibilidades futuras siempre será incompleta y siempre correrá el riesgo de omitir lo más importante.

Ejemplos de estos sistemas de incertidumbre dura son los problemas sociales, políticos y económicos que vivimos cotidianamente.

Aquí la capacidad de predicción es casi nula y la capacidad de **previsión es difusa, muy limitada**. Sin embargo ese es el mundo en que debemos planificar y gobernar.

Continuación:

18) Cite usted una o varias situaciones relacionadas con su plan, cuyas posibilidades de ocurrencia no son completamente enumerables como tampoco son calculables las probabilidades de cada una de esas posibilidades.

Situación 1:.....

.....

Situación 2:

.....

Situación 3:.....

19) Especifique las posibilidades de ocurrencia que usted alcanza a identificar como las más relevantes para cada uno de esas situaciones, indicándolas en Escenarios del Modelo IV: E-IV-1, E-IV-2, E-IV-3,....:

Posibilidades de la situación 1:

E-IV-1:

E-IV-2:

E-IV-3:

Posibilidades de la situación 2:

E-IV-1:.....

E-IV-2:

E-IV-3:

IMPLICACIONES DE LOS MODELOS DE FUTUROS EN LA PLANEACIÓN

Si la realidad corresponde al **Modelo I**, determinístico, caso muy particular, la respuesta es clara: el futuro es predecible. Por consiguiente, en este caso la **planeación es muy simple y exacta**.

Si la realidad corresponde al **Modelo II**, situación que puede ser real en casos bien particulares, la respuesta es: puedo predecir con probabilidades (conozco todas las posibilidades y todas sus probabilidades). Este es también un caso de **planeación simple, aunque no exacta**.

Si la realidad encaja en el **Modelo III**, es obvio que el futuro es cualitativamente conocible, de manera que la respuesta es: puedo prever todas las posibilidades, pero no sus probabilidades, por lo que se trata de una **planeación semicompleja e inexacta**.

Si la realidad encaja en el **Modelo IV**, como es el caso del mundo de la política, la economía y la acción social, la respuesta es: no puedo conocer el futuro, pero no debo entregarme a la improvisación. La incertidumbre cualitativa hace toda la diferencia, pues no podemos enumerar todas las posibilidades. En este caso, la **planeación es muy compleja e inexacta pero fascinante**.

A pesar de ello, **todos podemos planear**. Pero lo que no debemos hacer es planear en una realidad que encaja en el Modelo IV, utilizando herramientas propias de los modelos I, II o III. En síntesis, no debemos planear basándonos en nuestra supuesta capacidad de predicción de eventos que ocurren en un mundo real donde no es posible predecirlos.

La naturaleza de los problemas que se presentan en cada una de las cuatro realidades es diferente, por lo que deben también ser diferentes las herramientas que el hombre requiere para comprender y enfrentar esos problemas.

En los Modelos I y II, los problemas son bien estructurados y en el III, los problemas son semiestructurados. En cambio, en el modelo IV, los problemas son malestructurados.

¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CLÁSICA TIENDE A APOYARSE EN EL MODELO I?

Porque:

1) Supone que la acción de planeación implica manipular objetos o materiales incapaces de pensar y desarrollar planes que puedan impedir los resultados que persigue el actor proyectista. Por lo tanto, no hay problema alguno para conocer y planear el futuro con absoluta certeza, ya que todo lo manipulable es conocible y predecible.

- 1) Supone que existe una **simetría** entre el pasado y el futuro, considerando que el futuro puede caracterizarse como una versión ampliada del pasado, por lo que el futuro puede ser conocido a partir del conocimiento del pasado. No obstante, también asume que el pasado no pudo ser cambiado por los planes anteriores, pero el futuro sí, a través del nuevo plan.
- 2) Supone que todo es predecible (o tratable como supuestos o escenarios constantes), menos la acción del sujeto que planifica, ya que éste es creativo y puede cambiar el plan cuando lo estime pertinente. De aquí viene la distinción entre sujeto creativo que planifica (con acciones no predecibles) y objeto planificado (que contiene objetos no creativos que producen acciones predecibles).
- 3) Asume que la incertidumbre ya se dió en el pasado, y no se repetirá en el futuro. Los cambios y las sorpresas ya ocurrieron y ya no habrán futuros cambios ni futuras sorpresas desconocidas.
- 4) Cuando el actor que planifica es el Gobierno, supone, al hacer su plan, que los agentes económicos, sociales, políticos y naturales se comportarán de un modo que permita el logro de las metas. De esa manera, la **predicción** y la **decisión pública** se complementan entre sí para permitir conocer con certeza el futuro y expresarlo en metas únicas y precisas.
- 5) Supone que es válido usar un modelo no determinístico para explicar el pasado y uno determinístico para calcular el futuro, lo que constituye un **aberrante rompimiento de la historia**.

Por su gran importancia, examinemos ésto último con más detalle:

En el diagnóstico de la planeación estratégica clásica siempre existen sucesos que ocurrieron fuera de las predicciones del plan anterior, lo cual se pudo deber a que:

- 1) Los partidos políticos no dieron suficiente apoyo al plan
- 2) El Congreso no aprobó a tiempo ciertas leyes
- 3) Los sindicatos obstruyeron la efectividad prevista de la política
- 4) Los precios de las materias primas estuvieron por debajo de los niveles previstos
- 5) La banca internacional demoró excesivamente la renegociación de la deuda externa y se cerró ante las propuestas del Gobierno.
- 6) Hubo desastres naturales
- 7) El clima no fue favorable
- 8) Hubo volatilidad financiera
- 9) Etc.

Todas estas variables aparecen para explicar por qué las metas del plan anterior no fueron cumplidas. Pero en el nuevo plan se vuelve a ignorar dichas variables, al igual que en los

anteriores, porque todos los planes asumen que el futuro es predecible, y la realidad termina por demostrar lo contrario; pero la planeación estratégica clásica insiste en mantenerse con esta parálisis paradigmática.

Utiliza dos vocabularios y dos métodos distintos. Uno más amplio e indeterminístico, para explicar las desgracias del pasado. Otro más restringido y determinístico, para anunciar el paraíso del futuro que lograremos a través del plan.

Esto último pone en evidencia otra contradicción en la epistemología de la planeación estratégica clásica, ya que por una parte se apoya en una supuesta **simetría** entre pasado y futuro (ésto para poder hacer las predicciones), y por la otra, al hacer el plan, "**quiebra esta simetría**" a fin de acomodar el futuro a las pretensiones del Actor Proyectista, haciendo que el futuro del plan **no sea en definitiva una versión del pasado**, contradiciendo así el supuesto en que se basa la predicción del futuro. Es decir, maneja **simetría y asimetría entre pasado y futuro**, según como le convenga.

2.3 ESCENARIOS PROSPECTIVOS

ESCENARIOS DE CENTRO, TECHO Y PISO

En los modelos II, III y IV, el resultado del plan no sólo depende de mí, sino de las circunstancias "C" que no controlo ni puedo predecir. Como esas circunstancias son variadas, debo realizar un diseño prospectivo de **ESCENARIOS** a fin de elaborar varios planes que me preparen para actuar en distintas circunstancias.

En **PEI** queda terminantemente prohibido suponer que "C" será de una sola manera. **PEI** nos obliga a razonar y a **planear en escenarios**. En un extremo, debemos considerar el conjunto de circunstancias "C" más adverso o pesimista para conformar el **ESCENARIO DE PISO**, y prepararnos con planes para esa situación, o el conjunto "C" más favorable u optimista, para conformar el **ESCENARIO DE TECHO**, y también prepararnos con planes para esa posibilidad. En una situación intermedia ubicamos al **ESCENARIO DE CENTRO**, que representa la continuación de las tendencias que se vienen presentando en el presente y pasado reciente.

VARIANTES, INVARIANTES Y SORPRESAS

Estos escenarios se formulan con base en **VARIANTES** que pueden tener impacto significativo sobre el problema en consideración, y en particular, sobre las causas que debemos enfrentar para resolverlo.

En la Incertidumbre Dura la planeación se realiza con base en posibilidades de comportamientos y eventos cuya ocurrencia escapa a la capacidad de control y de predicción del actor proyectista.

En **PEI** llamamos **VARIANTES** a estos comportamientos de variables o eventos que el actor no controla ni conoce su ley de cambio. Además, el sistema social puede producir eventos de muy baja probabilidad, pero de sensible impacto positivo o negativo sobre los objetivos del plan del actor. A estos eventos les llamamos **SORPRESAS**, que son variantes de muy baja probabilidad de ocurrencia, pero de gran impacto.

En el contexto de un juego social ocurren circunstancias "C" compuestas de eventos de muy diferentes probabilidades de ocurrencia y de muy diferentes grados de impacto sobre los planes de los diferentes jugadores.

Así, hay comportamientos o eventos de alta probabilidad de ocurrencia en el propio juego que no controlamos ni conocemos su ley de causalidad, y que denominamos **VARIANTES DEL JUEGO (VJ)**. También hay **VARIANTES DE OTROS JUEGOS (VO)**, **INVARIANTES (IV)**, que son comportamientos o eventos que no controlamos pero conocemos su ley de ocurrencia, y **SORPRESAS (S)**, que son eventos de muy baja probabilidad.

En otras palabras, las circunstancias del contexto "**C**", que afectan los resultados de nuestro plan, se componen de:

$$C = (VJ, VO, IV, S)$$

En estas condiciones, no es posible anunciar resultados absolutos y precisos. Sólo podemos hacer previsiones condicionadas y limitadas por el conjunto de circunstancias que conforman el contexto que llamamos "**C**".

Estas limitaciones nos imponen abandonar el diseño determinístico sobre el futuro y adoptar formas de diseño más flexibles.

Por ejemplo, en un plan de ajuste macroeconómico, hay muchas variables que escapan a la capacidad de control y predicción del actor. Estas son variantes y advertimos que hay que tener cuidado con hacer adivinanzas sobre ellas, cuidado con hacer supuestos únicos o predicciones, hay que tratarlas como variantes, razonando con un "**sí condicional**". Todas las variantes, tales como el precio del petróleo, la actitud de la oposición y de las organizaciones sindicales, los futuros resultados electorales, etc., deben ser objeto de **cálculo de previsión, nunca de predicción**.

En el cálculo de previsión se razona así: "Si el precio promedio del petróleo es de 20 dólares por barril, si las organizaciones sindicales rechazan mi plan de ajuste, etcétera, entonces mi plan más eficaz en esas circunstancias adversas, debe ser P1, y el resultado esperable será R1", y "Si el precio promedio del petróleo es de 12 dólares por barril, si ..., etc. ".

Pero nuestra capacidad de previsión de las variantes es limitada porque el número de las variables componentes de "**C**" no es preciso. Cada variable tiene un rango o espacio de variación futura indefinido, y el peso de cada variante sobre los resultados esperados es también difuso.

Por esa razón, **PEI** trabaja con **escenarios móviles** alimentados por **un sistema de monitoreo**.

En el Modelo IV, el plan es una apuesta contra la incertidumbre. Ya no se puede hacer un solo plan, se trabaja con escenarios y un plan para cada escenario. Es también necesario enfrentar las **SORPRESAS** con **Planes de Contingencia** y examinar a fondo la confiabilidad del plan para descubrir anticipadamente sus posibles fallas.

Como no se trata de un cálculo científico cuya calidad depende únicamente del dominio profesional de quien formula el plan, es necesario someter ese cálculo a una **prueba de confiabilidad**, es decir, debemos verificar la calidad del plan.

Todo lo anterior exhibe nuevamente una gran debilidad epistemológica de la Planeación Estratégica Clásica, ya que ella fue concebida bajo el concepto teórico del Modelo I Determinístico, con herramientas para este modelo, pero sin embargo pretende, de manera infundada o inocente, hacer su práctica en el Modelo IV. Esta es otra explicación de fondo de su fracaso.

En efecto:

"La planeación estratégica clásica es demasiado simple para tratar con una realidad demasiado compleja".

**DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO
A SER DESARROLLADO**

a) Institución o área funcional:

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

b) Nombre del plan estratégico

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

c) Grandes problemas a resolver:

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

d) Descriptores (indicadores) de los problemas con sus valores actuales y/o pasados:

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

e) Factores causales de problemas:

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

f) Sistema actoral interviniente

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

g) Integrantes del equipo de trabajo

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

DISEÑO DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS

a) Lista de elementos a futurizar:
1.....
2.....
3.....
4.....
b) Elementos futurizados en escenarios:
Escenario de techo u optimista:
1.....
2.....
3.....
4.....
Escenario de centro o tendencial:
1.....
2.....
3.....
4.....
Escenario de piso o pesimista:
1.....
2.....
3.....
4.....
Escenario combinado:
1.....
2.....
3.....
4.....

2.4 MISIONES, VISIONES Y OBJETIVOS MULTIACTORALES PLURIPERCEPTUALES EN ESCENARIOS

ACTORES	ESCENARIO											
	TENDENCIAL				PESIMISTA				OPTIMISTA (O COMBINADO)			
	M	V	P	O	M	V	P	O	M	V	P	O
A1												
A2												
A3												
A4												

3. DIAGNÓSTICO FODAIE'S MULTIACTORALES PLURIPERCEPTUALES Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS INTEGRADORAS

**3.1 "FODAIÉ'S MULTIACTORALES" PLURIPERCEPTUALES EN ESCENARIOS
ESCENARIO:**

ACTORES			A1	A2	A3	A4
SEGÚN A1	F					
	O					
	D					
	A					
	I					
	E					
SEGÚN A2	F					
	O					
	D					
	A					
	I					
	E					
SEGÚN A3	F					
	O					
	D					
	A					
	I					
	E					
SEGÚN A4	F					
	O					
	D					
	A					
	I					
	E					

3.2 "FODAIÉ'S" DEPURADAS Y AMPLIADAS, Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS INTEGRADORAS

ESCENARIO:

	A1	A2	A3	A4
F				
O				
D				
A				
I				
E				
ESTRATEGIAS INTEGRADORAS DE FODAIÉ'S MULTIACTORALES (INTEGRACIÓN DE ELEMENTOS DE LA FODAIÉ DE CADA ACTOR Y ENTRE FODAIÉ'S MULTIACTORALES)				

4. PREVENCIÓN, REACCIÓN PLANIFICADA Y CORRECCIÓN ANTICIPADA

4.1 ESTRATEGIAS MULTIACTORALES, PREVISIBLES, PREVENTIVAS, REACTIVAS Y CORRECTIVAS**ESCENARIO:**

ACTORES	ESTRATEGIAS INTEGRADORAS DE FODAIE'S MULTIACTORALES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS PREVISIBLES DE SER EMPRENDIDAS POR INICIATIVAS DE CADA ACTOR	REACCIONES PREVISIBLES DE OTROS ACTORES POR APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	IMPACTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS SOBRE LOS ACTORES	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS, REACTIVAS Y/O CORRECTIVAS ANTE REACCIONES E IMPACTOS PREVISIBLES
A1					
A2					
A3					
A4					

**4.2 FORMULACIÓN DE PROYECTOS, PROCESOS, INDICADORES Y METAS
ESCENARIO:**

ESTRATEGIAS FORMULADAS	¿CON QUÉ PROYECTOS PODEMOS REALIZAR LAS ESTRATEGIAS?	¿EN QUÉ PROCESOS REALIZAREMOS LOS PROYECTOS?	¿CON QUÉ INDICADORES MEDIREMOS LOS RESULTADOS Y QUE METAS NOS FIJAREMOS?
E1:			
E2:			
E3:			
E4:			

5. EVALUACIÓN E INCREMENTO DE VIABILIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PLAN

5. EVALUACIÓN E INCREMENTO DE VIABILIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PLAN.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

5.1 VIABILIDAD HUMANA, es decir, el grado de aceptación de un plan, estrategia o acción por parte de los actores involucrados en su ejecución, se puede representar de la siguiente forma:

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

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

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

VIABILIDAD HUMANA

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

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

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

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

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

0 = Peso nulo
10 =Peso máximo

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

BARP<1 -> nula viabilidad
1< BARP<2 -> baja viabilidad
2< BARP<4 -> mediana viabilidad
4< BARP<10-> alta viabilidad
BARP>10-> muy alta viabilidad

5.2 VIABILIDAD POR CAPACIDAD, consiste en considerar si existen los suficientes recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructurales, organizativos, cognitivos, actitudinales, etc. para llevar a cabo cada una de las estrategias y acciones de solución a los problemas.

VIABILIDAD POR CAPACIDAD

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

5.3 VIABILIDAD POR ENTORNO, se debe considerar si las condiciones del contexto económico, social, político, natural, cultural, etc. son favorables a la ejecución de las estrategias y acciones de solución.

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

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

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

VIABILIDAD POR ENTORNO

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

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

- a) Identificar las capacidades y las condiciones del entorno que se requieren para poder ejecutar las estrategias opcionales del actor proyectista. Estas capacidades y condiciones del entorno pueden ser:
 - ▶ Capacidades (humanas, materiales, financieras, de equipos, tecnológicas, de información, de conocimientos, de poder, normativas, de habilidades humanas, de actitudes y paradigmas, de capacidades organizativas y administrativas, etc.)
 - ▶ Factores del entorno (clima político, económico, social, natural, cultura organizacional, cultura social, cultura política, reglas del juego económico, estado de la correlación de fuerzas sociales y políticas, etc.)
- b) Estimar el grado de disponibilidad (en porcentaje) de las capacidades y condiciones del entorno que cada estrategia requiere para ser ejecutada exitosamente.
- c) Calcular el promedio de los porcentajes para obtener el grado de viabilidad tanto por capacidad como por entorno, aplicando el siguiente criterio:
 - Si GVC o $GVE < 50\%$ → nula viabilidad
 - $50\% \leq GVC$ o $GVE < 70\%$ → baja viabilidad
 - $70\% \leq GVC$ o $GVE < 90\%$ → mediana viabilidad
 - $90\% \leq GVC$ o $GVE < 100\%$ → alta viabilidad
 - GVC o $GVE \geq 100\%$ → muy alta viabilidad

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

5.4 EFICIENCIA Y EFICACIA INTERACTIVA

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

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

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

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

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

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

EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DE ESTRATEGIAS

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

Evaluación de eficacia interactiva de estrategias

Es la capacidad de las estrategias o soluciones de lograr un balance favorable en el manejo de los aspectos positivos y negativos que se tendrían una vez que dichas estrategias o soluciones entren en contacto con el medio en el que se prevé aplicarlas, así como la posibilidad de que dichas estrategias puedan ser modificadas o cambiadas por otras durante su aplicación, a fin de que puedan adaptarse y responder adecuadamente a los cambios en su contexto.

Sobre el formato

Se evalúa cada estrategia opcional con base en los siguientes criterios:

1. Oportunidad: Se evalúa si las características del contexto en el que se aplicará la estrategia son o no propicias para su éxito en el momento de su aplicación.
2. Sorpresividad (para oponentes): Cuán preparado estará el oponente para reaccionar a la estrategia. Mientras menos preparado esté, la estrategia tendrá una mayor posibilidad de contundencia.
3. Reactividad favorable: Grado de apoyo que obtendría el actor proyectista de otros actores (influyentes) por la decisión que va a tomar y/o reacciones de adversarios no perjudiciales al actor proyectista.
4. Nula vengatividad: Capacidad de la estrategia de no provocar reacciones de venganza. Mientras mayor sea esta capacidad, mejor será la estrategia.
5. Cooperatividad: Capacidad que tiene la estrategia de lograr la colaboración mutua. Al satisfacer a los diferentes actores, será más probable la permanencia, solidez y estabilidad de la estrategia.
6. Multifinalidad: Capacidad de la estrategia de producir diversos resultados favorables. Mientras más fines positivos pueden lograrse con una estrategia, ésta será más eficaz.
7. Impacto en pesos de influencia: Qué tanto impacto podrá tener la estrategia en la capacidad que tiene el decisor de influir sobre los demás actores o sobre la problemática.
8. Consecuencias multitemporales y multidimensionales: Variedad de alcances que tendrán los resultados de la estrategia en diversos plazos (corto, mediano y largo), así como en varias dimensiones de la realidad (dimensión económica, política, social, etc.).
9. Flexibilidad de cambio: Capacidad de una estrategia para ser modificada, adaptándola a los cambios en su contexto.

10. *Reversibilidad*: Capacidad de la estrategia de ser cambiada por otra en el momento en que se encuentra que no está siendo eficaz.

La evaluación de cada estrategia opcional se realiza calificándola en función de cada uno de los 10 criterios antes descritos, utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 10, considerando 0 a 4 como calificación negativa y de 5 a 10 como calificación positiva. La suma total de estas 10 calificaciones nos permite definir el grado de eficacia interactiva de la estrategia, tal como se especifica en la parte inferior del formato.

EVALUACIÓN DE EFICACIA INTERACTIVA DE ESTRATEGIAS O SOLUCIONES OPCIONALES

	Estrategias opcionales Escala: 0 a 10: a 4 = negativo a 10 = positivo	Oportunidad	Sorpresividad para oponentes	Reactividad favorable	Nula vengatividad	Grado de cooperatividad	Multifinalidad	Impacto favorable en pesos de influencia	Consecuencias favorables multitemporales y multidimensionales	Flexibilidad de cambio	Reversibilidad	Suma total (ST)	Grado de Eficacia Interactiva (GEI)
E1													
E2													
E3													
E4													

Grado de Eficacia Interactiva (GEI)

90<ST Muy alto
 70<ST<90 Alto
 50<ST<70 Mediano
 20<ST<50 Bajo
 ST<20 Nulo

5.5 INCREMENTO DE VIABILIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA

Independientemente de que los valores obtenidos en las evaluaciones de la viabilidad (humana, por capacidad, por entorno), de la eficiencia y/o eficacia interactiva sean satisfactorios o no, es necesario contar con estrategias de incremento de estos 3 elementos, toda vez que la dinámica social, económica, administrativa y política hace cambiar a tantas variables, que en cualquier momento pueden producirse alteraciones que lleven a mermar los valores iniciales, al punto de, incluso, revertirlos, lo que puede llevar al plan a una situación de peligro o al menos, de tener que realizar acciones adicionales de sobreesfuerzo o de sobregastos que pueden impactar negativamente en la misión, visión, objetivos y/o metas del plan.

- Las estrategias de incremento de viabilidad (tanto para contar con la voluntad y el poder necesarios para asegurar y mantener dicha viabilidad, bien sea humana, por capacidad y/o por entorno) se obtienen a través de, al menos, 3 medios de viabilización:
 - 1) Negociación blanda
 - 2) Negociación dura
 - 3) Persuasión empática

- Las estrategias de incremento de eficiencia se obtienen a través de encontrar o generar nuevos beneficios de la estrategia de solución propuesta a los inicialmente identificados y/o de aplicar acciones de reducción de costos, tiempos y esfuerzos relacionados con la estrategia, a fin de producir una disminución del cociente de beneficios y costos.
Entre los métodos más efectivos de reducción de costos, tiempos y esfuerzos, figuran:

- La Reingeniería de Procesos y la reducción de costos de No Calidad.

- Las estrategias de incremento de eficacia interactiva se obtienen de examinar la matriz de evaluación de este elemento, e identificar aquellos componentes de esta matriz con valores relativamente bajos, y a partir de allí, generar acciones que permitan elevar esos valores.

Negociación blanda

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

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

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

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

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

Negociación dura

Cuando la negociación blanda y/o la persuasión empática no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la viabilidad de una determinada estrategia de solución, se hace necesario utilizar la técnica de negociación dura.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de oposición táctica o espontánea. Con esta técnica se pretende que los actores objetivo aprueben la propuesta o al menos no la rechacen; o si la rechazan, que ello no impida que la balanza se incline en perjuicio de la propuesta.

Para ello, el actor proyectista diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la viabilidad del plan, proyecto o estrategia en consideración.

En forma directa, estas estrategias están enfocadas a **desarrollar poder** en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto, presentan oportunidades de incremento de sus pesos. Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo o bajo apoyo.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo persuasivo, la negociación blanda o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor. Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

Entre las estrategias más eficaces para desarrollar poder están las siguientes.

- ▶ **Manejarse en opciones:** Esta estrategia de incremento de peso consiste en preparar propuestas alternativas con los recursos de la propuesta objetada, a fin de crear la posibilidad de negociar con otros actores la resolución de problemas que les aquejan, generando así competencia por los beneficios que pueden derivarse del uso de los recursos que la propuesta objetada necesita para su implantación.
- ▶ **Manejarse con flexibilidad:** Si el actor proyectista se maneja con flexibilidad en cuanto a plantearse varios objetivos alternativos y varios paquetes de negociación, crea en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y varios objetivos situacionales que él no se había planteado, lo que lo lleva a colocarse en una posición de "escucha" en lugar de "oponente". A su vez, permite al actor proyectista alcanzar al menos "un" objetivo y "un" paquete satisfactorio entre los varios propuestos.
- ▶ **Conocimiento y comprensión plurisituacional:** Conocerme yo y conocer al otro, comprenderme yo y comprender al otro para conocer y comprender la realidad desde ambas situaciones y ambas vistas de punto, así como conocer y comprender los intereses de uno y otro, crea en la mente del actor objetivo la percepción de fortaleza

del actor proyectista, que lleva al actor objetivo a escucharlo, comprenderlo, respetarlo y hasta aceptar sus planteamientos.

- ▶ **Capital intelectual:** Adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución, advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos. Ello me da seguridad, me prepara para un buen manejo de objeciones y genera en el actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.
- ▶ **Capital político:** Acumular fuerza a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tenga mayor identificación e incluso obtener apoyos de opositores.
- ▶ **Credibilidad:** Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y sus aliados. Obtener información sobre experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta, y formular explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.
- ▶ **Debilitamiento dirigido:** Conocer el código de personalidad del actor objetivo para identificar dónde residen sus puntos vulnerables y sus puntos fuertes. Ante un actor objetivo inflexible, el estratega debe explorar y explotar los puntos vulnerables del otro, quien puede tener también mente de estrategia y, en ese caso, hará lo mismo.

Un punto vulnerable puede ser actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (Ej.: deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia, etc.). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al actor objetivo a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la obtención de pruebas o por medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la "ceguera" del otro para ver: opciones, para valorar las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender plurisituacionalmente, del capital intelectual y político, etc., y estos son puntos de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido.

Por lo que se refiere a los puntos fuertes, el actor proyectista debe aplicar una estrategia de *concentración* para desarrollar esos puntos en él y en sus aliados, con el fin de alterar a su favor la correlación de los pesos.

- ▶ **Paciencia:** Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que *no* tenemos premura por su aprobación.
- ▶ **Economía de recursos y prevención:** Otorgue mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo. No se gane oponentes innecesariamente, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación al conflicto. Prevea las necesidades del actor objetivo y comuníquese con él para encontrar alternativas que eviten conflictos futuros y lo hagan consumir innecesariamente recursos escasos o le hagan perder fuerza.

- ▶ **Inversión:** Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del actor proyectista. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.
- ▶ **Precedente:** Usar inteligentemente el "poder del precedente", a través de destacar logros, prestigios y buenas imágenes adquiridas por los aliados y por el propio actor proyectista, así como beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Asimismo, minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo.
- ▶ **Juego:** Desarrolle el enfoque de "juego" y aprenda a jugar. Si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del actor objetivo y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para atinar, lo que provoca que el actor objetivo le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.
- ▶ **Ganar-ganar:** Siempre aplicar la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el actor objetivo una actitud de apertura y cooperación que le fomenta la creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.
- ▶ **Preguntar:** ¿Quién lleva el control de una situación, el que pregunta o el que responde?. Si el actor proyectista sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, llevará desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coactivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a: provocar atención e interés del actor objetivo, obtener y proporcionar información, crear diálogo, fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.
- ▶ **Valoración multitemporal y multidimensional:** Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión. Si advierte consecuencias positivas para usted en el corto plazo, visualice qué podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si advierte consecuencias positivas para usted pero negativas para otro actor, visualice qué reacción cabría esperar de él. En cualquier caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.
- ▶ **Capacidades y habilidades:** El actor proyectista debe explorar en él y en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las que se necesitan para ser buenos negociadores. Los puntos que se detecten como deficitarios se deben subsanar a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de

motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad y tolerancia al conflicto.

Estudio de actores

Consiste en una investigación detallada de cada uno de los actores que operan en el sistema social donde tiene lugar el juego en el que el actor proyectista tiene un problema que se propone resolver.

Este estudio se realiza para obtener información sobre el conjunto de capacidades, incapacidades, habilidades, inhabilidades (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), intereses, objetivos, lógica de juego, estrategias y tácticas que posee y utiliza cada uno de los actores, y que debemos conocer para poder interactuar adecuadamente con cada uno de ellos.

CONTENIDO BÁSICO DE UN ESTUDIO DE ACTORES

- ▶▶ Nombre del actor:
- ▶▶ Ubicación física:
- ▶▶ Tamaño (número de afiliados o de adherentes):
- ▶▶ Intereses que representa:
- ▶▶ Ideología:
- ▶▶ Problemas que le son prioritarios.....
- ▶▶ Problemas que no le son prioritarios.....
- ▶▶ ¿Cuáles son sus puntos vulnerables y sus puntos fuertes?:
- ▶▶ ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas?:.....
- ▶▶ ¿Qué tanta credibilidad tiene y por qué?:.....
- ▶▶ ¿Cómo está posicionado ante los demás actores, cuáles son sus atributos positivos y cuáles sus negativos?:.....
- ▶▶ ¿Con qué actores tiende a hacer alianzas y en qué términos?
- ▶▶ ¿Qué actores influyen en él y cómo lo hacen?
- ▶▶ Recursos sobre los que tiene control parcial (P) o total (T):
- ▶▶ ¿Qué posición tiene o puede tener (de apoyo o rechazo) frente al (a los) problema(s) que se propone resolver el actor proyectista y con qué jugada(s) podrá manifestar su posición?.....
- ▶▶ ¿Qué soluciones propone o puede proponer para esos problemas?
- ▶▶ ¿Qué hace o deja de hacer para que esos problemas continúen sin resolverse?
- ▶▶ ¿Qué avances y/o retrocesos ha tenido con cada uno de los otros actores en los últimos tiempos, y qué ha hecho para obtenerlos?
- ▶▶ ¿Qué objetivos se propone alcanzar y qué estrategias podrá aplicar en el corto plazo?

- ▶▶ Estrategias de negociación que más utiliza.
- ▶▶ Estrategias de persuasión/comunicación.
- ▶▶ Estrategias con las que tiene éxito.
- ▶▶ Estrategias reactivas ante agresiones de otros actores.
- ▶▶ Estrategias reactivas ante propuestas que no apoya.
- ▶▶ Estrategias preventivas que utiliza
- ▶▶ Actitud ante el diálogo y la negociación.
- ▶▶ Concesiones que ofrece y no ofrece en las negociaciones.
- ▶▶ Intereses que pide a cambio de sus concesiones
- ▶▶ Otros Intereses que pueden ofrecérsele.
- ▶▶ Otros datos referentes al actor.

A partir del estudio de actores, podemos inferir las posibles jugadas estratégicas que cada uno de ellos puede ejecutar ante las estrategias de solución, sobre todo las jugadas opositoras, que son las que el actor proyectista debe considerar como de mayor importancia en tanto que representan los principales obstáculos a la implantación exitosa de su plan.

Dependiendo del tipo de juego social de que se trate, las jugadas opositoras son de una gran variedad, pues pueden manifestarse como:

- declaraciones de rechazo o críticas directas en los medios de comunicación masiva
- marchas de protesta
- huelgas
- paros
- obstrucción del tránsito
- rompimiento de una alianza
- rompimiento de un acuerdo
- retiro de un apoyo
- negociaciones o alianzas con oponentes
- sabotaje
- agresión física a bienes y/o personas
- traición
- venganza
- etc.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Problema a resolver o estrategia de solución a aplicar: _____
 (Conflicto, controversia política, social, institucional)

Posiciones de los actores involucrados en el problema y/o en la estrategia:

A1: _____
 A2: _____
 A3: _____
 A4: _____

COMPONENTES DEL PODER DE LOS ACTORES	DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10)				ESTRATEGIAS PARA REDISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DE LA SOLUCIÓN	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS ERP	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. MANEJO EN OPCIONES							

2. FLEXIBILIDAD							
3. PRECEDENTE							
4. PACIENCIA							
5. CAPACIDAD Y HABILIDADES							
6. GANAR-GANAR							

7. PREGUNTAR							
8. CREDIBILIDAD							
9. CAPITAL POLÍTICO							
10. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN PLURISITUACIO NAL							
TOTAL							
% EL PODER DE CADA ACTOR							

6. OPERACIÓN DEL PLAN

6.1 PROGRAMACIÓN

Escenario: _____ Horizonte del plan: _____

Programas de solución (clave y denominación)	Acciones por programa (clave y denominación)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios para c/ acción				Unidad de medida de cada acción	Metas de c/acción para el horizonte del plan	Metas de indicadores
			FINANCIEROS	MATERIALES	HUMANOS	OTROS			

METAS POR PERIODO DEL PLAN

Escenario: _____ Horizonte del plan: _____

Programas de solución (clave)	Acciones por programa (clave)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios por periodo del plan																Metas físicas de c/acción por periodo				Metas de indicadores por periodo								
			FINANCIEROS				MATERIALES				HUMANOS				OTROS:																
			Periodos				Periodos				Periodos				Periodos				Periodos				Periodos								
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

METAS FÍSICAS DE CADA ACCIÓN Y DE CADA INDICADOR POR SUBPERIODO

Programa operativo del periodo: _____

Escenario: _____ Horizonte del plan: _____

Acciones por programa (clave)	Meta física programada para el periodo	Metas físicas en unidades de medida y/o en % por acción											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicadores	Meta de cada indicador para el periodo	Metas de cada indicador por subperiodo											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

6.2 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL

La programación no garantiza por si sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones; y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA OPERATIVO

Programa operativo del período: _____ Escenario: _____

Horizonte del plan: _____ Fecha de seguimiento, evaluación y control: _____

Acciones por programa (claves)	SEGUIMIENTO (MEDICIÓN)				Avances físicos a la fecha en unidades de medida y/o en % por acción	Avances en indicadores de problemas	EVALUACIÓN		Causas de diferencias entre lo programado y lo ejecutado en unidades de medida y/o en % por acción y lo logrado en cada indicador	CONTROL	
	Recursos empleados a la fecha por cada acción en %						Diferencias entre lo programado y lo ejecutado por acción y lo logrado en cada indicador	CORRECTIVO		PREVENTIVO	
	FINANCIERO	MATERIALES	HUMANOS	OTROS							Por acción

REFERENCIAS

1. Cohen, Herb, "Todo es negociable", Editorial Planeta, México D.F., 1984
2. Dror, Yehezkel, "El Profesionalismo en el Arte de Gobernar", Revista No. 1, CLAD, 1994
3. Flores, Carlos Fernando, "Inventando la empresa del siglo XXI, 3ª ed., Hachette, 1991
4. Gómez – Pómar Rodríguez, Julio, "Teoría y Técnicas de Negociación", Editorial Ariel, México, D.F., 1992
5. Huertas, Franco, "El Método PES: Planificación Estratégica Situacional", 2da. ed. CEREB, La Paz, Bolivia, 1996
6. Matus, Carlos, "Adiós, Señor Presidente", 2da., ed. Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1994
7. Matus Carlos, "Chimpace, Machiavelli y Gandhi, Estrategias Políticas" Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1995
8. Matus, Carlos, "El líder sin Estado Mayor", Fondo Editorial Altadir, La Paz, Bolivia, 1995
9. Matus, Carlos, "Los 3 cinturones del gobierno", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1997
10. Matus, Carlos, "Teoría del juego social", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000
11. Mejías, Rómulo, "Diagnóstico situacional y diseño prospectivo de escenarios", "Diseño de Planes Estratégicos Situacionales", "Análisis Estratégico de la viabilidad y eficacia del Plan", manuales de los Módulos II, III y IV del Diplomado en Planeación Estratégica, UNAM, México, D.F., 2004
12. Mejías, Rómulo, "Planeación Estratégica de juegos sociales y viabilización de soluciones", "Diseño, evaluación y control de programas operativos, preventivos y reactivos", manuales de los Módulos V y VI del Diplomado en Planeación Estratégica, UNAM, México, D.F., 2004
13. Osborne, David and Goebler, Ted, "Reinventing Government", Pluma, Penguin Books, 1993
14. Schmidt, Samuel, "La capacidad de gobernar en México, Editorial Aguilar, México D.F., 1997
15. Sun Tzu, "El Arte de la Guerra", Editorial Panamericana, Bogotá, 2002
16. Wooton, Simon y Home, Terry, "Pensamiento Estratégico", 2da. Ed. Panorama Editorial, México, D.F., 2002

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

MÓDULO II: PLANTACIÓN ESTRATÉGICA

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Nombre del Participante: _____

Por favor, responda con sus palabras las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es planeación?: _____

2. ¿Qué es estrategia?: _____

3. ¿Qué es estratégico?: _____

4. ¿Qué es planeación estratégica clásica?: _____

5. ¿Qué entiende usted por planeación estratégica integradora?: _____

6. ¿Cuáles son los principales elementos de la planeación estratégica clásica?: _____

Misión, Visión,... continúe:

7. ¿Qué entiende usted por misión?: _____

8. ¿Cómo se formula la misión?: Respondiendo a las siguientes 5 preguntas:

1. ¿Quién es? o ¿Quién soy? o ¿Qué es?

2. ¿Qué hace? o ¿Qué hago? o ¿A qué me dedico?

3. Continúe: ¿_____?

4. Continúe: ¿_____?

5. Continúe: ¿_____?

9. ¿Qué entiende usted por visión?: _____

10. ¿Cómo se formula la visión?: Respondiendo a las siguientes 5 preguntas:

6. ¿Qué deseamos? o ¿Cómo quiero verme en el futuro?

7. ¿Hacia dónde queremos ir?

8. Continúe: ¿_____?

9. Continúe: ¿_____?

10. Continúe: ¿_____?

11. ¿Qué entiende usted por objetivo?: Mencione un ejemplo:

12. ¿Qué son fortalezas de una institución o empresa?: Mencione un ejemplo:

13. ¿Qué son oportunidades de una institución o empresa?: Mencione un ejemplo:

14. ¿Qué es un indicador?: Mencione un ejemplo:

15. ¿Qué es una meta?: Mencione un ejemplo:

16. ¿Cómo se formulan las estrategias a partir de la matriz FODA?: _____

17. ¿Qué es un problema y por qué es algo relativo?: _____

18. ¿Qué es un escenario optimista?: Mencione un ejemplo:

19. ¿Qué diferencia hay entre prevención y reacción?: Mencione un ejemplo:

20. ¿Qué diferencia hay entre viabilidad, eficiencia y eficacia de un plan?: _____

21. ¿Qué diferencia hay entre negociación blanda y dura?: _____

22. ¿Con qué estrategias se puede desarrollar poder de negociación?: _____

23. ¿En qué consiste la programación de las acciones de un plan?: _____

24. ¿En qué consiste hacer el seguimiento, la evaluación y el control de un programa operativo?:



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



Del 14 al 30 de Marzo de 2006

ANEXOS

CI-008

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Instituto Mexicano del Petróleo
Marzo del 2006

**23 ESTRATEGIAS PARA
DESARROLLAR PODER
- CON ÉTICA E INTEGRIDAD –
(UNA AMPLIACIÓN DEL MÉTODO PEI^(*))**

(*) Mejías, Rómulo, "Método PEI: Pensamiento estratégico Integrador", SEP-INDAUTOR, México, 2004.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER

LAS 23 ESTRATEGIAS SON:

¿EN QUÉ CONSISTEN?

1. MANEJARSE EN OPCIONES: A. Consiste en preparar propuestas alternativas con objetivos diversos, con actores alternativos, con recursos de diferentes fuentes y con varios paquetes de negociación.
2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD: B. Adoptar una actitud de apertura a las propuestas, intereses y puntos de vista de los actores participantes.
3. PACIENCIA: C. Manejar el tiempo con holgura, no desesperarse, aún en el caso en que no le quede tiempo.
4. PRECEDENTE: D. Destacar logros, prestigios y buenos resultados obtenidos previamente por los aliados y por el propio actor proyectista.
5. JUEGO: E. Adoptar mente de jugador, si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente.
6. CAPACIDADES Y HABILIDADES: F. Explorar en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las de los actores que la rechazan, a fin de trabajar en el desarrollo de las que presentan déficits o carencias en usted y/o en sus aliados.
7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL: G. Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta o de sus actos, en diversos horizontes de tiempo y en diversas dimensiones de la realidad (dimensión política, económica, social, etc.).
8. GANAR-GANAR H. Practicar la filosofía de la equidad, la justicia, la victoria conjunta y el beneficio mutuo.

- 9. PREGUNTAR**
- I. Consiste en interactuar con el otro, haciéndole preguntas para conocer y comprender sus puntos de vista e intereses, y encontrar mutuamente una solución satisfactoria para ambos.
- 10. SER SINÉRGICO:**
- J. Consiste en la actitud de sumar esfuerzos, combinar e integrar capacidades, habilidades y recursos de diversos actores, a fin de obtener mejores resultados que si cada quien actúa por su cuenta.
- 11. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA:**
- K. Consiste en valorar las diferencias y opciones, captar y conectarse con los sentimientos y emociones de los demás, y mostrarse seguro y convencido de sus posiciones y propuestas.
- 12. SER PROACTIVO:**
- L. Consiste en que el actor es capaz de tomar la iniciativa, de creer en los cambios y de emprenderlos, logrando un mayor peso de influencia que los que no lo hacen.
- 13. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR:**
- M. Antes de realizar una acción, el actor debe concebirla como una estrategia, que debe diseñar previamente y secuenciar adecuadamente una estrategia de otra.
- 14. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA:**
- N. Consiste en identificar a las personas, grupos, instituciones, entre otros, que están dentro del ámbito de mi influencia directa, a fin de dirigir mayormente mi esfuerzo hacia ese ámbito.
- 15. SER CONSISTENTE E INTEGRO:**
- O. Es un actor que hace lo que dice, sus acciones son compatibles con sus ideas y pensamientos; es recto, coherente, firme, sólido y no flaquea.
- 16. CUMPLIR LO PROMETIDO:**
- P. Mostrarse con la capacidad y voluntad de llevar a cabo las acciones que promete.

- 17. PERSUADIR CON EMPATÍA:** Q. Escuchar con atención, ponerse en el lugar del otro, comprenderlo y buscar conjuntamente una solución a su objeción a mi propuesta, a fin de que quede convencido y conforme.
- 18. CREDIBILIDAD** R. Capacidad de lograr que los demás confíen en las razones, opiniones, ofrecimientos y actos de un actor.
- 19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS ACTORES** S. Tener la información y explicar la realidad desde varias perspectivas.
- 20. COMPRENSIÓN PLURAL** T. Capacidad de comprender por qué los diferentes actores van la realidad de diversas maneras
- 21. CAPITAL POLÍTICO** U. Acumulación de fuerza que logra un actor por adherencia de otros.
- 22. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO** V. Lograr la integración de personas para realizar trabajos coordinadamente.
- 23. RESPETO MUTUO** W. El considerar válidas y respetables las diferencias de puntos de vista e intereses

GUÍA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER.

¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?	DESARROLLE EL DISEÑO ADECUADO PARA USTED EN CADA ESPACIO EN BLANCO:
<p>1. MANEJARSE EN OPCIONES:</p> <p>1.1 Generar diversas alternativas de su propuesta y considerar actores opcionales con los cuales negociar.</p> <p>1.2 Crear un ambiente negociador con diversos actores alternativos, a fin de resolver problemas que les aquejan, a cambio del apoyo a nuestra propuesta. Si alguno(s) no le apoya(n), otro(s) podrá(n) hacerlo.</p> <p>1.3 Generar competencia entre actores alternativos por los beneficios que se deriven de su propuesta.</p> <p>1.4 Crear en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y objetivos favorables que él no se habría planteado.</p>	
<p>2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</p> <p>2.1 Mostrar apertura ante las propuestas alternativas satisfactorias que presenten los otros actores.</p> <p>2.2 Preparar varios paquetes de negociación susceptibles de ser propuestos por los actores participantes, evaluarlos para seleccionar los más satisfactorios para todos.</p>	
<p>3. PACIENCIA:</p> <p>3.1 Manejar el tiempo con holgura.</p> <p>3.2 No desesperarse.</p> <p>3.3 Mostrar al otro que no se tiene premura por su aprobación aunque sí se tenga.</p>	
<p>4. PRECEDENTE:</p> <p>4.1 Utilizar el "poder del precedente" con inteligencia.</p> <p>4.2 Destacar sutilmente los logros, aptitudes, actitudes, fama,</p>	

<p>imagen, entre otros, por parte de los aliados, así como del actor proyectista.</p> <p>4.3 Minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo</p>	
<p>5. JUEGO:</p> <p>5.1 Aprender a jugar.</p> <p>5.2 Reconocer errores y aprender de ellos.</p> <p>5.3 Equilibrar y controlar los sentimientos y emociones. Comprender que es un juego, aunque serio.</p> <p>5.4 Prever las posibles acciones y reacciones del actor objetivo ante las estrategias a aplicar; ello provocará que visualice mayor peso en el actor proyectista y se flexibilice ante alguna propuesta que éste le formule.</p>	
<p>6. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</p> <p>6.1 Continuamente se debe evaluar las capacidades y habilidades del actor proyectista y/o de sus aliados con respecto al actor objetivo.</p> <p>6.2 Los puntos que se detecten como deficitarios se deben subsanar a través de técnicas diseñadas para esos fines.</p> <p>6.3 Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, persuasión, comprensión, motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad y tolerancia al conflicto, desarrollo de poder, etc.</p>	

<p>7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</p> <p>7.1 Valorar las consecuencias de la propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social (económicos, políticos, ecológicos, psicológicos, entre otros), para reforzar la propuesta.</p> <p>7.2 Diseñar la propuesta y su forma de aplicación, considerando los impactos que pueden tener en los diferentes ámbitos y tiempos de la realidad.</p> <p>7.3 Si se advierten consecuencias a corto plazo, visualizar qué podrá pasar en el mediano y largo plazo.</p> <p>7.4 Si se advierten consecuencias negativas y/o positivas para algún actor, visualizar qué reacción cabría esperar de él y cómo debe usted manejarla adecuadamente.</p> <p>7.5 Estudiar la posibilidad de reconsiderar, ajustar y/o modificar la propuesta, a fin de prevenir consecuencias negativas, lo que le da seguridad y crea percepción de fortaleza ante los otros.</p>	
<p>8. GANAR-GANAR:</p> <p>8.1 Pensar y actuar con la filosofía de que todos ganemos.</p> <p>8.2 Pensar y hacer propuestas de beneficios conjuntos.</p> <p>8.3 Investigue los intereses de todos y genere acciones y/o propuestas para satisfacerlos.</p> <p>8.4 Ocúpese de que la solución acordada contenga los intereses de mayor valor para todos los involucrados.</p>	

<p>9. PREGUNTAR:</p> <p>9.1 Formular preguntas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Provoquen atención e interés del actor objetivo ➤ Permitan obtener y proporcionar información sobre el asunto de que se trate, los puntos de vista e intereses del actor objetivo y sus propuestas de solución. ➤ Generen diálogo ➤ Fomenten la reflexión e induzcan a propuestas y conclusiones. <p>9.2 Procurar asumir el rol del que pregunta en lugar de limitarse a responder las preguntas del actor objetivo.</p> <p>9.3 Transformar al actor objetivo en "escucha" en lugar de "oponente", en "el que responde" en lugar del que pregunta.</p> <p>9.4 Si el actor objetivo comienza a preguntarle, maneje el juego de modo tal de invertir los papeles (que sea usted el que pregunte).</p>	
<p>10. SER SINÉRGICO</p> <p>10.1 Persuadir a los actores de la conveniencia de integrar sus esfuerzos para mejorar resultados.</p> <p>10.2 Solicitar a los actores sugerencias de integración de esfuerzos.</p> <p>10.3 Comprender, respetar y aprovechar las diferencias, a fin de encontrar mejores fórmulas de integración de esfuerzos.</p> <p>10.4 Diseñar y aplicar la mejor fórmula de integración.</p>	
<p>11. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</p> <p>11.1 Generar y demostrar a los demás apertura y flexibilidad a través de promover y organizar eventos de análisis, discusión y negociación entre varios actores.</p> <p>11.2 Interiorizar los sentimientos ajenos y demostrar a los demás comprensión y disposición a</p>	

<p>apoyarles a superar "sus dolores".</p> <p>11.3 Reflejar seguridad y equilibrio en las posiciones y actos del actor proyectista.</p>	
<p>12. SER PROACTIVO</p> <p>12.1 Tomar la iniciativa de hacer cambios positivos en usted y en su entorno.</p> <p>12.2 Seleccionar y emprender acciones de cambio con beneficio multilateral.</p> <p>12.3 Convencerse y convencer a los demás de la necesidad, conveniencia y viabilidad del cambio.</p> <p>12.4 Gestionar apoyos y construir acuerdos para viabilizar el cambio.</p>	
<p>13. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</p> <p>13.1 Demostrar logros que los otros perciban que el actor proyectista practica el orden, la organización en el seguimiento, evaluación y control de acciones para alcanzar objetivos, a través de agendas, calendarios, cuadros evaluativos, programas de computadora, etc.</p> <p>13.2 Definir las estrategias a aplicar, ponerles tiempo, secuenciarlas en orden estratégico, coherente, viable y viabilizante.</p>	
<p>14. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA</p> <p>14.1 Delimitar e identificar actores y factores que están bajo mi influencia y/o control, a fin de medir hasta dónde puedo influir de manera directa.</p> <p>14.2 Seleccionar y trabajar con actores para producir resultados favorables a corto plazo.</p>	

<p>15. SER CONSISTENTE E ÍNTEGRO</p> <p>15.1Mostrarse transparente en el manejo de recursos.</p> <p>15.2Hacer lo que se dice (no caer en hipocresías y mentiras).</p> <p>15.3Desempeñar funciones públicas o privadas con pulcritud y lealtad.</p>	
<p>16. CUMPLIR LO PROMETIDO</p> <p>16.1Generar confianza en los demás, a través del cumplimiento de objetivos, que no requieran gran esfuerzo.</p> <p>16.2Emprender objetivos o metas con resultados a corto plazo, de tal manera que al paso del tiempo aumente la seguridad de cumplir lo que promete.</p> <p>16.3Trabajar día a día con el auto-control, saber decir "no" y por qué, o sí y por qué.</p>	
<p>17. PERSUADIR CON EMPATÍA</p> <p>17.1Conocer e identificar de los actores sus intereses, vistas de punto, posibles metas y probables objeciones a mi propuesta.</p> <p>17.2Mostrarle los beneficios de mi propuesta, comprender sus objeciones y concederle "razón".</p> <p>17.3Buscar conjuntamente solución a su objeción para cerrar el acuerdo.</p>	
<p>18. CREDIBILIDAD</p> <p>18.1Ofrecer acciones de interés para otros actores con la certeza de poderlas cumplir.</p> <p>18.2Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad.</p> <p>18.3Obtener información sobre experiencias de éxito o fracaso en la aplicación de las propuestas del actor y formular las explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.</p>	

<p>19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>19.1 Estudiar a los actores para conocer sus respectivas posiciones e intereses en torno a la situación en estudio. Para ello, deberá buscarse información primaria (directa o indirecta) y secundaria</p>	
<p>20. COMPRENSIÓN PLURAL</p> <p>20.1 Investigar las explicaciones de cada actor sobre la situación en consideración, ponerse en su lugar para entender, en función de sus intereses y perfil estratégico, el por qué de esas explicaciones y de esas posiciones.</p> <p>20.2 Aplicar simulación actoral para facilitar la comprensión de los demás.</p>	
<p>21. CAPITAL POLÍTICO</p> <p>21.1 Gestionar el apoyo de actores susceptibles de coincidir, que tengan influencia sobre otros actores divergentes, para que logren adherirlos.</p> <p>21.2 Realizar alianzas, vía negociación y persuasión, con actores divergentes en forma graduada (de menos a más).</p>	
<p>22. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</p> <p>22.1 Investigar fortalezas y debilidades de cada actor y diseñar un esquema de trabajo en el que se integren ambas para lograr objetivos e intereses comunes</p>	
<p>23. RESPETO MUTUO</p> <p>23.1 Apoyarse en 20.1 para entender y aceptar la relatividad de los puntos de vista e intereses de los actores, y valorar esta diversidad en términos de su utilidad en el desarrollo personal, laboral y social.</p>	

TÁCTICAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR PODER DURANTE LA INTERACCIÓN HUMANA

1. Crear un ambiente de buen humor, manejándose en función del estado de ánimo del actor objetivo.
2. Mostrar absoluta auto-confianza.
3. Auto-controlarse: mostrar armonía y equilibrio.
4. Hacer ofertas difícilmente rechazables para lograr siempre un "SI".
5. Ser sutil y discreto en el manejo de sus estrategias y tácticas.
6. Crear suspenso, romper el ritmo, mostrar interés y desinterés intermitentemente.
7. Hacerse indispensable en la solución del problema.
8. Ser impredecible, no ser plano (a), ni aburrido (a).
9. Simular una retirada e indiferencia, cuando el actor objetivo muestre interés y cerrazón a la vez (intermitencia).
10. No precipitarse, seguir los ritmos y los tiempos necesarios para llegar a un acuerdo.
11. Fijarse varios objetivos satisfactorios para asegurar al menos uno.
12. Estar atento y no desperdiciar oportunidades de cerrar un acuerdo manifestadas por el actor objetivo. Captar señales de cierre y actuar oportunamente.
13. Ser realista: cuando sea posible, cambie de actor objetivo si el acuerdo se ve inalcanzable. No desgastarse con un actor ultra-cerrado si existen opciones de actores igualmente interesantes o mejores. Si es posible, cambie de proyecto. Se trata de un juego.
14. Ser persistente: si sigues el acuerdo, lo consigues.
15. Atreverse a actuar: hablar, preguntar y seguir el proceso hasta alcanzar un acuerdo
16. Si cambia de actor objetivo, no echar tierra al anterior, puede ser contraproducente.

17. En todo momento, practicar la ética y la discreción.
18. Ser sorpresivo con las buenas noticias y los buenos actos. Ponerles pimienta.
19. Practicar la humildad, no mostrarse superior ni inferior al actor objetivo.
20. No exagerar los beneficios a obtener. Dejar el romanticismo y ser realista.
21. Mostrarse con seguridad y autosuficiencia para lograr los objetivos del acuerdo.
22. Genere competencia por su oferta.
23. Anticiparse a la ruptura ante claros indicios observables en el actor objetivo.
24. Dar importancia a los valores del actor objetivo (ponerse en su lugar).
25. No contradecirlo, al contrario, sincronizarse. No señalarle defectos crudamente.
26. No empeñarse en imponer sus propios intereses, gustos y prioridades.

Tácticas de Sincronización PNL

La sincronización es la voluntad de interactuar con nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable al cierre de un acuerdo.

*La sincronización es una manera eficaz de sintonizar en la misma onda.

1ª Técnica del espejo: la sincronización en la postura.

Es una sincronización global, fácil de practicar, que consiste en adoptar naturalmente la misma postura corporal que nuestro interlocutor. El espejo es tranquilizador.

2ª Técnica del espejo: la sincronización con los gestos de nuestro interlocutor.

Nuestro interlocutor tiene movimientos y gestos que le pertenecen y lo caracterizan. Cruza las piernas, los brazos o las manos. Inclina la cabeza a la izquierda o a la derecha. Hace movimientos hacia delante, toda su personalidad se expresa en sus movimientos. Reproduciendo precisamente sus gestos, reconocemos su identidad, de ahí el clima de simpatía que se desarrolla muy pronto.

3ª Técnica del espejo: la sincronización de la voz.

Se trata de reflejar las cualidades de la voz de nuestro interlocutor y no de hacer una imitación exacta de ella: ¿cómo habla nuestro interlocutor?, ¿tiene una voz grave o aguda?, ¿un ritmo lento o rápido?, ¿un habla regular o brusca?, ¿qué tipo de pausas hace?

La técnica del espejo nos permite interactuar en un clima propicio para una negociación ganar/ganar. Borrarnos nuestras diferencias fisiológicas para encontrarnos en el terreno de nuestras semejanzas. Es el feedback que nos da la posibilidad de verificar si mantenemos la relación, a través de mensajes no verbales.

Las indicaciones aportadas por los movimientos de los ojos

Los desplazamientos oculares preceden sistemáticamente la expresión del pensamiento porque ellos dependen de procesos neurológicos que no es posible controlar.

Los movimientos visuales

- Cuando sus ojos se dirigen hacia arriba, su interlocutor se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual.
- Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto (vs).
- Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (vc). No lo interrumpa, déle el tiempo de formarse una imagen clara.
- Evalúe: si la expresión de su cara es positiva, lo que usted acaba de decirle evoca en él imágenes recordadas o en construcción agradables; usted está en la misma longitud de onda, puede avanzar en su negociación.
- Por el contrario, si nota una tensión, una ligera crispación de sus músculos faciales, el oscurecimiento de su piel, verifique qué es lo que pasa; su propuesta le inquieta o tiene dificultades en representarse la imagen que surgió de sus palabras.
- Su interlocutor puede tener igualmente los ojos fijos delante de él, en el vacío, focalizado. Si representa imágenes, sin embargo, usted no puede saber si son imágenes recordadas o imágenes construidas.

Los movimientos auditivos

- Cuando los ojos de su interlocutor se desplazan lateralmente, hacia el oído derecho o hacia el izquierdo (siempre a la derecha o izquierda de usted), él está en el canal auditivo, presta atención a las palabras, los sonidos, los ruidos. Del mismo modo, a la derecha, él escucha sonidos ya escuchados (as), a la izquierda, busca mentalmente sus palabras, construye frases, selecciona nuevas asociaciones de sonidos (ac). Una vez más, observe, evalúe; usted puede seguir con facilidad "cómo piensa él", e interviene si es necesario.
- En ciertos momentos de la negociación, usted ve que su interlocutor dirige los ojos hacia abajo a la derecha frente a usted. El está allí sumergido en un diálogo interno que lo desconecta del intercambio. Se interroga, se hace preguntas y responde mentalmente, lo olvida a usted un instante.
- Un negociador advertido se calla inmediatamente porque sabe que su interlocutor no puede escucharlo realmente; respete su diálogo interno en la relación y espere que salga de él. En general, la calidad del silencio que se establece entonces, lo lleva rápidamente a la conversación, y él le agradece haberle facilitado ese momento de interrogación interna, importante para él.

EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL. EL MODELO DEL MUNDO DEL INTERLOCUTOR

Las palabras que utilizamos no son fruto del azar. Son la expresión de nuestra representación interna del mundo exterior, pasadas por los filtros de nuestra percepción sensorial.

Nuestros cinco sentidos son los primeros filtros que interponemos entre la realidad exterior y nosotros mismos. Inducen modos de comunicación privilegiados y diferentes para cada uno de nosotros. Ciertamente, todos disponemos de los cinco sentidos, pero tenemos generalmente un sistema dominante que da las indicaciones sobre el modo en que aprehendemos el mundo, cómo accedemos a las informaciones y sobre nuestros procesos de pensamiento. Son indicaciones preciosas para el negociador que quiere comprender y hacerse comprender.

El sistema de representación sensorial

De acuerdo con algunos estudios, el 40% de las personas tienen una dominante visual (v).

Esas personas en las que domina lo visual, piensan el mundo a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo flashes. Como deben poner palabras a las imágenes producidas, hablan generalmente bastante rápido, con un ritmo veloz. Entonces, apenas tienen el tiempo de tomar aliento, conteniendo la respiración en lo alto de su pecho y a causa de esto, su voz es generalmente aguda y nasal. Utilizan fácilmente metáforas visuales para "clarificar" sus ideas, o un vocabulario típicamente pleno de imágenes. No hay más que prestar atención a las expresiones que emplean para hablar:

- "ves, está claro para mi."
- "tu idea es demasiado vaga/ es luminosa."
- "tu propuesta me abre horizontes inesperados/ de brillantes perspectivas".
- "las cosas están claras entre nosotros, no podíamos quedar en esa confusión."

El 40 por ciento de las personas tienen un dominante auditivo (a). Las personas con un dominante auditivo son muy sensibles a las palabras que utilizan y las que usted utiliza. Las palabras tienen para estas personas resonancias que las atraen o no. Como prestan más atención a las palabras, a los sonidos, se toman el tiempo para respirar en su caja torácica, lo que les da una voz mejor timbrada, de mejor ritmo. Su postura un poco más relajada y las vemos a menudo en posición "de escucha al teléfono", la cara atentamente apoyada sobre una mano. Sus expresiones favoritas son expresiones auditivas:

- "eso no me dice nada."
- "escúcheme bien."
- "oigo bien lo que usted me dice."
- "¿qué entiende usted por eso?."
- "su propuesta me interpela."
- "eso suena bien."
- "de acuerdo."
- "¿qué canción es esa?."

Desgranar sus discursos con adjetivos como "melodioso, armonioso, discordante, musical, con ritmo, alarmante". Tienen una predilección por los verbos "decir, escuchar, hablar, dialogar, cuestionar, entender, sonar, crear...". Evocan fácilmente metáforas auditivas, sacadas de la historia de la música.

En fin, el 20 por ciento de las personas tienen un dominante kinestésico (k). Esto significa que antes que nada, reaccionan a las sensaciones; sus emociones preceden sistemáticamente a sus pensamientos. Su modo de aprehensión del mundo es entonces mucho más lento porque están en contacto con su dimensión emocional. Al tener una respiración abdominal profunda, amplia, su postura aparece relajada, su voz es grave y hablan lentamente.

Su vocabulario es esencialmente emocional,, buscan las descripciones concretas. Sus frases más corrientes son:

- " capto su idea porque es concreta, sólida, fiable, firme o sensible."
- "tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir."
- " no me cae bien lo que usted me propone."
- "capto bien la situación porque usted me ha permitido no desconectarme durante la negociación."
- "usted me alivia de una preocupación."
- "guardo el asunto bajo la manga."
- "confío mantener el contacto con usted."

Son personas que tienen particularmente las necesidades de ser tranquilizadas en el momento de una negociación. Porque si "no les cae bien" lo que usted desea, resultan inmediatamente invadidos por un sentimiento de inquietud, de malestar que bloquea sus procesos internos. Si entran en su cadena interna negativa, usted no avanzará más.

Son igualmente sensibles a un ambiente cálido, simpático, confiado.

Fuera de nuestro dominante, apelamos a sub-dominantes que multiplican las combinaciones sensoriales.

Su interlocutor puede mostrarse va, vk, ak, ka, kv...

Si usted se comunica con él en el modo visual mientras el dominante de su interlocutor es el del tipo auditivo, él no podrá escucharlo. Y cuando usted le repite cien veces: "vea lo que se puede hacer", él responderá sinceramente: "no, no lo veo" sintonizado en otro canal, usted piensa que su interlocutor tiene mala voluntad. La comunicación es confusa.

La negociación sincrónica se apoya en un segundo tipo de sincronización: la sincronización sobre el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor.

Si él se comunica en un modo visual, auditivo kinestésico, yo entro en relación con él en el mismo canal.

Esta es la manera de comprenderlo y hacernos comprender. Es suficiente escuchar las expresiones y palabras sensoriales que él privilegia en la conversación.

Entramos entonces en su modelo del mundo, es decir, en su manera personal de representarse el mundo.

LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS
(desde el punto de vista del observador)

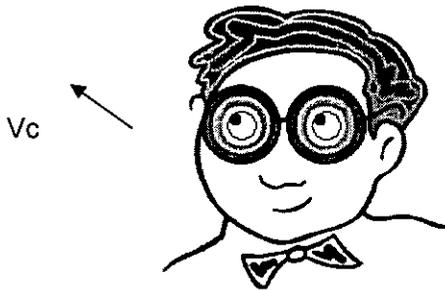


Imagen construida imaginaria
Ojos arriba y hacia la izquierda
Imagina algo que no ha visto antes

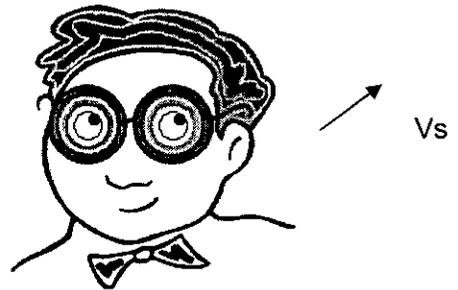


Imagen rememorada (recuerdo)
Ojos arriba y hacia la derecha
Recuerda algo que ya vió

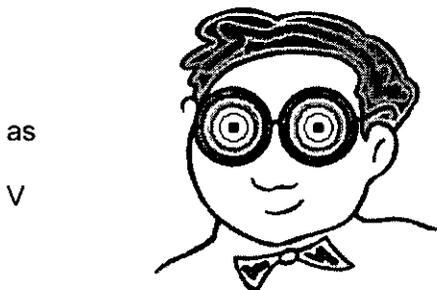
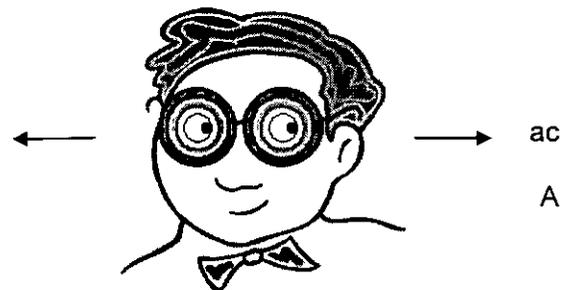
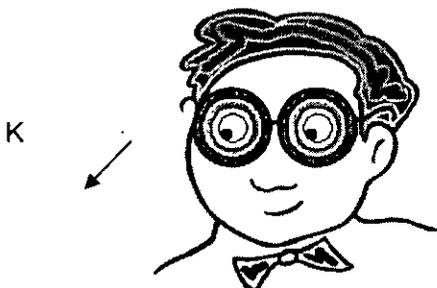


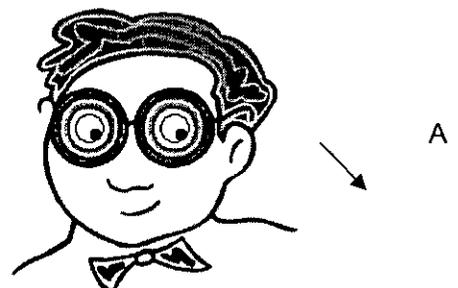
Imagen memorizada o construida
Ojos centrados, fijos en el vacío



Auditivo
Los ojos van a la derecha o a la izquierda
Escucha ruidos, sonidos externos o internos
(memorizados o imaginados)



Kinestésico
Ojos hacia abajo y a la izquierda
Revive sensaciones o emociones



Auditivo: diálogo interior
Ojos hacia abajo y a la derecha
Diálogo interior



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO



Del 14 al 30 de Marzo de 2006

ANEXOS SEGUNDA PARTE

CI-008

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Instituto Mexicano del Petróleo
Marzo del 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 ■ Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 ■ Fax: 5510.0573

6. Método Estratégico Del Proceso De Persuasión Empático

OBJETIVO / EL PARTICIPANTE

Manejará el Método de Pensamiento Estratégico Integrador aplicado al proceso de persuasión desde la visión ganar-ganar, como herramienta indispensable en la construcción de viabilidad de un plan.

EL DIÁLOGO PERSUASIVO EMPÁTICO

ESTÁ ENFOCADO A QUE EL RECEPTOR "*TOME CONCIENCIA DE QUE TIENE UN DOLOR*". QUE LO ORILLARÁ A BUSCAR UNA MANERA DE CAMBIAR LA FORMA EN QUE ESTÁ MANEJANDO LA SITUACIÓN, CON EL OBJETO DE QUE PUEDA ALIVIAR ESE DOLOR A TRAVÉS DE LA ORIENTACIÓN O APOYO QUE EL ACTOR PROYECTISTA LE OFRECE.

- EL ACTOR PROYECTISTA TOMA EL ROL DE INDUCTOR.
- EL ACTOR OBJETIVO TOMA EL ROL DE RECEPTOR.

DENTRO DEL P.E.I ESTA TÉCNICA SE DESARROLLA EN 4 PASOS, A SABER:

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

- A) Especificar el propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal): se debe expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzar a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor.
- B) Visualizarse y colocarse en un terreno común con el receptos (en forma personal): plantear al receptor la problemática común.
- C) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor: ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas.



Apoyándose en el marco teórico antes expuesto, haga el siguiente ejercicio llenando los espacios vacíos.

<p>Paso #1. Creación de interés inicial</p>	<p>A)</p>
<p>B)</p>	<p>C)</p>

Paso 2: Diálogo Canalizado a Soluciones

- Enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a revelar información con la cual se le apoye a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio.
- La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y de completa apertura.
- El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar; para captar el sentido de la conversación y para reconocer las reacciones que va teniendo el receptor a lo largo del proceso.
- En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como *preguntas de réplica o contrapreguntas*, cuya intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal, o sea, hacia la identificación de la *raíz del problema o dolor que le aqueja*, para de allí pasar a plantearle una solución enfocada a atacar esa raíz, y con ello lograr que el receptor sienta la gran necesidad de aplicar esa solución.
- Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a respuestas secas (escuetas, simples, automáticas) y las que conducen al diálogo (opinión, concentración, emoción, pensamiento, análisis).

- Mientras que la pregunta inicial es de carácter múltiple o las preguntas que suscitan el diálogo, pueden ser amplias, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas. Cada una de estas preguntas debe lograr que el receptor se concentre cada vez más en un problema específico a fin de que localice la fuente o raíz de su "dolor", reconozca la necesidad del cambio y desarrolle su voluntad para hacerlo.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE CONDUCEN A RESPUESTAS SECAS	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE CONDUCEN AL DIÁLOGO
<p>¿Cuáles son sus metas?, ¿con quiénes, con qué y/o con cuánto cuenta para alcanzar sus metas?, ¿quiénes son o dónde están?, ¿me lo puede mostrar?, ¿por qué no hace usted tal cosa?</p>	<p>¿Cuál es su mayor reto?, ¿cómo se compara con el del año pasado?, ¿qué impactos han tenido sobre su departamento los recortes presupuestales de este año y qué han hecho para enfrentar esta situación?, ¿han tenido estos impactos alguna influencia en su manera de trabajar?, ¿cómo es su proceso actual de programación de actividades?, ¿han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo o capacitación del personal?</p>

Consejos especiales para hacer este tipo de preguntas; antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

- Trate de hacer la pregunta una sola vez, no caiga en repeticiones.
- Cuando esté hablando con más de una persona, dirija la pregunta a todas en general.
- Escuche lo que se está diciendo; no piense en su próxima pregunta.
- Después de hacer una pregunta, quédese en silencio, espere la respuesta.
- Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- Pregunte cosas de interés para el receptor.
- Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- Sea claro y conciso en sus preguntas.
- Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incomodidad.



Lea y reflexione los incisos de la izquierda y desarrolle en el espacio de la derecha un ejemplo que le sirva en su vida diaria.

Los Movimientos Que El Inductor Debe Tomar En Cuenta En Este Segundo Paso Del Proceso Son:

Paso #2: Diálogo canalizado a soluciones

DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES	DESARROOLLO
A) HACER PREGUNTAS DE DIÁLOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR SU PROBLEMA ESPECÍFICO ASOCIADO AL DEL INDUCTOR.	
B) IMAGINARSE POSIBLES RESPUESTAS DEL RECEPTOR.	

C) CONTINUAR CON PREGUNTAS DE DIÁLOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR LA RAÍZ DE SU PROBLEMA ESPECÍFICO.	
D) PREGUNTAR SOBRE POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN QUE ATAQUEN ESA RAÍZ.	
E) DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS, DEDUCIR Y DETALLAR LAS POSIBLES SOLUCIONES.	
F) HACER PREGUNTAS PARA EVALUAR Y ASEGURAR LA EFICACIA, EFICIENCIA Y VIABILIDAD DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.	

G) EN FUNCIÓN DE LAS RESPUESTAS ANTERIORES, PROCEDER A AJUSTAR O CAMBIAR LAS SOLUCIONES.	
H) IDENTIFICAR MUTUAMENTE LOS BENEFICIOS DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.	
I) HACER PREGUNTAS QUE ASEGUREN CONFIANZA MUTUA EN LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.	

<p>J) SI EL RECEPTOR MUESTRA CLARAS SEÑALES DE CIERRE Y FRANCA DISPOSICIÓN A HACERLO, PROCEDER A CERRAR LA ENTREVISTA CON UN ACUERDO: CERRAR LA ENTREVISTA DETALLANDO EL ACUERDO, LAS RESPONSABILIDADES DE CADA QUIEN Y LOS TIEMPOS Y FORMAS PARA APLICAR LAS SOLUCIONES.</p>	
<p>K) SI EL RECEPTOR MUESTRA SEÑALES DE CIERRE, PERO CIERTA INDISPOSICIÓN A HACERLO, CONTINUAR CON EL PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES (PORQUE PUEDE TENER ALGÚN "PERO" QUE NO HA MANIFESTADO) Y/O AL PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS (PORQUE PUEDE TENER INSEGURIDAD O TEMOR A HACERLO); PARA ELLO, PREGUNTARLE: ¿TIENES ALGUNA OBJECCIÓN A LAS SOLUCIONES? SI DICE QUE SÍ, CONTINUAR CON EL PASO 3, Y SI DICE ALGO ASÍ COMO: "NO, PERO HAY ALGO QUE...", CONTINUAR CON EL PASO 4.</p>	

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- A) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar algunas posibles objeciones que puede presentarse desde esa posición y las posibles raíces de esas objeciones.

- B) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores (vistas de punto).

- C) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada.

- D) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz puntual de la objeción, según el receptor.

- E) Replantear la objeción en relación a la raíz puntual encontrada.

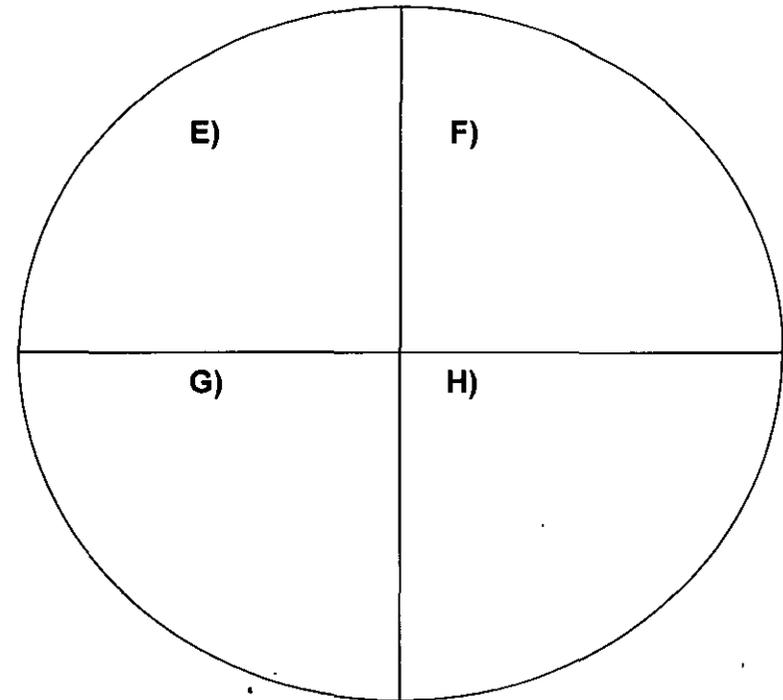
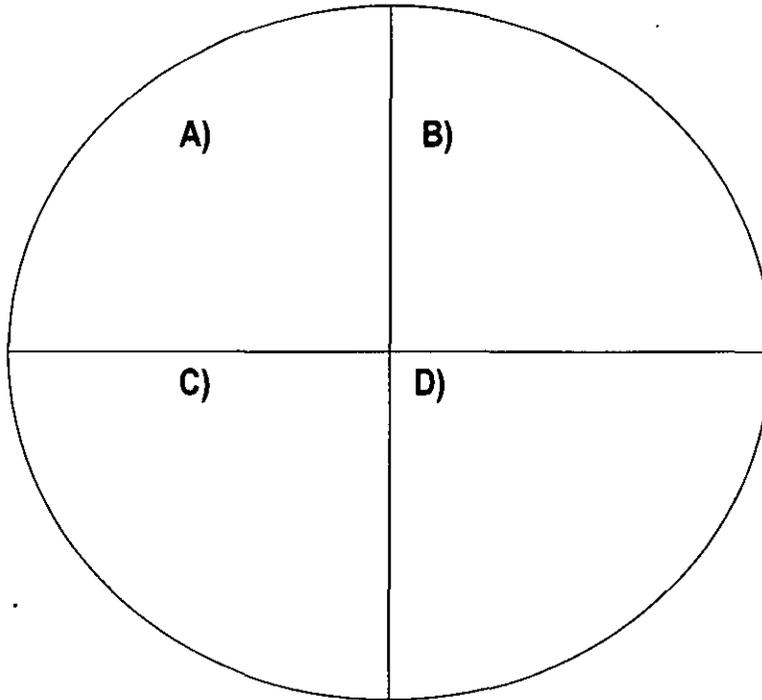
- F) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz.

- G) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz. seguir puntos e), f), g), h). i) y j) del paso 2.



Con sus propias palabras y apoyándose en los conceptos arriba mencionados, anote en cada inciso lo que se le pide.

Paso #3 Manejo de objeciones



Paso 4: Cierre de acuerdos

Existe un "momento psicológico del cierre" que el inductor debe estar atento para captar con precisión, a fin de iniciar el cierre del acuerdo. Este momento del cierre ocurre cuando las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia, lo cual se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

Señales para el cierre

La forma en que el actor proyectista capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor.

El actor proyectista o inductor debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en que es oportuno y conveniente iniciar el cierre. Esas señales se observan a través de sus palabras, su tono de voz, su actitud, su expresión facial y su lenguaje corporal.

Las señales pueden ser voluntarias o involuntarias. Las *señales voluntarias* son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés a través de preguntas o comentarios. Puede preguntar: "¿cuándo podemos empezar?" o "¿qué posibilidades habría de hacerlo de esta manera?" o "si lo hacemos, obtendremos éste otro beneficio", etc. también puede comentar: "veo muchas ventajas si lo hacemos" o "yo puedo hacer esto en este momento y esto otro en otro momento". cualquiera de este tipo de preguntas es claro indicio de que se debe proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, se debe suspender el proceso de persuasión y cerrar.

Las señales involuntarias pueden ser:

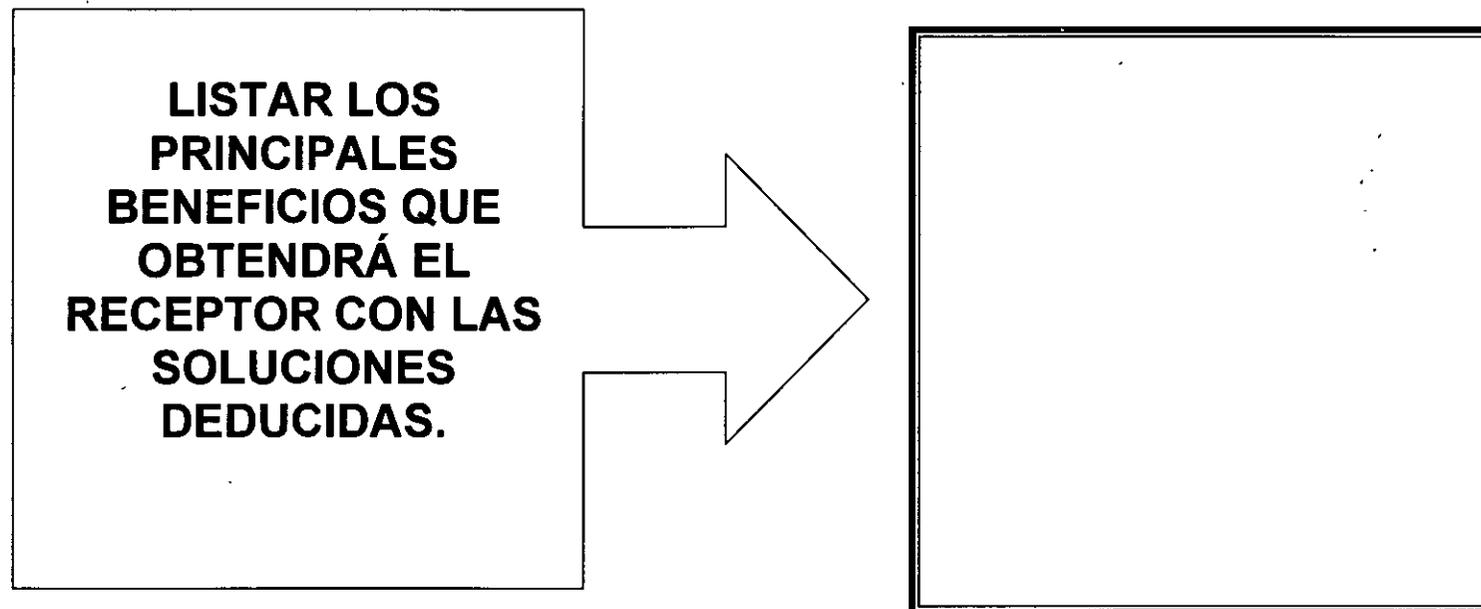
- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos o se las frota.

- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.

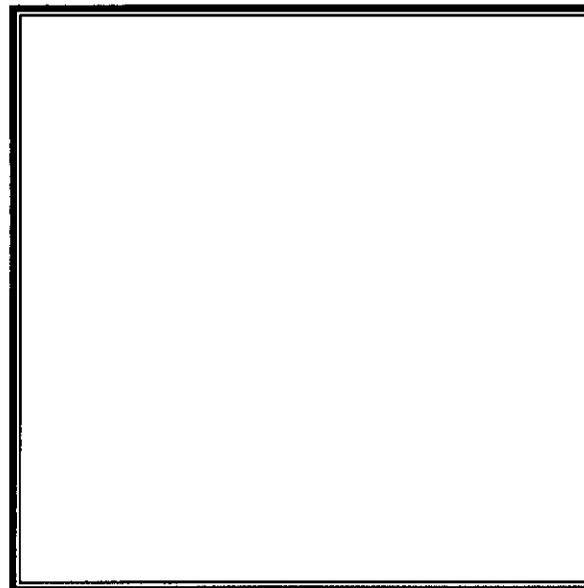
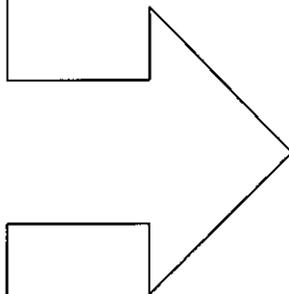


Complete lo que se le pide apoyándose en la información arriba expuesta

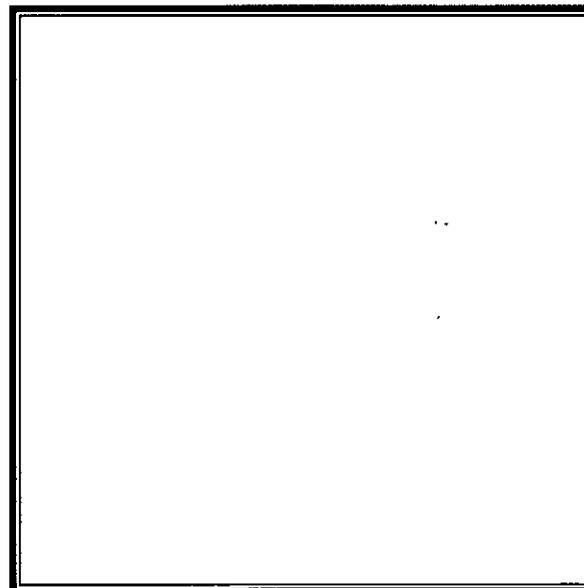
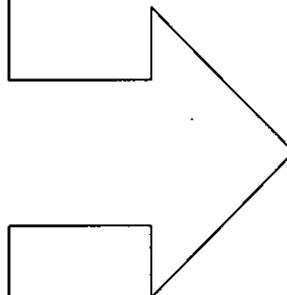
Paso #4 Cierre de acuerdos



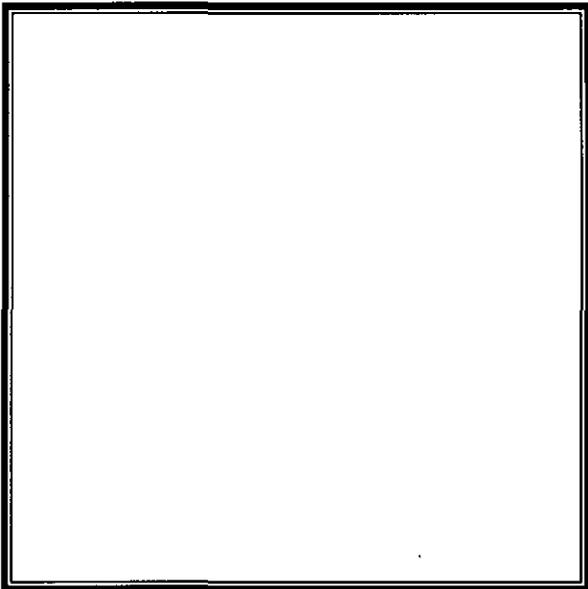
**HACER PREGUNTAS
REFERIDAS A ESOS
BENEFICIOS, PARA
PROVOCAR
RESPUESTAS
AFIRMATIVAS DEL
RECEPTOR.**



**CONSTRUIR
BARRERAS A
POSTURAS
NEGATIVAS, A TRAVÉS
DE PREGUNTAR AL
RECEPTOR SI ESTÁ
DISPUERTO A HACER
TAL COSA SI ELLO
PERMITIRÁ LOGRAR
ESTAS OTRAS COSAS.**



**HACER CIERRE
IMPLÍCITO,
EXPRESANDO
DETALLADAMENTE LO
QUE VAMOS A HACER
EN LA APLICACIÓN DE
LAS SOLUCIONES.**



**HACER INDUCCIÓN
TÁCTICA AL CIERRE A
TRAVÉS DE EXPRESIONES
TALES COMO: "PODEMOS
EMPEZAR CON..." O "SI EN
ESTE MOMENTO HACES
TAL COSA, YO HAGO
ESTA OTRA" O "HOY
MISMO PUEDO HACER
TAL COSA, SI TE PARECE
BIEN", ETC.**

