



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

# CURSOS INSTITUCIONALES

## DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA

MOD. IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
GOBERNABILIDAD DE JUEGOS SOCIOPOLÍTICOS

Del 31 de julio al 18 de septiembre de 2001

## *APUNTES GENERALES*

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
Gobierno del Distrito Federal  
Julio-septiembre /2001



---

**MODULO IV: PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA GOVERNABILIDAD Y DE JUEGOS SOCIO-POLITICOS**

**OBJETIVO:** Al término del módulo, el participante podrá elaborar planes estratégicos orientados a asegurar la gobernabilidad de un sistema social para la implantación exitosa de planes, programas, estrategias, políticas públicas, etc., dirigidas a resolver diversos problemas, teniendo en cuenta la presencia de actores con múltiples visiones e intereses, y con recursos de poder para inclinar la balanza a favor o en contra de esas soluciones.

**DURACION:** 40 horas

**TEMARIO:**

**1. ANALISIS PRELIMINAR SOBRE VIABILIDAD Y VIABILIZACION (MOMENTO 3 DEL PES)**

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

**2. GOVERNABILIDAD EN LA PLURALIDAD**

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



### 3. CALCULO DE LA GOBERNABILIDAD

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

### 4. PROCESO DE GOBERNABILIZACIÓN

- 4.1 ¿ Qué es gobernabilización y cómo se realiza ?
- 4.2 Medios de gobernabilización
- 4.3 Ajuste Plural de Estrategias
- 4.4 Negociación blanda por Intercambios
- 4.5 Negociación por paquetes polivalorados
- 4.6 Tácticas para viabilizar estrategias
- 4.7 Plan de inducción-persuasión
- 4.8 Negociación dura empleando estrategias de incremento de poder.
- 4.9 Estrategias de posicionamiento político



## 5. PLANEACION ESTRATÉGICA DE JUEGOS SOCIO-POLITICOS

- 5.1 ¿ Qué son los juegos socio-políticos ?
- 5.2 ¿ Qué es un sistema monocontrolado, un cuasicontrolado y un policontrolado ?
- 5.3 ¿Cuál es la principal característica de un juego socio-político policontrolado ?
- 5.4 Dificultad para controlar un juego policontrolado
- 5.5 Lo que es un problema para un jugador no lo es para otro.
- 5.6 Posibles jugadas estratégicas de los opositores al plan.
- 5.7 Estrategias preventivas y reactivas a oposiciones
- 5.8 Diseño de plan de juego en micro y macroescenarios para el manejo de las oposiciones.

COORDINADOR ACADÉMICO: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

## TEMA 1. ANALISIS PRELIMINAR SOBRE VIABILIDAD Y VIABILIZACION (MOMENTO 3 DEL PES)

### 1.1 ¿QUÉ ES VIABILIDAD?

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

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

Significa **qué tan posible es ejecutar una jugada** que tiene la capacidad de producir cambios reales en las **causas de un problema** cuyo marcador desea alterar un jugador.

Ahora bien, en un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

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

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



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

## 1.2 EJERCICIO SOBRE ANALISIS PRELIMINAR DE LA VIABILIDAD

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

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

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

j2:.....

j3:.....

Jugada opositora de j2:.....

Jugada opositora de j3:.....



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

.....  
 .....

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

.....  
 .....

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

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

j2:.....

j3:.....

Jugada opositora de j2: .....

Jugada opositora de j3: .....

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

.....  
 .....



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

.....

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

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

A:

2) ¿ Por qué actuó de esa manera ?:.....

.....

3) ¿ A quién responsabilizaría usted ?

A:.....

4) ¿ Por qué ?: .....

.....

5) ¿ Cómo pudo haberse evitado este fracaso ?:

.....

.....



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

1) ¿ A qué lo atribuiría ?:

.....

2) Sugerencias:

.....

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

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

.....  
.....

**CASO 6:** Algo similar a la petroquímica ocurre con el descapitalizado agro mexicano. La reforma al Artículo 27 y su reglamentaria no lograron generar seguridad patrimoniales plenas, sometiendo además la decisión individual de venta a una ratificación comunitaria, trayendo como resultado la paralización de la imprescindible reconversión del agro mexicano, que permitiría encontrar nuevos giros comerciales y generar inversión y empleo. Las importaciones forzosas de grano y maiz están ya en el horizonte inmediato, y nosotros parados.



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

.....  
 .....

**CASO 7: ENFOQUE** presentó un dramático recuento del rezago en muchas de las iniciativas varadas en el Legislativo. De 675 iniciativas presentadas del 01-09-97 al 27-06-2000, el Legislativo dió respuesta a sólo 246, o sea al 36 %. Algunos de los temas no discutidos o pospuestos son los siguientes: el derecho a la información (clave para combatir la corrupción), el federalismo, el fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, la reglamentación e impulso a cajas de ahorro, instituciones de crédito para dar mayor certidumbre y seguridad jurídica a usuarios e instituciones, la Ley General de Sociedades Cooperativas, la responsabilidad patrimonial de funcionarios, la eliminación del fuero, nueva Ley Forestal, la reforma laboral, etc., etc.

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

.....  
 .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? : .....

.....  
 .....

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

.....  
 .....



**CASO 8:** Analice lo siguiente: "La sociedad está mostrando que ya no quiere regresar a los tiempos del autoritarismo, pero el marcador está indicando que con la democratización la capacidad de respuesta política se ha frenado, y esto podría llevar a justificar el autoritarismo, por lo que los actores deben cambiar la estrategia de entorpecer acuerdos para dañar al contrincante. Sería muy sano que los partidos políticos entraran en una competencia real de eficacia política que los acredite frente a la sociedad. Llegó la hora de gobernar en serio".

Describa la conclusión de su análisis y haga recomendaciones:

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

**CASO 9:** Jugada de j1 = Las Autoridades del G.D.F. (j1) ordenan la modificación del horario de los trabajadores

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

j2:.....  
 j3:.....

2) Posible jugada de j2:.....

3) Posible jugada de j3:.....



**CASO 10: Jugada de j1 = El Sindicato del G.D.F. (j1) presiona para que se aumenten las prestaciones económicas y sociales de los trabajadores.**

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

J2:.....

j3:.....

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

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

**CASO 11: Jugada de j1 = Un Director General ordena que se lleve a cabo un Plan de Mejora Continua, que incluye aplicación de Reingeniería (rediseño de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes y eficaces), Calidad Total y Control Estadístico de Procesos en cada una de las Direcciones de Area.**

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

j2:.....

j3:.....

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

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



**CASO 12: Jugada de j1 = Un líder de vendedores ambulantes (j1) exige a las Autoridades Delegacionales que dondequiera que se les reubique sea en una zona que les resulte rentable.**

- 1) Jugador(es) en contra y/o con diferencias:  
 j2:.....  
 j3:.....
- 2) Posible Jugada de j2:.....
- 3) Posible Jugada de j3:.....
- 4) ¿ Qué recomendaría usted a las Autoridades Delegacionales para resolver este problema ? :.....  
 .....  
 .....

**CASO 13: Jugada de j1 = Un trabajador (j1) pide que se le aumente el salario porque ya ha adquirido mucha experiencia y es mucho más productivo que antes**

- 1) Jugador(es) en contra y/o con diferencias:  
 j2:.....  
 j3:.....
- 2) Posible Jugada de j2:.....
- 3) Posible Jugada de j3:.....



**CASO 14: Jugada de j1 = El Jefe de Gobierno del D.F. (j1) solicita una ampliación del financiamiento para el G.D.F.**

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

j2:.....

j3:.....

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

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

**CASO 15: Jugada de j1 = Una Agrupación Ecologista (j1) exige que se tomen medidas de protección ambiental en una zona muy contaminada.**

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

j2:.....

j3:.....

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

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

**CASO 16: Jugada de j1 = Un Director de Area instruye a uno de sus Subdirectores que ordene a un Jefe de UD realizar un trabajo con urgencia. El JUD cree que ese trabajo requiere más personas y máquinas de las que se dispone.**

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

j2:.....

j3:.....

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

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



**CASO 17: Cite un ejemplo donde esté usted involucrado(a) como jugador(a) "j1":**

1) Nombre de j1 o de su posición en el juego: .....

2) Jugada de j1: .....

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

j2: .....

j3: .....

4) Posible Jugada de j2: .....

5) Posible Jugada de j3: .....

6) Jugador(es) a favor y en coincidencia:

j4: .....

j5: .....

7) Posible Jugada de j4: .....

8) Posible Jugada de j5: .....



### 1.3 EJERCICIO SOBRE ANALISIS TEORICO DE LA VIABILIDAD:

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

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? : .....

Ejemplifíquelo con alguno de los casos anteriores.

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

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? : .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Cómo qué condiciones o hechos? : .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Cómo qué condiciones o hechos, o por qué no ? : .....



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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? : .....

.....  
 .....

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

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

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? : .....

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



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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Cómo podríamos hacer esta estimación ? :.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### 1.4 ¿ QUE ES VIABILIZACION ?:

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

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

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



**1.5 EJERCICIO SOBRE INTRODUCCION A LA VIABILIZACION:**

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

¿ Por qué ?:.....  
 .....  
 .....

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

.....  
 .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué lo cree ?: .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ?:.....  
 .....

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

Efectos: .....  
 .....  
 .....



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

¿ Qué hacer ? : .....  
 .....  
 .....

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

¿ Qué hacer ? : .....  
 .....  
 .....

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

¿ Qué hacer ? : .....  
 .....  
 .....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Qué hacer para lograrlo ? : .....  
 .....  
 .....



## 1.6 CALCULO RAPIDO DE VIABILIDAD

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

Jugada: .....

.....

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

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

Indíquelo a continuación:

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



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

Indique a continuación el peso estimado de cada jugador:

j1: \_\_\_\_\_ j2: \_\_\_\_\_ j3: \_\_\_\_\_ j4: \_\_\_\_\_

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

Realice las operaciones a continuación:

j1: .....  
j2: .....  
j3: .....  
j4: .....  
Suma de positivos: \_\_\_\_\_  
Suma de negativos: \_\_\_\_\_



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

\_\_\_\_\_

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

**CONCLUSION:**

LA JUGADA TIENE: \_\_\_\_\_ VIABILIDAD APROXIMADA POR VOLUNTAD.

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

Capacidades requeridas por la jugada: .....

.....

.....

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

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

.....

.....

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

Condiciones ambientales negativas: .....

.....

.....

¿ Cómo lo explicaría ?:.....

.....



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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? :.....  
 .....

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

Plan o Jugada del Gobernante:.....  
 .....

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

Resultado:.....  
 .....

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

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

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? :.....  
 .....  
 .....



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

.....  
.....

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

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Cite un ejemplo: .....

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



## TEMA 2: GOBERNABILIDAD EN LA PLURALIDAD

### 2.1 GOBERNANTES GOBERNADOS. PLANEACION Y GOBIERNO

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

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

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

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



Estas reflexiones disparan al blanco de la planeación y el gobierno, porque planear y gobernar no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos, que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimenta un país a causa de nuestras acciones, así como de las acciones de otros que también intentan conducir, muchas veces en una dirección contraria a la nuestra, y en muchas ocasiones con más éxito que nosotros.

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



## 2.2 PLANIFICA QUIEN GOBIERNA Y GOBIERNA QUIEN PLANIFICA

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### 2.3 EL GOBERNANTE COMO JUGADOR

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

.....

.....

.....

## 2.4 GOBERNABILIDAD E INGOBERNABILIDAD: 4 ACEPCIONES

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

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

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





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

Ejemplo de Gobernabilidad: .....

Ejemplo de Ingovernabilidad: .....

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

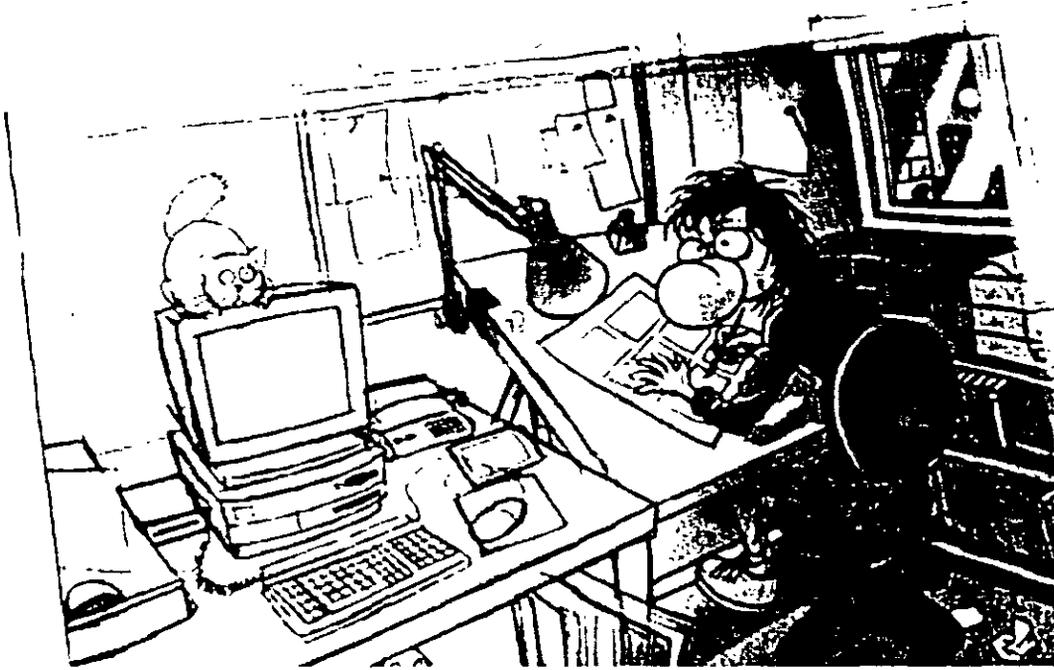
**Ingovernabilidad** es inexistencia o ausencia de un Gobernante central que ejerza las función pública de gobierno. Aquí Ingovernabilidad equivale a: "**no hay quien gobierne**".

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

Ejemplo de Gobernabilidad: .....

Ejemplo de Ingovernabilidad: .....

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



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

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



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

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

Ejemplo de Gobernabilidad: .....

Ejemplo de Ingovernabilidad: .....

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

Ejemplo de Gobernabilidad: .....

Ejemplo de Ingobernabilidad: .....

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

## **2.5 ¿ QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO DE GOBERNABILIDAD ?**

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

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



## 2.6 ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES - LOS PLANES DE GOBERNABILIDAD ?

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



## 2.7 ¿QUÉ APLICACIONES TIENEN LOS PLANES DE GOBERNABILIDAD ?

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

Ejemplos:

1. Plan Nacional de Desarrollo
2. Plan Estratégico de Desarrollo de una Entidad Federativa
3. Programa General de Desarrollo del Distrito Federal
4. Planes Estratégicos de Desarrollo de Delegaciones Políticas.
5. Programas Sectoriales (Educación, Salud, Transporte, Desarrollo Urbano, Energía, Comercio y Fomento Industrial, Turismo, etc.).
6. Programas de Capacitación
7. Programas de Fomento del Desarrollo Industrial
8. Programas de Seguridad Pública
9. Proyectos de Obra Pública
10. Programas de Conservación del Medio Ambiente
11. Proyectos de Infraestructura del Transporte
12. Programas de Vivienda
13. Proyectos de Iniciativas de Ley
14. Políticas Públicas en general
15. Programas de Restauración de Monumentos Públicos
16. Proyectos Empresariales
17. Proyectos Personales y Familiares
18. Proyectos de Triunfo Electoral
19. Proyectos de Lanzamiento de Candidaturas
20. Proyectos de Ascenso en el Trabajo
21. Proyectos de Ajuste de Sueldos y Salarios
22. Proyectos de Adquisición de Equipos
23. Proyectos de Automatización



24. Proyectos de Solución de Problemas Sociales (Ambulantaje. Niños de la Calle. Desempleo, Delincuencia, Contaminación, etc.)
25. Proyectos de Ajuste de Precios
26. Proyectos de Miscelánea Fiscal
27. Proyectos de Recolección de Basura
28. Proyectos de Diagnóstico de Explicación Policéntrica de Problemas
29. Proyectos de Diseño Plural de Planes.
30. Proyectos de Privatización
31. Proyectos de Derrocamientos de Regímenes Políticos
32. Proyectos de Actos Delictivos
33. Proyectos de Saneamiento de la Economía
34. Proyectos de Cambio de Modelo Económico
35. Proyectos de Reforma Fiscal, Laboral, Educativa, Ambiental, Etc.





---

## TEMA 3: CALCULO DE LA GOBERNABILIDAD

### 3.1 METODOLOGIA DEL DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS DE GOBERNABILIDAD

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

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

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



### 3.2 ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL CÁLCULO DE LA GOBERNABILIDAD ACTORAL

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

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

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



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

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

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

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



### 3.3 TÉCNICA DE CALCULO DE LA GOBERNABILIDAD ACTORAL

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

- GOB-1: Vector de voluntades, actitudes y paradigmas que se requieren y se disponen para la ejecución del plan.
- GOB-2: Matriz y vector de pesos a favor y en contra del plan.
- GOB-3: Cálculo según el protocolo de los 4 cuadrantes de la gobernabilidad
- GOB-3: Decisión sobre gobernabilización actoral



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

## **CURSOS INSTITUCIONALES**

### **DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**MÓDULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
GOVERNABILIDAD DE JUEGOS  
SOCIOPOLÍTICOS.**

Del 20 de agosto al 15 de octubre de 2001

## ***A N E X O S***

M. en I. Rómulo Mejías Ruíz  
Gobierno del Distrito Federal  
Agosto - Octubre /2001

## TEMA 4: PROCESO DE GOBERNABILIZACIÓN

### 4.1 ¿QUÉ ES GOBERNABILIZACIÓN Y COMO SE REALIZA?

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

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

A este **“trabajo”** permanente le llamamos **“Proceso de Gobernabilización”** del sistema social para una estrategia de solución determinada.

En el presente tema nos ocupamos precisamente de desarrollar este proceso como una necesidad inminente para el éxito en la **implantación** de las estrategias de solución, aunque no forzosamente necesario para la eficacia de la estrategia en sí, ya que ésta depende de la **“eficacia direccionante”** que contiene la propia estrategia como resultado de la calidad del diseño (plural o unilateral) de que fue objeto, dependiendo esta calidad de la capacidad de planeación y de gobierno del actor proyectista.

### 4.2 MEDIOS DE GOBERNABILIZACIÓN

Los medios estratégicos para gobernabilizar un sistema social a fin de hacer posible la aplicación exitosa de una estrategia o un plan pueden ser los siguientes:

- **Ajuste plural de estrategias**
- **Negociación blanda por intercambios**
- **Negociación por paquetes plurivalorados**
- **Persuasión sobre bondades de estrategias**
  - **Negociación dura**
- **Planeación estratégica de juegos sociales.**
  - **Confrontación**
  - **Manejo de cinturones**

Estos medios se aplican diseñando e implantando estrategias que hacen posible que los actores que tienen el control parcial o total de los recursos necesarios para ejecutar una estrategia de solución, y que presentan rechazo actual o potencial, o bajo o mediano apoyo a la aportación, desarrollo o uso de esos u otros recursos necesarios, adopten una posición de apoyo o aumenten sus apoyos actuales a la aportación o usos de esos recursos, lo cual se basa en la **construcción de acuerdos**, y cuando algunos actores presentan fuertes oposiciones, puede ser necesario aplicar confrontación o planeación estratégica de juegos sociales.

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

En este tema aplicamos los cinco primeros medios estratégicos antes listados.

### 4.3 AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS

#### **Este medio consiste en:**

- 1) Consultar a los actores rechazantes y/o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la estrategia de solución propuesta, identificando con esos actores características de la estrategia que están provocando su posición.
- 2) Generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos de la estrategia de solución diseñada, que provocan rechazo y/o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, concretando acuerdos con ellos antes de implantar la estrategia de solución.

- 3) Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los cambios a realizar, teniendo en cuenta que con ellos se obtendrá una favorable configuración de la matriz de voluntades y rechazos al uso de los recursos necesarios para la realización de la estrategia.

Para ello utilizamos el siguiente formato:

GOB-5

***AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN***

- 1) **ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN PROPUESTA:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) **¿CUÁLES SON LOS ACTORES RECHAZANTES Y/O DE BAJO APOYO A LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTA ESTRATEGIA?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) **¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA QUE NO CUENTAN CON ADECUADA VOLUNTAD, ACTITUDES Y PARADIGMAS NECESARIOS PARA SU EJECUCIÓN EXITOSA?**  
C1: \_\_\_\_\_  
C2: \_\_\_\_\_  
C3: \_\_\_\_\_
- 4) **¿QUÉ ALTERNATIVAS DE CAMBIO DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA PROPONEN LOS ACTORES INVOLUCRADOS?**  
ALT1-C1: \_\_\_\_\_  
ALT2-C1: \_\_\_\_\_  
ALT1-C2: \_\_\_\_\_  
ALT2-C2: \_\_\_\_\_  
ALT1-C3: \_\_\_\_\_  
ALT2-C3: \_\_\_\_\_

- 5) ¿CUÁLES DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS SON PREFERIBLES DESDE LA PERSPECTIVA Y EL PESO QUE CADA UNO DE LOS ACTORES POSEE PARA LA EJECUCIÓN DE LA ES? (CALIFICAR LA PREFERENCIA CON ESCALA DE +3 A -3, EXPRESAR EL PESO DE CADA ACTOR EN ESCALA PORCENTUAL (0 A 100), HACER LAS MULTIPLICACIONES PARA OBTENER CALIFICACIONES PONDERADAS), EFECTUAR LA SUMAS SEPARADAS DE POSITIVOS Y NEGATIVOS, DIVIDIR LOS PRIMEROS ENTRE LOS SEGUNDOS PARA OBTENER EL BALANCE DE APOYOS Y RECHAZOS PONDERADOS (BARP) Y SELECCIONAR LA(S) ALTERNATIVA(S) DE MAYOR VIABILIDAD.

**SELECCIÓN PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE CARACTERÍSTICAS DE LA SOLUCIÓN**

ALTERN. ACTORES	PESO PORCENTUAL DEL ACTOR PARA ES	ACTOR 1		ACTOR 2		ACTOR 3	
		ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2	ALT1-C3	ALT2-C3
A1							
A2							
A3							
A4							
SUMAS +/-							
BARP							
SELECCIÓN							

6) **¿CÓMO QUEDARÁ DEFINIDA LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN DESPUÉS DE SU AJUSTE PLURAL?**

NUEVA                      ESTRATEGIA                      DE                      SOLUCIÓN:

---

---

---

---

7) **CONCLUSIÓN: SI TODAS LAS ALTERNATIVAS SELECCIONADAS SON VIABLES (BARP  $\geq$  1.5 CUAD. I, BARP  $\geq$  3 CUAD. II, BARP  $\geq$  4 CUAD. III, BARP  $\geq$  6 CUAD. IV) ÉSTA SERÁ LA SOLUCIÓN A IMPLANTAR, PERO SI NO, SERÁ NECESARIO APLICAR OTRO(S) MEDIO(S) ESTRATEGICO(S) COMPLEMENTARIO(S) PARA VIABILIZARLAS.**

---

---

---

---



#### 4.4 NEGOCIACIÓN BLANDA

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad.

Para realizar 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 Gobernabilizantes**. Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes y/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 encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer o alcanzar sin mayor costo o esfuerzo relativo para nosotros, a cambio de las voluntades, actitudes y paradigmas que requerimos de esos actores y con lo que no se cuenta al nivel requerido por la estrategia de solución bajo estudio. Para ello, usamos el formato GOB-6A. Asimismo, la negociación blanda puede aplicarse como complemento al Ajuste Plural, y en ese caso utilizamos al formato GOB-6B.

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:

- 1) **Reconocimiento**
- 2) **Prestigio**
- 3) **Estima**
- 4) **Respeto**
- 5) **Beneficios financieros**
- 6) **Beneficios políticos**
- 7) **Beneficios culturales**
- 8) **Bienestar personal y/o familiar**

- 9) **Beneficios institucionales**
- 10) **Información**
- 11) **Apoyo tecnológico**
- 12) **Asesorías**
- 13) **Beneficios económicos**
- 14) **Beneficios sociales**
- 15) **ETC.**

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.

Cuando la estrategia de solución implica una importante inversión de dinero, suele requerirse la evaluación de los beneficios financieros de esa inversión o al menos su justificación en términos de “conveniencia financiera” de llevarla a cabo. Esta evaluación se realiza a través de cálculos de **indicadores financieros**, siendo los más comunes el **Valor Presente Neto (VPN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**. De calcularse, se colocan en la primera columna del formato **GOB-6**.

De igual manera, suele ser necesario y conveniente estimar los beneficios o impactos políticos, sociales, culturales, ecológicos, económicos, etc., a obtenerse de cada estrategia de solución propuesta, y estas estimaciones se realizan aplicando los métodos específicos de evaluación de proyectos, que permiten fundamentar las decisiones en torno a las acciones que conforman cada estrategia de solución bajo estudio.

#### **4.5 NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS**

La negociación podría hacerse más precisa y efectiva trabajando con “paquetes” o “menús” de opciones de negociación, donde en cada paquete se combina una determinada fórmula de “características de la estrategia” o de “términos de la propuesta” con la satisfacción de determinados intereses y beneficio de los actores, que también pueden incluirse en los propios paquetes.







# NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PRIMERA PARTE)

GOB-7

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN O ASUNTO A NEGOCIAR: \_\_\_\_\_  
 VALORACIÓN DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 A 10

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
	1	2	2	7	8	9
No.						
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
	4	5	6	10	11	12
No.						
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

# NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (SEGUNDA PARTE)

GOB-7

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN O ASUNTO A NEGOCIAR:

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN		SUMA DE VALORACIONES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON MAYOR(ES) Y SIMILAR(ES) SUMA(S) TOTAL(ES)
PAQUETES		A1	A2	A3	A4	A5		
No.	OPCIONES							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

ACUERDO ALCANZADO: \_\_\_\_\_

## 4.6 PLAN DE INDUCCIÓN - PERSUASIÓN

### INTRODUCCION

Tal como se indicó con anterioridad, la gobernabilidad de un sistema social depende en gran medida de la voluntad y el peso de los actores para aceptar o rechazar una determinada solución, estrategia, plan, programa, proyecto, etc., que un actor proyectista está emprendiendo o por emprender, a fin de alcanzar un determinado objetivo. También se indicó que la gobernabilidad depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o desfavorecer la aplicación de esa solución, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla a efecto.

Cuando alguno(s) de los actores no tiene(n) voluntad para apoyar y/o aportar recursos necesarios para la solución, plan, programa, etc., se puede lograr que apoye(n) o los aporten a través de negociación blanda, negociación por paquetes plusvalorados, ajuste plural o diálogo persuasivo, y si con ninguno de estos medios es posible lograr el acuerdo, se procede a aplicar medios estratégicos de mayor alcance.

En este punto aplicamos el diálogo persuasivo a través de la metodología que a continuación se presenta en forma de ejercicio a desarrollar.

### PLAN DE DIALOGO: DATOS INTRODUCTORIOS

GOB-8

Inductor: .....

Problema a resolver por el inductor:.....

Receptor (nombre y cargo): .....

## PASO 1: CREACION DE INTERÉS INICIAL

### 1) Propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal):

Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzarlo a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor:.....

.....

Solicitar reunión con el receptor:.....

.....

### 2) Terreno común (en forma personal):

Plantear al receptor la problemática común a inductor y receptor: .....

.....

### 3) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor:

Ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas:

.....

.....

.....

## PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

### 1) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor: .....

.....

.....

Imaginarsé posibles respuestas del receptor:.....

.....

.....

### 2) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico:

.....  
**3) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz:**.....  
.....

**4) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones:**.....  
.....  
.....

**5) Hacer preguntas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas:**.....  
.....  
.....

**6) En función de las respuestas anteriores, proceder a ajustar o cambiar las soluciones:**.....  
.....  
.....

**7) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas:**.....  
.....

**8) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas:**.....  
.....

**9) 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: .....

**10) 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 objeción a las soluciones ?:**  
**Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice que algo así como:**

"No, pero hay algo que ...", continuar con el Paso 4.

**PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES**

- 1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición: .....
- 2) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores:.....
- 3) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada: .....
- 4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor:.....
- 5) Replantear la objeción en relación a la raíz encontrada: .....
- 6) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz: .....
- 7) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz: .....
- 8) Seguir puntos 5), 6), 7), 8), 9) y 10) del Paso 2.

## PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar las soluciones (muestra señales de cierre), pero presenta una actitud de inseguridad, temor o vacilación, deberá pasarse al "cierre de acuerdos". Para ello, el inductor deberá:

**1) Listar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas:**.....

Beneficios: .....  
.....  
.....

**2) Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor:**.....

.....  
.....

**3) Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas:** .....

.....

**4) Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones:** .....

.....

**5) 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.**

Indicar Expresiones de inducción táctica: .....

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

## GUIA DE APOYO AL PLAN DE DIALOGO

### *PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES*

#### ¿ COMO SE REALIZA UN DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES ?

A través de enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a sostener un diálogo a fondo, induciéndolo a revelar información con la cual se le ayuda a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio y la necesidad de apoyar esa opción.

La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y completa apertura.

El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar, para notar 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**. La 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.**

Mientras que la pregunta inicial de carácter múltiple o la pregunta que suscita 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.

## ¿ COMO HACER PREGUNTAS QUE PROVOQUEN DIALOGO ?

El inductor debe aprender el "juego de la inducción-persuasión" a través de dominar **el arte de dialogar haciendo preguntas apropiadas y dando respuestas adecuadas**. Debe aprender a cambiar el marcador del juego desde un nivel de bajo interés a uno de alto interés por el cambio.

El diálogo debe enfocarse a que el receptor "**tome conciencia de que tiene un dolor**", y que debe encontrar 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 inductor le ofrece.

La manera de dialogar con el receptor consiste en hacer que participe de una conversación importante y efectiva. ¿ Cómo ? : haciéndole preguntas apropiadas que provoquen diálogo.

La mayoría de los inductores hacen preguntas, pero sólo una minoría sabe hacer las preguntas apropiadas y además "escuchar" las respuestas.

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).

Ejemplos de preguntas que conducen a **respuestas secas**:

- . ¿ Cuáles son sus metas ?
- . ¿ Cón 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 ?



### ***Ejemplos de preguntas que conducen al diálogo:***

- ¿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?
- ¿Qué comportamiento cree usted que tendrá el volumen de trabajo durante este año?
- ¿Han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo, capacitación del personal, etc.?



### ***Beneficios de las preguntas creadoras de diálogo:***

- 1) Hacen que el receptor piense, y con ello, le valore a usted más alto.
- 2) Obtiene usted mayor información sobre las necesidades del receptor.
- 3) Obtiene mayor información sobre las oportunidades y modalidades de ofrecerle una buena solución.
- 4) Se ganará usted el respeto del receptor y sentará las bases para una mejor y más duradera relación de trabajo.
- 6) Lo induce al cambio al hacerlo pensar y mirar desde una perspectiva diferente
- 7) Crea un sentimiento de empatía y confianza.

## **¿ COMO DECIR LAS PREGUNTAS ?**

Antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

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



## **PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS**

### **EL MOMENTO DEL CIERRE**

Existe un "momento psicológico del cierre" que el inductor debe estar atento para captarlo 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. Esto se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

En un proceso de inducción-persuasión promedio existe una "marea creciente de interés" que puede ser detectada por un inductor alerta y entrenado para advertir las actitudes del receptor que indican que ya

estamos en el momento de cerrar.

Si el inductor no hace el cierre en este momento particular, las probabilidades de hacerlo pueden esfumarse. Pero como en el proceso de inducción pueden haber varias oportunidades en que se presente este momento psicológico, el inductor puede recuperar la probabilidad antes esfumada. Además, cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante. Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "instantes" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso nos daría holgura para captar la oportunidad de cerrar:

Con la creación de interés inicial, el diálogo canalizado a soluciones y el manejo de objeciones, el inductor lleva al receptor hacia el (o los) momentos psicológico(s) de cierre.

Si el inductor no está pendiente o le falta habilidad para captar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando mientras el receptor pierde interés. Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que usted puede entusiasmar una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, si deja pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de cerrar podría esfumarse definitivamente. Hay oportunidades que difícilmente se vuelven a presentar.

## LAS SEÑALES PARA EL CIERRE

La forma en que usted capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor, aunque hay inductores experimentados que dicen que ellos no se fijan en señales, sino que "sienten" la llegada de este momento a través de un sexto sentido.

Usted 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 este 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 debe usted proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, suspenda el proceso de persuasión y dedíquese a cerrar.

Las señales **involuntarias** son las que usted debe aprender a captar con destreza. Estas 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 con su mente, 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.



#### 4.7 NEGOCIACION DURA EMPLEANDO ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PODER

##### *¿ QUÉ ES NEGOCIACION DURA ?*

Cuando el ajuste plural, el diálogo y/o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la gobernabilidad del sistema social para 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: 1) aprueben la propuesta o 2) al menos no la rechacen o 3) si la rechazan, ello no impide que la balanza se incline a favor 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 gobernabilidad del sistema para el 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 y/o bajo apoyo.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo y/o la negociación blanda y/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.

## **ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA INCREMENTO DE PESOS**

### **1. OPCIONES**

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.

### **2. 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.

### **3. CONOCIMIENTO Y COMPRESION SITUACIONAL**

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.

### **4. 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.

### **5. CAPITAL POLITICO**

Acumular fuerza a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tenga mayor identificación.

## 6. CREDIBILIDAD

Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y/o 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.

## 7. 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, las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender situacionalmente, 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/o en sus aliados, con el fin de alterar a su favor la correlación de los pesos.

## 8. 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.



## **9. ECONOMIA 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 sobreúse recursos de poder, 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 y/o le hagan perder fuerza por no prevenir.

## **10. 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.

## **11. 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.

## **12. 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.

## **13. 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.

#### **14. 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.

#### **15. VALORACION 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 y/o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.

#### **16. 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, proceder a subsanarlos 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 estratega, sensibilidad, tolerancia al conflicto, etc.