



**SIGOB**

Fortalecimiento de las Capacidades  
de Gestión para la Gobernabilidad

# LA AGENDA DE GOBERNABILIDAD

## CONCEPTOS Y PROCESO DE TRABAJO

SERIE: RELACIONES GOBIERNO-SOCIEDAD  
DOCUMENTO Nº 3

RLA /00/001  
PNUD – RBLAC

## INDICE

### **Sección I : La Gobernabilidad, un simple concepto, una ideología o una metodología de la acción política.**

#### **El Sistema de Gobernabilidad**

1. A nivel del Estado
2. A nivel del P. Ejecutivo
3. A Nivel del Poder Legislativo
4. A nivel del Sistema Judicial
5. A nivel de Sociedad Civil
6. A nivel de la estructura y modos de funcionamiento del sistema económico y
7. sociodemográfico
8. A nivel del contexto y la articulación internacional
9. A nivel de las relaciones

### **Sección II: Los factores de base de la legitimidad y debilidad de gobernar.**

1. Origen y legitimidad de los atributos y función de gobernar: o el ABC olvidado.
2. La legitimación del partido y sus propuestas en la fase pre-electoral: Fortalezas y debilidades.
3. El proceso post electoral: o la vida política post-electoral.
4. Plan de Gobierno, acción de gobernar y gobernabilidad.
5. ¿El Plan de Gobierno existe?
6. El gobierno dentro del gobierno.

### **Sección III: Características y metodología para la construcción y Gestión de la Agenda de Gobernabilidad.**

Objetivo General.

Objetivo Instrumental.

Objetivo N° 1: Monitoreo del comportamiento de los actores y de funcionamiento general del sistema político-institucional.

Objetivo N° 2: Estructuración y coordinación de la Agenda Nacional de Gobernabilidad.

- Los contenidos básicos de la Agenda
  1. Agenda Política de la Sociedad Civil.
  2. Agendas del Poder Legislativo y del Poder Judicial

### 3. Agenda del Poder Ejecutivo

### 4. Agenda Política Internacional

- El proceso de construcción de la Agenda Política Nacional de Gobernabilidad

Objetivo N° 3: La estructuración y coordinación interinstitucional de los Cursos de Acción Política, derivados de la Agenda.

Objetivo N° 4: La formulación y la coordinación de la estrategia de comunicaciones de soporte a las relaciones Gobierno-Sociedad.

Hoy existe un consenso de que la democracia, su construcción y práctica es un proceso de responsabilidad compartida entre actores estatales y societales. Y no caben dudas que la realidad democrática en un país es el resultado tanto de prácticas internas como del carácter de las relaciones que mantienen entre sí la Sociedad Civil y la Sociedad Política. Pero en este proceso ambos términos de la ecuación, no tienen igual nivel de responsabilidad operacional en la calidad del funcionamiento del sistema democrático, ya que las organizaciones y miembros de la Sociedad Civil, pueden actuar en función de sus intereses corporativos, mientras que el Estado y sus instituciones no pueden regular su quehacer en función de intereses sectoriales y deben en su actuar ser necesariamente sistémicos.

Pero dentro de Estado hay roles claramente diferenciados. La fracción del Ejecutivo que asume las funciones de conducción político-técnica tiene por los instrumentos que la sociedad deposita en ellos una particular y directa responsabilidad en asegurar el funcionamiento en democracia del conjunto societal, función esta que solo podrá realizarse con éxito si los que la asumen tienen el conocimiento de la estructura y del modo de funcionamiento del sistema general y dispone de las capacidades operacionales necesarias para “gerenciar sistémicamente” el conjunto.

La complejidad de las tareas asociadas a la función de gobernar es de tal magnitud e implica tanta presión sobre los equipos de gobierno que esta requiere ya no solo Planes de Gobierno consistentes y capacidad ejecutiva de administración para ponerlos en operación sino que dado que la trama de interacciones intra estatales y Estado-Sociedad es de tal diversidad y dinamismo que estas se constituyen en una esfera particular de acción gubernamental para lo cual se requiere de específicas capacidades de conducción y gestión que por la naturaleza de los asuntos debe no solo ser táctica sino fundamentalmente estratégica.

El presente trabajo sobre la agenda política nacional de gobernabilidad y la gestión estratégica de las relaciones gobierno-sociedad se plantea como una contribución para que en ambos términos de la ecuación mejore la comprensión de los factores y se incorporen al quehacer de los equipos de gobierno algunos métodos y prácticas operacionales que contribuyen a hacer más viable su participación en el proceso que hace posible gobernabilidad democrática.

## SECCION I

# LA GOBERNABILIDAD, UN SIMPLE CONCEPTO, UNA IDEOLOGÍA O UNA METODOLOGÍA DE LA ACCIÓN POLÍTICA

En los últimos años y en medio del triple proceso de re institucionalización democrática, reestructuración económica y de reforma del Estado, se ha producido una activa reactivación de la palabra gobernabilidad con el adendum de democrática. Esta a ganado presencia en los medios políticos, académicos y en no pocos organismos internacionales, y la insistencia y diversidad de su utilización en documentos oficiales, discursos públicos, artículos de prensa, etc., dan la impresión que se esta frente a una suerte de construcción “ideológica”, y como tal cargada de ambigüedad y múltiple significación. Algunas aproximaciones sobre ella, parecen tener la pretensión de estar creando un nuevo campo de conocimiento para orientar la acción política tanto de los equipos de Gobierno como de las organizaciones de la Sociedad Civil, pero la falta de sistematicidad en los conceptos básicos, en la delimitación de las materias que constituyen su universo referencial, en la imprecisión de sus métodos, a lo cual hay que agregar el punto de vista y posición institucional de los que la utilizan, hace necesario que al presentar este trabajo que aborda el tema de la AGENDA DE GOBERNABILIDAD, se presente una sección inicial de orientación en la cual se realizan algunas precisiones conceptuales y metodológicas con el fin de hacer transparente el enfoque de gobernabilidad que a lo largo del mismo se utiliza.

Entre las concepciones mas difundidas del concepto de gobernabilidad se encuentran aquellas utilizadas por los equipos de gobierno y que ponen el acento en asociarla de manera muy directa con la existencia de ciertas condiciones políticas que consideran necesarias para cumplir con su plan de gobierno. A partir de allí derivan que el logro de la gobernabilidad es un quehacer que depende de la capacidad de un reducido grupo de hombres, (en general el Presidente de la República, su Staff y alguno de los ministros, los que justamente con un número reducido de miembros del partido de gobierno) utilizando medios tales como reuniones, contactos individuales y grupales, acciones mediáticas, declaraciones publicas, etc., actúan directa o indirectamente sobre los partidos de la oposición o sobre ciertos grupos de población, para atenuar el quehacer de estos, neutralizar su capacidad de acción, hacerlos adherir a su proyecto, etc. Estos enfoques que ponen el acento en el quehacer elitista de un grupo de hombres del Poder Ejecutivo tienen el inconveniente de simplificar la complejidad de los factores involucrados y con ello reducen el universo de las practicas de los hombres de gobierno, que hacen posible la gobernabilidad

Otros utilizan el concepto como un equivalente del consenso a alcanzar entre actores políticos y sociales, cuyo principal instrumento seria la concertación. Mientras otros mas limitan el consenso a la esfera de los actores directos de la Sociedad Política.(Gobierno-Parlamento-Partidos Políticos).

En ciertos “discursos”, se realiza una asociación directa entre gobernabilidad y el adecuado funcionamiento de la institucionalidad democrática.

Otros de manera explícita como F.Bouricaud, (\*) asocian gobernabilidad “con las condiciones que en una sociedad aseguran el ejercicio del poder, colocando a este ejercicio algunas limitaciones y condiciones como el hecho de que se ejerza sin riesgo excesivo de dislocación violenta”

Y en algunos textos se encuentran elementos que permitirían asociarla con las condiciones socio políticas necesarias al funcionamiento reproductivo de las estructuras básicas del sistema, y la gobernabilidad seria entonces un estado de equilibrio básico, sin el cual el funcionamiento del sistema no seria posible y se entraría a un estado de ingobernabilidad.

## El Sistema de Gobernabilidad

La importancia que hoy tiene el tema de la gobernabilidad, hace necesario una aproximación más sistémica. En primer lugar es necesario diferenciar un mínimo de cinco componentes:

- El Estado, con sus características jurídico-normativas, las capacidades operacionales, del Ejecutivo, el Legislativo y el Sistema Judicial, y de las formas de interacción entre ellos.
- La Sociedad Civil. El grado de diferenciación y las capacidades operacionales, de las diferentes organizaciones y grupos que conforman la Sociedad Civil.
- Las características y modos funcionamiento de las estructuras económicas y socio-demográficas nacional e internacional, dependiendo esta última del grado y significación que tiene la articulación externa en el adecuado funcionamiento y desarrollo de la estructura nacional.
- El carácter y resultado de las interacciones entre los componentes anteriores que determinan el funcionamiento y la capacidad de reproducción y desarrollo del sistema.

Con relación a estos elementos, y dependiendo de los contenidos, cada uno de los componentes que forman parte de un programa de gobierno necesitara de condiciones particulares de gobernabilidad, algunos de ellos pueden por su carácter generar conflictos con algunas organizaciones y GPOB de la Sociedad Civil, y cuyo resultado genere condiciones de ingobernabilidad, y por lo tanto no cumplirse, o cumplirse solo a costos muy altos, mientras otros componentes del programa pueden ejecutarse y alcanzar sus objetivos con un mínimo o sin conflictividad manifiesta. Cada uno de estos casos requiere de intervenciones específicas y métodos e instrumentos propios, y una parte muy importante del tiempo y de los esfuerzos de los hombres de la esfera Política del Poder Ejecutivo, deberá orientarse a crear en el entorno societal las condiciones políticas de la gobernabilidad requeridas tanto por cada uno de los programas sectoriales de gobierno (salud, educación, empleo, seguridad, macroeconomía, etc.), como para el funcionamiento de la institucionalidad democrática y la reproducción de las estructuras del sistema económico y socio demográfico nacional e internacional.

Para los equipos de gobierno, el objetivo final de la gobernabilidad (como acción) lleva en si misma un potencial de contradicción, ya que por un lado presupone asegurar el funcionamiento institucional, debiendo los actores estatales y societales dedicar una parte de su quehacer al manteniendo de las condiciones básicas a nivel de la Estructura y modo de funcionamiento del Estado, la Sociedad Civil y del Sistema Económico, y por otro lado, simultáneamente deben producir transformaciones que hagan posible alcanzar los objetivos de gobierno. La gobernabilidad aparece así como una función de producción en la que se equilibran factores de reproducción y cambio.

La factibilidad de cumplir con el objetivo de la gobernabilidad, no puede por lo tanto ser reducida a una responsabilidad única de los hombres que integran los equipos de gobierno del Poder Ejecutivo, sino es una responsabilidad compartida por el Legislativo, el Sistema Judicial y de manera determinante por los propios actores societales, y si son estos los agentes de la gobernabilidad, entonces esta dependerá sin duda de las características de cada uno de ellos, pero sobre todo de las relaciones que estos establezcan entre ellos.

## 1. A nivel del Estado:

Como institucionalidad expresada en marcos jurídicos y normativos, que son la representación formal de los consensos o equilibrios intra-sociales e internacionales alcanzados, a lo largo de la historia política de la nación.

El Estado además de su dimensión político-institucional tiene una segunda dimensión directamente relacionada con las formas organizativas, recursos humanos y tecnológicos y capacidades operacionales, de los poderes del Estado, existentes y disponibles en un momento dado.

## 2. A nivel del P. Ejecutivo:

Gobierno (Nivel Político) y Estructura Administrativa:

No existen dudas de que en el que llamaremos el sistema de gobernabilidad, el Gobierno (fracción del Ejecutivo), por sus funciones y naturaleza es uno de los componentes básicos. Y debe ser analizado en su doble función: reproductiva, y transformadora.

### a) La función reproductiva.

Si bien en el cumplimiento de esta función es netamente estatal y los tres poderes del Estado, están asociados a ella, esta tiene relación directa con el quehacer diario del Poder Ejecutivo, y lo cumple a través de la realización de acciones tanto de orden “administrativo” como político, necesarias al sostenimiento del marco institucional, y al mantenimiento operacional de los servicios de defensa, seguridad, educación, salud, justicia, transporte, etc.)

### b) La función transformadora.

A través de esta segunda función, los individuos que representando organizaciones políticas (autorizadas por el voto a asumir la dirección de algunos mecanismos del estado), asumen responsabilidades y compromisos de utilizar los mecanismos del Poder Ejecutivo del Estado, para desde allí cumplir con un plan de gobierno, para lo cual la sociedad les otorga el acceso a ocupar un determinado y muy específico tipo de funciones y cargos. (Presidente, Ministros, secretarios, etc.)

Esta segunda función del ejecutivo, que le corresponde al gobierno esta muy asociada a la gobernabilidad y requiere hoy de un número básico de condiciones, que pasan por:

- Legitimidad del gobierno: origen democrático.
- Capacidades de transformación de los compromisos políticos iniciales, en políticas y estas en programas y proyectos sectoriales de acción.
- Existencia en las diferentes administraciones públicas de medios de ejecución, lo que implica disponer de recursos humanos, materiales y financieros en relación directa con los requerimientos de los diversos programas y proyectos sectoriales.
- Capacidad de articular las acciones sectoriales y conducir el conjunto de la administración pública hacia los objetivos de gobierno.
- Capacidad de evaluación dinámica de los impactos del quehacer público, y de los resultados que tiene este quehacer en la estructura económica, productiva, de servicios y/o político-institucional, tanto nacional como internacional.

- Capacidad de identificar, analizar y evaluar la evolución de las percepciones que del quehacer institucional y de los resultados de los programas y proyectos de gobierno tiene los diferentes grupos de población.
- Capacidad de identificar a tiempo, las demandas de los diferentes grupos y actores económicos y sociales, poder determinar sus características, preparar y ejecutar respuestas a las diferentes demandas sociales y a los conflictos tanto intra societales como entre sociedad y estado, los que de avanzar en su desarrollo podrían poner en cuestión u obstaculizar los programas de gobierno y/o afectar uno o varios elementos estructurales de sistema político-institucional o económico característico de la sociedad nacional.
- Capacidad de articular consensos político-programáticos, respuestas comunicacionales, y otras intervenciones directas, realizadas en la esfera de lo político y destinadas a los diferentes grupos sociales, con el quehacer técnico-ejecutivo de los ministerios e instituciones sectoriales destinadas a desarrollar en determinada dirección las estructuras económicas, sociales e institucionales de la nación.

### 3. A Nivel del Poder Legislativo:

En el esquema de gobernabilidad, el Poder Legislativo, cumple un sin duda determinante y depende mucho de su flexibilidad para mantener un adecuado balance con relación a tres funciones:

- a) La de actuar como ámbito político-institucional de canalización, expresión, dialogo y consenso de las diferentes perspectivas que frente a determinadas situaciones nacionales e internacionales, tienen los actores políticos de la sociedad.
- b) La de otorgar al Poder Ejecutivo los instrumentos legales necesarios para que este pueda cumplir con su objetivo dinámico transformador.
- c) La de supervisar el accionar del Poder Ejecutivo, tanto en su función reproductora, como transformadora.

Como se comprenderá dos de las tres funciones básicas del “parlamento”, dos tienen que ver con relaciones, una de ella “Intra estatal” y la otra “Estado-Sociedad”.

### 4. A nivel del Sistema Judicial:

Este aspecto poco considerado cuando se habla de gobernabilidad, tiene sin embargo una singular importancia en términos de un adecuado funcionamiento del “sistema institucional democrático”, condición muy asociada a la gobernabilidad.

No debe olvidarse que diariamente miles y miles de situaciones de conflicto en materia, laboral, penal, civil, comercial, etc., son presentados, tratados, sancionados en su vez cientos de juzgados a lo largo y ancho del país, y que asociados a cada uno de estos existen miles de individuos, familias, grupos de población, empresas, cuya vida cotidiana y futuro se ven afectados y dependen de la eficacia con que funcione el sistema judicial.

Esta eficacia dependerá del desarrollo organizativo y de la capacidad operacional, del sistema judicial para sancionar y dirimir en el marco de los diferentes “instrumentos jurídicos concensuados” la pluralidad de los conflictos tanto Intra societales, como entre esta y el Estado.

### 5. A nivel de Sociedad Civil:

En esta esfera dada la diversidad de actores, (Partidos Políticos, Gremios Empresariales, Organizaciones Sindicales, Asociaciones Profesionales, Organizaciones Locales, etc.), las condiciones determinantes de la gobernabilidad no puede ser analizada genéricamente, sino que dependerá del perfil que tenga cada grupo con relación a los siguientes elementos:

1. Nivel de representatividad.
2. Grado de desarrollo organizativo.
3. Existencia y naturaleza de proyectos “corporativos” o societales. Y grado de conflictividad de estos proyectos con: 1) Los diferentes componentes del Programa de Gobierno, y 2) Con los elementos estructurales del Estado y del sistema económico y sociodemográfico.
4. Estado de las percepciones de los GPOB, con relación a la estructura nacional e internacional, a los actores públicos y al quehacer de los mismos.
5. Medios y capacidades de Identificación de problemas, formulación de demandas y grado de conciencia de las causas explicativas.
6. Criterios utilizados y capacidades de priorización de las diversas demandas y grado de contradicción de estas con el marco político - institucional, y/o con los diversos objetivos del gobierno.
7. Capacidades de articulación inter sectorial de las demandas.
8. Capacidad de Identificación y formulación de soluciones a demandas identificadas.
9. Capacidad de articular apoyos de otros grupos sociales y naturaleza de los apoyos
10. Tipo de procedimientos utilizados para la transmisión de demandas al gobierno.
11. Tipo de procedimientos utilizados para expresar y administrar los diferentes conflictos tanto los correspondientes a los que tienen que ver con el par: Sociedad-Estado y Sociedad-Gobierno, como los intra-sociales.
12. Naturaleza de los métodos de confrontación y/o resolución utilizados para las demandas y conflictos de orden intra-sociales (entre grupos), o internacionales.

6. A nivel de la estructura y modos de funcionamiento del sistema económico y sociodemográfico:

1. Características, niveles de desigualdad estructural y de tensión existentes a nivel de la estructura socio demográfica.
2. Perfil tecnológico y capacidad de producción efectiva y potencial de bienes y servicios.
3. Competitividad externa de B&S producidos localmente.
4. Dinamismo y nivel de equilibrio con que opera el sistema económico, en sus componentes Fiscal, Monetario, Externo y Real.

7. A nivel del contexto y la articulación internacional:

Con relación al exterior, tres elementos son de interés y vienen a sumarse a los otros elementos determinantes de la gobernabilidad:

1. Las características de la estructura y coyuntura económica: sub regional, regional y global, con la cual el sistema económico nacional mantiene articulaciones en materia de comercio e inversión.
2. Las características del sistema político-institucional internacional.
3. El grado de articulación e interdependencia económica estructural, del aparato productivo y del consumo nacional.

4. Los consensos, contradicciones, alianzas, bloques, y métodos de resolución de conflictos existentes con el contexto.

#### 8. A nivel de las relaciones:

La gobernabilidad depende sin duda y en primer lugar de las características individuales de cada uno de los siete elementos anteriores, pero su eficacia depende de la forma y realidad concreta de la interacción entre ellos, y por lo tanto de la eficacia sistémica.

Si se observa con detenimiento la naturaleza de los siete niveles anteriores, se comprenderá que estos presentan elementos claramente distintivos, pudiendo con fines de este trabajo agruparlos de la siguiente forma:

- Los actores: El Estado (PE, PL. y PJ) y la Sociedad Civil.
- Las estructuras: nacional e internacional. En las cuales es posible, identificar tres elementos: La estructura institucional jurídico-normativa, la estructura económica y la estructura socio demográfica.
- La articulación operacional entre Actores estatales y societales con las Estructuras.
- Las relaciones entre actores.

Las relaciones entre los subsistemas anteriores, pueden ser analizadas bajo dos perspectivas:

1. Relaciones de los actores estatales y societales con las estructuras.
2. Relación establecidas entre los actores estatales y societales, en función de los roles que ambos cumplen en el funcionamiento del sistema general, y en función y producto del impacto del quehacer de cada uno de ellos con las estructuras. En este nivel se pueden identificar cinco tipos de relaciones que hacen a gobernabilidad.
  1. El Gobierno con el Estado: La conducción política, con el nivel técnico-administrativo del Poder Ejecutivo, con el Legislativo y con el Judicial.
  2. El Gobierno con la Sociedad Civil.
  3. La Sociedad Civil con el Poder Legislativo y Judicial.
  4. Los diferentes componentes de la propia Sociedad Civil entre sí.
  5. El Gobierno nacional con otros Gobiernos y organizaciones actuantes en el contexto internacional.

Los siete niveles anteriormente descritos podrían ser considerados con fines operacionales como siete subsistemas y la gobernabilidad dependería del conjunto interactivo, y el grado de gobernabilidad sería el producto de una cierta forma de interacción de estos subsistemas entre sí.

En esta perspectiva, la gobernabilidad en una sociedad nacional determinada, depende tanto de las condiciones y modo de funcionamiento interno de cada uno de los subsistemas, como de la “calidad” de las interacciones que estos establecen entre ellos.

Como se comprenderá la complejidad de los componentes y subsistemas que se interrelacionan hacen de la gobernabilidad una cuestión sin duda de interés académico, pero sobre todo práctica ya que esta directamente vinculada con las capacidades

de análisis de objetivos, prácticas y resultados propios y ajenos, e implica la selección de objetivos adecuados, la decisión de actuar o no actuar, la selección de los medios de acción, y de la intensidad de “aplicación “de los mismos”, y por lo tanto se relaciona con el quehacer sustantivo, diario y operacional tanto de los equipos de Gobierno, como de los Parlamentarios, Jueces, y organizaciones de la Sociedad Civil.

**En este marco y a modo de resumen la gobernabilidad puede ser entendida:**

- **Como un objetivo a alcanzar, y por lo tanto es la resultante de un proceso de trabajo, multi dimensional y pluri dependiente del quehacer y de las relaciones entre actores estatales y societales, nacionales e internacionales.**
- **Como una condición necesaria y previa para: el cumplimiento de un programa de gobierno, y para el adecuado funcionamiento del Estado Nacional y de la Sociedad en el marco de los derechos y obligaciones consensuados y establecidos en la Constitución Nacional y las diferentes leyes que regulan el funcionamiento interno y las relaciones tanto del Estado con la Sociedad, como las Intra estatales e intra societales.**
- **Como circunstancia resultante en un momento dado de las características y modo de funcionamiento de las estructuras básicas; Institucionales, económicas y socio demográficas, y del grado de conflictividad y consenso existente en las practicas relacionales de los actores.**

## SECCIÓN II

### Los Factores de Base de la Legitimidad y debilidad de gobernar

## 1. Origen y legitimidad de los atributos y función de gobernar: o el ABC olvidado.

Sin analizar los mecanismos que están en la base de las decisiones individuales de los votantes, ni en las debilidades de los actuales procesos por los cuales la sociedad transfiere a un partido político ciertos mecanismos y funciones del Poder Ejecutivo, y solo con fines de este trabajo en un sistema democrático uno de los partidos llega al gobierno, porque al participar de la “contienda electoral” sus candidatos y propuestas reciben la mayoría de los votos de los electores.

Existe consenso en que el voto es trans societal y territorial, es decir que la votación que recibe un partido que obtiene la primera mayoría, por evidencia empírica a obtenido la misma porque a recibido votos de ciudadanos pertenecientes a diferentes segmentos sociales de la población a lo largo y ancho de la geografía nacional.

El proceso electoral tiene como base de la misma la competencia, los partidos compiten entre sí por el voto del electorado, y hacen diferentes ofertas a ciudadanos que tienen diferentes demandas. Es un proceso confrontacional y no concertacionista.

El ganador en su condición de tal, adquiere derechos y obligaciones, y con ellos los medios para ejercerlas.

- El **derecho** a utilizar algunos mecanismos propios del Poder Ejecutivo para a través de ellos cumplir con los diversos objetivos sectoriales del Plan de Gobierno presentado durante su campaña electoral.
- La **obligación** de hacer cumplir y cumplir el mismo la constitución y las leyes.

Al ganar las elecciones el partido firma una suerte de pacto con la sociedad, en el cual están establecidos que tiene objetivos (derechos y obligaciones), ciertos mecanismos y un tiempo limitado para cumplirlos.

Los partidos que perdieron las elecciones, también asumen frente a la sociedad obligaciones y derechos:

La **obligación** de permitir y no obstruir al partido ganador para que pueda cumplir desde el Poder Ejecutivo con el plan de gobierno. Esto debe hacerlo desde el parlamento, aprobando las leyes y el presupuesto necesarios al plan.

El **derecho** a Controlar que el Plan de Gobierno se cumpla.(Base de la legitimidad del partido en el gobierno), a controlar que el quehacer gubernamentales enmarque en la constitución, y el derecho a sancionar los comportamientos de los hombres de gobierno.(apelaciones, votos de censura, Juicios políticos, etc.)

Para ejercer ese derecho, la sociedad organizada, otorga a los partidos minoritarios, instrumentos y medios para cumplir con derechos y obligaciones de las minorías, por ejemplo al acceso al parlamento.

Por otro lado, mas allá del quehacer de los partidos y las relaciones que estos establecen en lo que se denomina la Sociedad Política, los ciudadanos cuentan con el Poder Judicial, que tiene entre sus funciones básicas la controlar la calidad constitucional de los actos de gobierno y proteger a los ciudadanos de las arbitrariedades que desde el Poder Ejecutivo pueda cometer el equipo de gobierno( Presidentes, Ministros, etc.).

Estas son algunas de las reglas básicas del sistema, pero su funcionamiento presenta numerosas dificultades para unos y otros, tanto para partido en que asume funciones de gobierno como para los partidos que se llaman aun erróneamente de “oposición”.

## 2. La legitimación del partido y sus propuestas en la fase pre-electoral: fortalezas y debilidades.

Las Zonas “Blancas”: que hacen que la practica política y democrática de los partidos políticos este socialmente legitimidad y jurídicamente normada, en cuyo marco estos partidos pueden articularse a los diferentes individuos y organizaciones de la sociedad nacional, les formulen propuestas, canalicen sus demandas, compitan entre sí por proyectos, y participen en elecciones para asumir su representación.

Este marco regula una muy amplia gama de actividades de las organizaciones políticas:

- Registro y reconocimiento oficial del partido.
- Estatutos que regulan el funcionamiento interno de cada partido.
- Acciones de difusión de su propuesta política y registro de simpatizantes, afiliaciones, etc.
- Procesos internos: confrontaciones y consensos ideológicos doctrinarios intra partidarios, elecciones internas, reconocimiento de autoridades, etc.
- Registro en el Tribunal electoral: cumplimiento de condiciones para poder presentarse a un proceso electoral.
- Participación en la campana y cumplimiento de normas propias a esta fase del proceso electoral.
- Control del proceso de votación y recuento de votos.
- Aceptación de la victoria del partido que obtiene la mayoría y autorización formal a asumir funciones del Ejecutivo.

Zonas Grises: Pero junto con estos aspectos positivos existen en el quehacer de vida de los partidos lo que podríamos llamar zonas grises que conspiran contra la practica democrática y la legitimidad de los partidos políticos para representar la sociedad:

- Articulación de las estructuras partidarias con la base Social, los Grupos de Población y agentes económicos: Bajos niveles, discontinuidad en el tiempo, etc.
- Financiamiento:
  - Origen y acceso de las diferentes líneas internas, a los recursos para el financiamiento de los costos necesarios al funcionamiento de vida intrapartidaria.
  - Origen y acceso a recursos para el financiamiento de los costos de campanas electorales (Presidencia, municipales, etc.)
- Promesas electorales que se sabe no podrán ser cumplidas, o inconsistencia de estas con verdaderos Planes de Gobierno, y de estos con la capacidad ejecutiva y social del ejecutarlos.

## 3. El proceso post electoral: o la vida política post-electoral.

El proceso que se abre después de las elecciones y a partir del primer día en que el nuevo gobierno asume funciones del ejecutivo y se renuevan las cámaras del Poder Legislativo, se caracteriza por:

- a) Los componentes básicos del sistema económico continúan funcionando según sus propias reglas y la realidad de la situación social que el partido había prometido modificar una vez en el gobierno se reproducen en sus causas y efectos día a día.
- b) El equipo de gobierno se encuentra con las primeras dificultades para transformar el plan de gobierno o los objetivos y metas propuestos en la fase electoral en un programa de acción de gobierno y poner en operación el programa. Y algunos comienzan a preguntarse como hacer para que los hasta ayer “políticos de partido” se transformen rápidamente en “políticos de Estado” y académicos, consultores y/o empresarios en “gerentes ministeriales a cargo de concebir, programar y gerenciar la aplicación de políticas que hasta ayer eran de oposición y ahora deben ser políticas publicas.
- c) Los ciudadanos (tanto los que votaron a favor de los candidatos hoy presidentes y ministros, como los que votaron por otras opciones) observan que ni su entorno ni sus condiciones de vida cambian en la dirección esperada, comienzan a percibir que el gobierno parece mas ocupado de si mismo y de sus relaciones con la sociedad política (Partidos-Parlamento) que de poner en operación y concretar en la realidad sus promesas electorales.
- d) Al partido en el gobierno se lo someterá a una continua confirmación y re legitimación de su “pacto electoral originario” hecho con la ciudadanía, pero ahora intermediado por partidos políticos de la oposición y organizaciones corporativas. Se cuestiona el plan, se traba su ejecución, etc., dando lugar a: La concertación “forzada” y/o la construcción de alianzas no programadas en la fase electoral.
- e) Producto de las situaciones anteriores el equipo de gobierno se encuentra en la situación de replantear no solo estrategia sino objetivos y metas. En la practica muchos de los elementos centrales del plan inicial son olvidados, otros progresiva e imperceptiblemente desviados o reducidos en sus metas originales, y nuevos objetivos y metas son incorporados. El resultado es que a poco de iniciado el gobierno el “plan de Gobierno” como elemento rector del quehacer gubernamental ha perdido vigencia. El elemento básico del “pacto originario”, ha sido desvirtuado.
- f) Otro elemento característico del proceso post electoral se sitúa en las relaciones Partido-Gobierno: El partido que en la fase electoral se había “alineado” a tras del candidato oficial, que en general hasta el día antes de asumir las funciones del ejecutivo era al mismo tiempo en jefe indiscutible del partido, ahora que este y su grupo más cercano han dejado sus cargos en el partido, estos son ocupados por la segunda línea y comienzan al poco tiempo las pugnas internas por la sucesión a la presidencia del partido y muy pronto a la sucesión presidencial. La consecuencia más inmediata es que el partido tiende a separarse “emocionalmente del gobierno”, se suma a las criticas. El ex equipo de dirección del partido ahora casi en bloque en funciones de gobierno, por la presión de sus funciones y el peso de la “cultura” de los nuevos roles asumidos (Presidente, Ministros, Embajadores, etc.) debe relacionarse directamente con los partidos de oposición, generándose una confusión de roles, lo que en muy numerosos casos genera nuevos elementos de distanciamiento no solo con la vida interna del partido sino con los nuevos dirigentes del mismo.

Ha llegado el punto donde se dice que no se dan las condiciones para la gobernabilidad, es decir:

- Las características de las estructuras económico-productivas, y su modo de funcionamiento, siguen generando las condiciones de inestabilidad (falta o desigual crecimiento económico, desempleo, marginación espacial y sectorial, etc.)

y la situación socio demográfica (salud, educación, vivienda, etc.) de amplios grupos de población no evoluciona en la dirección prometida.

- Las relaciones entre Gobierno y Sociedad presenta amplias zonas de conflictividad.
- Las Relaciones al interno de la Sociedad Política se caracterizan por el enfrentamiento y no la cooperación mutua.

Situaciones como la descritas, se encuentran con diferentes matices y énfasis en varios países de la región y su tratamiento y búsqueda de soluciones debe ser materia de preocupación no solo de los equipos de gobierno sino del conjunto de los actores políticos. El primer paso de la solución es reconocer la naturaleza del problema, lo cual implica la clara Identificación y evaluación de cada uno de sus componentes y del modo de funcionamiento de los mismos.

Este trabajo, es una contribución a ese proceso en la esfera específica de las practicas de los equipos de Gobierno que asumen las funciones de dirección y coordinación del quehacer del Poder Ejecutivo y de sus relaciones con la Sociedad Civil y la Sociedad Política.

#### 4. Plan de Gobierno, acción de gobernar y gobernabilidad.

Todo grupo que del partido victorioso en la fase electoral llega al gobierno se ve inmediatamente confrontado con la obligación de asumir tres funciones centrales:

- El cumplimiento de los objetivos del Plan de Gobierno.
- Asegurar la reproducción y funcionamiento de los componentes matrices del sistema económico, social e institucional.
- Mantener el equilibrio necesario entre a y b. Dado que para cumplir con los objetivos del plan de gobierno, es necesario producir cambios en algunos de los componentes de la estructura o en las relaciones entre ellos, sin que la misma entre en una situación de desequilibrio tal que afecte su funcionamiento, y genere tensiones y conflictos que impidan el cumplimiento de los objetivos de gobierno.

Alrededor de estos tres elementos se estructura el sistema de relaciones internas y externas que el equipo de gobierno debe mantener:

- Relaciones del equipo de gobierno con las administraciones centrales, regionales y locales del Poder Ejecutivo.
- Relaciones del Gobierno con la Sociedad Civil. (Nivel de relaciones que entra fundamentalmente en la esfera de los ministros sectoriales (Educación, Salud, Agricultura, Industria, etc.).
- Relaciones del gobierno como miembro singular de la trilogía que conforma la Sociedad Política. (Gobierno-Legislativo-Partidos Políticos). Esta esfera corresponde al Presidente de la República con sus estructuras de apoyo directo de la Presidencia y a los ministerios Políticos (Interior, etc.).
- Relaciones del gobierno con la “Sociedad Internacional”. Esta esfera corresponde básicamente al Presidente de la República, al ministerio de Relaciones Exteriores y al Ministerio de Defensa.

Estas relaciones se constituyen en el quehacer político de los hombres de gobierno y la articulación y conducción del conjunto es la función específica del P.R. y de las unidades de apoyo de la presidencia.

Es muy conocido el hecho de que “pasado el periodo de gracia”, o la fase de expectativas que los agentes económicos y actores políticos y sociales tienen en la eficacia del quehacer gubernamental, las relaciones gobierno-sociedad comienzan a cargarse de tensión, producto de la demora o incapacidad del primero en el cumplimiento de sus compromisos electorales, la formulación al gobierno de nuevas demandas societales, la conciencia adquirida por parte de algunos actores con relación a la inviabilidad de numerosos aspectos del plan de gobierno anunciado a lo largo de la campaña electoral. En este punto el equipo de gobierno que parecía hasta entonces lanzado como una flecha a cumplir con sus objetivos de crecimiento, modernización, reforma del estado, democratización, rearticulación internacional, lucha contra la pobreza, etc., comienza a perder “ritmo”, perfil de “autoridad”, la gente se interroga, su credibilidad disminuye, los hombres de gobierno aparecen menos convincentes en sus declaraciones, cambian las prioridades, lo pequeño se vuelve grande, la dinámica del día a día comienza a dominar el quehacer gubernamental, los “operadores” son cada vez más consultados, y comienzan a dominar la escena, la práctica política gubernamental comienza a parecerse a la práctica política partidaria. El gobierno parece haber perdido el rumbo.

Esto tiene relación con dos aspectos: El Plan de gobierno existe y el Gobierno dentro del Gobierno.

##### 5. ¿El Plan de Gobierno existe?

La insuficiencia de lo que los partidos políticos cuando están en la oposición y en campaña electoral llaman y presentan como su “plan de gobierno”.

En la práctica resulta ser que un análisis de los mismos indica con relativa transparencia de que en lugar de un plan de gobierno se trata de objetivos y acciones sectoriales en las áreas de la salud, educación, empleo, inversión pública, etc.

No es de “*gobierno*”: porque no incorpora ni diferencia a los actores sociales y el sistema de “relacionales e interacciones” intra estatales y Gobierno-Sociedad necesarias a su cumplimiento. En otras palabras se puede decir que el “plan de gobierno” no tiene “*ingeniería política*”, aspecto este que es un componente esencial e instrumental de la “Función de Gobernar” y de la “ecuación” de gobernabilidad.

No es un programa: porque no tiene incorporados los elementos instrumentales los requerimientos técnico-administrativos y financieros necesarios para su puesta en operación.

No valora suficientemente o no presenta las restricciones estructurales de contexto.

Sería más realista llamar a estos planes “Objetivos de gobierno o marcos referenciales para el desarrollo económico y social”. y guardar la denominación “plan de gobierno” para lo que realmente debería serlo.

Dadas las insuficiencias señaladas, lo que da como resultado que los “hombres de gobierno”, en particular el nivel central “político-político”, en el que supuestamente se “hace la política”, carezcan de un marco estratégico que oriente su quehacer y sean con relativa facilidad “atrapados” por la coyuntura y limitados a utilizar el instrumental aprendido en las luchas internas del partido o en las interacciones ínter partidarias. Es así que el oficio adquirido en las luchas internas, en las campañas electorales, en la oposición, en el parlamento, etc., resulta ser el activo operacional que los “políticos-políticos” llevan al gobierno y sobre el que se basaran “gobernar”.

En otro nivel de análisis este tipo de “Planes de Gobierno”, están reflejando y son la consecuencia de complejas brechas existentes entre tecnócratas y “políticos”, que tiene que ver con la configuración interna de los partidos políticos, la distribución de roles en la estructura partidaria que aparece como una particular forma de división del trabajo, división esta que con mucha frecuencia es exportada del partido al Estado, cuando el partido (una fracción) asume algunas de las funciones del ejecutivo y “tecnócratas-políticos” y “políticos-políticos” se distribuyen entre la Presidencia de la República, los ministerios políticos y “técnicos”, las embajadas, o en los directorios de bancos y empresas publicas.

Los partidos “son” de los políticos y no de los tecnócratas. Todos quieren hacer política pero unos son más políticos que otros. Solo en medio de procesos muy particulares los tecnócratas asumen la dirección de los partidos son llamados a colaborar con estas, o a sustituir a “los políticos” o se configuran nuevas interdependencias y alianzas internas que dan como lugar una revalorización coyuntural de los “tecnócratas” en las estructuras partidarias. Estas contradicciones y alianzas también son exportadas al gobierno, al interior de los cuales se reproducen brechas y alianzas.

## 6. El Gobierno dentro del Gobierno

Alrededor del Presidente de la República es frecuente encontrar coexistiendo mecanismos institucionales (tales como las comisiones, grupos o comités de asuntos políticos, económicos, social, etc.) o informales (tales como los constituidos por algunos ministros y asesores) que constituyen “círculos” excluyentes, con reglas de funcionamiento propias es decir autoregulados, en los que se formulan recomendaciones, se conciertan acciones y toman decisiones de diferente grado de significación sin que estos sean sometidos a los controles existentes para las instancias formales. En la practica entre estos mecanismos existen muchas veces verdaderos compartimientos estancos, en otros existen estrechos vasos comunicantes que en la mayoría de los casos deben ser “administrados” por el propio Presidente.

Por otro lado muchos Ministros al poco de iniciarse el gobierno, son absorbidos por las tareas propias de su sector. La administración interna de sus ministerios, el relacionamiento y la atención de las demandas de las corporaciones sectoriales hacen que los ministros a los pocos meses de gobierno dejen de participar con el entusiasmo inicial de las reuniones de coordinación, de los Consejos de Ministros, Reuniones de Comisiones, etc. Con el tiempo resulta no poco común que algunos de ellos busquen su propio éxito personal y político y en números ocasiones frente a situaciones de tensión realicen deslindes con otros miembros del gabinete cuando no con el propio Presidente de la República.

Estos factores por ser muy interdependientes tienen una gran influencia sobre la capacidad efectiva de “gobernar”, porque las insuficiencias contenidas en el plan, vuelven a este rápidamente “inútil” para la gestión, ya que sin plan no hay estrategia, y sin esta no puede haber conducción estratégica, y la función de gobernar limita su universo de practicas, sujetándose al movimiento coyuntural de los actores gubernamentales y societales y la interacción gobierno-sociedad objeto central de uno de los planos del quehacer político se improvisa y degrada.

Es que la diversidad de materias que diariamente son puestas a consideración de la conducción del gobierno es de tal magnitud que con mucha frecuencia este ve debilitada su capacidad de conducción estratégica, generándose un vacío de conducción, ya que fuera de la Presidencia de la República no existe en el gobierno ninguna institución que tenga los atributos, la capacidad y los medios para realizar esta función. Se produce una sustitución de roles, el centro estratégico de

gobierno pierde el carácter de tal, ya que se va transformando en el operador táctico que asume muchos de los asuntos sectoriales que corresponden a la esfera de acción conducción de los ministros.

Todo partido que llega al gobierno, siente que tiene ganada una legitimidad “societal”, (elecciones) la cual le otorga el poder o la facultad de utilizar una amplia gama de mecanismos (que van desde las iniciativas legislativas, la representación del Estado en las relaciones internacionales, la dirección de ministerios y servicios públicos, la asignación y priorización en el uso de los recursos presupuestales la contratación de personal, hasta el endeudamiento externo, ) a través de los cuales el nuevo gobierno podrá cumplir con sus dos funciones básicas y poner en operación sus promesas electorales a través de su Programa de Gobierno.

Pero en la practica este se encuentra con cuatro elementos que “conspiran” o afectan seriamente la capacidad de llevar adelante el programa:

- La legitimidad adquirida por el proceso electoral, no implica la aceptación directa por parte del resto de los partidos y actores sociales del “Programa de Gobierno”. Ya que depende del nivel del tipo y nivel de “conflictividad” que tenga cada uno de los componentes del programa de gobierno. (Con relación a la estructura y a los diferentes actores).
- Los límites e ineficacias operacionales del aparato técnico-administrativo del Poder Ejecutivo.(Diferenciar las eficacias de poner en operación políticas macroeconómicas, productivas y sociales o internacionales).
- Las restricciones estructurales de corto y mediano plazo existentes en el sistema económico, productivo y sociodemográfico nacional.
- Los condicionantes económico políticas y demás inelasticidades del “sistema internacional”.
- Los proyectos y los comportamientos de los agentes económicos, actores sociales, GPOB y otros poderes del Estado (Legislativo y Judicial).

Estos elementos hacen que la ejecución y el logro de los objetivos y metas del programa de gobierno tenga múltiples variables que escapan al “control” y a los medios de ejecución de los equipos de gobierno. Descubriéndose que llegar al PODER no es igual que ejercitar el PODER y de que este necesita nuevos consensos, re-adquirir legitimidad, no ya para llegar el PODER sino para hacerlo efectivo.

La gestión de gobierno debe basarse sin duda en cumplir con el Programa de Gobierno, pero este se ejecuta en relación con una gran diversidad de agentes económicos, actores sociales y políticos, que tienen sus propios objetivos, metas e instrumentos para sostener su posición en el sistema, o modificar algunos de sus componentes en determinada dirección, los que en numerosos casos no coinciden con los objetivos, metas y/o el instrumental utilizado por el equipo de gobierno.

La interdependencia manifiesta entre actores es un elemento de la realidad, que debe ser objetivada, desagregada en sus componentes, evaluada en sus impactos, y programada en el tiempo. La interdependencia es la materia central del quehacer político de los actores gubernamentales y societales, y es una necesidad que hace a lo esencial del funcionamiento del sistema y no una concesión de las partes. El desconocimiento de los componentes centrales de la interdependencia

funcional entre proyectos y actores gubernamentales y sociales, es otro de los elementos que se encuentra en la base misma de la ineficacia de la gestión de gobierno, porque este desconocimiento es causa de desencuentros, de falta de dialogo, de tensiones y conflictos tanto intraestatales como gobierno-sociedad, cada interdependencia necesita de ámbitos específicos en los cuales los actores puedan encontrarse, informarse mutuamente de sus objetivos, identificar coincidencias y disidencias, concertar posiciones establecer acuerdos obligaciones y compromisos, definir mecanismos de control de los acuerdos, etc.

En otras palabras los actores gubernamentales y los actores sociales necesitan tener un universo compartido de las interdependencias de sus intereses y quehaceres, que actúe como marco regulador de sus comportamientos en un cierto horizonte temporal.

## Objetivo General

Desarrollar la capacidad y fortalecer la función de conducción estratégica del núcleo político central del gobierno, tanto en la esfera de conducción interna del Poder Ejecutivo, como en las relaciones de este con la Sociedad Civil y la Sociedad Política (Partidos Políticos y Parlamento), con el doble fin de que este pueda generar y o asegurar las condiciones de gobernabilidad necesarias para cumplir con los objetivos y metas de su Programa de Gobierno y simultáneamente asegure la reproducción de las condiciones jurídico-institucionales que regulan los aspectos esenciales del funcionamiento de la sociedad, la economía nacional y el equilibrio de las relaciones internacionales.

## Objetivo Instrumental

Desarrollar y poner en operación procedimientos e instrumentos de información, análisis, programación y gestión de las relaciones gobierno-sociedad, en apoyo directo a cuatro de los procesos operacionales que están en la base misma de función de conducción estratégica del gobierno:

- El monitoreo del modo de funcionamiento del sistema político-institucional.
- La estructuración y coordinación estratégica de la agenda política nacional de gobernabilidad.
- La estructuración y coordinación interinstitucional de los cursos de acción política, derivados de la agenda.
- La formulación y la coordinación de la estrategia de comunicaciones de soporte a las relaciones Gobierno-Sociedad.

## Objetivo N° 1: Monitoreo del comportamiento de los actores y de funcionamiento general del sistema político insitucional

Uno de los elementos centrales que hacen a la capacidad efectiva de conducción estratégica del quehacer gubernamental hacia sus objetivos, tiene que ver con el tipo y nivel de información que se tiene tanto de su propio quehacer como el de los otros actores con los cuales este mantienen diferentes relaciones de interdependencia.

Toda MEDIDA tomada por el GOBIERNO esta orientada al cambio de uno o más elementos, y su fin es la transformación de ciertas condiciones existentes en un momento dado, produciendo un cambio (mayor o menor) en las características del modo de funcionamiento del sistema al cual el componente esta asociado, el cual hasta el momento mismo de la fecha en que esta es decidida operaba en un determinado estado de equilibrio o desequilibrio.

Asociados a cada área o materia objeto de la medida gubernamental se encuentran actores societales que tienen particulares y diferenciadas relaciones de “costo-beneficio” y un cambio en las condiciones anteriormente existentes, no puede dejar de producir cambios en las relaciones de los actores con la materia (caso contrario la medida no seria necesaria), cambios que primero modifican el signo costo-beneficio, lo cual se expresara sin duda en cambios en el quehacer y los comportamientos de los actores.

El monitoreo continuo del comportamiento de los actores y del funcionamiento general del sistema político-institucional es una las actividades básicas. Este proceso debe realizarse con relación a cuatro esferas:

### 1. Comportamiento de los Actores: (Partidos Políticos y organizaciones, individuos)

- Percepciones:

Auto percepciones.  
Percepciones del quehacer gubernamental.  
Percepciones del quehacer legislativo.  
Percepciones sobre las características de la estructura.  
Percepciones del funcionamiento del sistema.

- Demandas:

Demandas al grupo de pertenencia.  
Demandas a los partidos.  
Demandas al Gobierno.  
Demandas al Parlamento.  
Demandas al contexto internacional.

- Conflictos:

Conflictos intra grupales.  
Conflictos inter grupales.  
Conflictos con gobierno.  
Conflictos con parlamento.  
Conflictos con el contexto internacional.

## 2. Funcionamiento del que hacer gubernamental:

- De las administraciones a cargo de la ejecución de cada componente del programa de gobierno.(Reportes de gestión sobre grado de avance y resultados obtenidos).
- Relación entre Señales Políticas recibidas y respuestas de gobierno.
- Eficacia de las intervenciones gubernamentales (directas y mediáticas).

## 3. Comportamiento de la Estructura:

Para el monitoreo de la estructura es necesario disponer de una serie de indicadores económicos (Macro y sectoriales), y socio-demográficos, que reflejen el movimiento comportamiento en el tiempo y espacio de los aspectos esenciales de las mismas.

- Indicadores de estructura y de funcionamiento Económico:
  - . Sector Publico
  - . Sector Externo
  - . Sector Monetario
  - . Sector Real
- Indicadores de estado de situación Socio demográfica de los GPOB:
  - . Empleo
  - . Ingreso
  - . Salud
  - . Educación

- . Vivienda
- . etc.

Para que el proceso de monitoreo sea factible es necesario, elaborar una guía de prioridades temáticas y de actores asociadas a las mismas.

\* Ver documentos:

“Percepciones-demandas-conflictos en las relaciones Gobierno-Sociedad” (P. Vigier 1996), “Acciones Comunicacionales” y “Señales Políticas”.

Objetivo No 2: Estructuración y coordinación de la Agenda Nacional de Gobernabilidad.

Disponer de un cuadro general que presente y articule tanto los acontecimientos de mayor significación nacional e internacional como las principales medidas, acciones que durante el año en curso realizaran los actores estatales y societales.

En términos operacionales el cuadro debe permitir:

- Identificar las diferentes fechas del año (días, semanas y/o meses) en las cuales se presentan o concentran acontecimientos y/o acciones que por sus características pueden generar “nudos de tensión” en algunos de los componentes del sistema de gobernabilidad.
- Identificar aquellas interdependencias existentes entre medidas y acciones públicas y privadas, que puedan afectar en algún grado el objetivo buscado.
- Identificar los puntos de concertación necesarios para generar las condiciones necesarias a la gobernabilidad de la agenda política, y a partir de ello organizar el “sistema de concertación” estratégica entre los diferentes actores gubernamentales y societales.
- Reprogramar las medidas y acciones de gobierno, con el fin de evitar los “nudos de tensión”, que puedan afectar las condiciones de gobernabilidad.
- Programar y ejecutar acciones “complementarias” a la medida o acción principal, con el fin de que esta disponga del entorno necesario para cumplir con su objetivo.
- Coordinar y dar consistencia a los aspectos “relacionales” de la acción externa de las instituciones en el marco de una estrategia global. (intervenciones directas, acciones informativas y comunicacionales)
- Aumentar la selectividad y eficacia de las intervenciones presidenciales y ministeriales diferenciando y complementando los roles de cada uno de ellos.

Las dimensiones o lo que se reconoce “normalmente” en el concepto de AGENDA:

- . Dimensión Temática
- . Dimensión institucional-personal
- . Dimensión Espacial
- . Dimensión Temporal

Este es un concepto de fuerte contenido instrumental.

Para que una AGENDA sea útil debe tener, la agenda debe ser concebida como un MAPA DE ACCIÓN o GUIA DE ACCIÓN POLÍTICA, una mesa de arena a partir de la cual se diseñan estrategias y se desarrollan operaciones e intervenciones tácticas.

La agenda de gobernabilidad no es una agenda administrativa, sino una de carácter “Político”, el cual le es otorgado por dos aspectos:

- Porque se incorporan a la agenda no solo las acciones y acontecimientos tomados o generados por el gobierno, sino a las acciones y acontecimientos de los otros actores estatales y societales no gubernamentales.
- Porque las acciones y medidas incorporadas a ella se caracterizan por general o tener (real o potencialmente) asociadas fuertes “sinergías” relacionales entre los actores y su sistema de intereses, cuyo resultado puede dificultar la efectividad de la medida o acción de gobierno.

Los contenidos básicos de la Agenda

La agenda política general de gobernabilidad se construye a partir de los hechos significativos (medidas, acciones y acontecimientos) asociados a las instituciones y actores de cuatro agendas:

1. Agenda Política de la Sociedad Civil.
2. Agendas del Poder Legislativo y del Poder Judicial
3. Agenda del Poder Ejecutivo
4. Agenda Política Internacional

Agenda Política de la Sociedad Civil.

Objetivo General

Estructurar y mantener actualiza la agenda de los acontecimientos y los Eventos de significación política de la Sociedad Civil.

Actividades

1. Estructurar, la Agenda de los Eventos Programables de la Sociedad Civil, que tienen un calendario fijado y programado, por un lado, y de los Eventos Probables o acontecimientos emergentes, por otro. *Estos últimos no son fácilmente programables, pero pueden hacerse programaciones probables sobre la base del análisis de escenarios e hipótesis de ocurrencia, de fechas de realización, de materias tratadas, comportamiento de actores, así como sobre la significación y magnitud de los acontecimientos.*
2. Reunir y sistematizar informaciones sobre antecedentes jurídicos, políticos, económicos, históricos, socio antropológicos y culturales que vinculan los acontecimientos de significación política con los Actores Institucionales de la Sociedad Civil.

3. Realizar o gestionar la realización de investigaciones referidas a demandas y conflictos que involucran a Actores de la Sociedad Civil y que tienen un potencial de generación de situaciones de tensión y de crisis.
4. Incorporar a la Agenda de la Sociedad Civil los acontecimientos previsible y eventos programados por - o con - actores institucionales tales como Partidos Políticos, organizaciones y asociaciones religiosas, empresariales, sindicales, gremiales, deportivas, culturales, ONGs así como otros actores u organizaciones temporales, grupos de población regionales locales, barriales etc.
5. Constituir, para cada Evento significativo de la Agenda, las carpetas de información referidas a los responsables de su realización, a los actores principales, al marco jurídico, a los procedimientos de programación, a las modalidades de articulación operativa, etc., así como las informaciones y reportes de análisis derivados de la información de las bases de datos de PDC, SPD, AC y RI PR del SIGOB.
6. Monitoreo, registro y análisis de los Acontecimientos regulares o Eventos Programables de la Sociedad Civil, como Elecciones internas de las organizaciones y asociaciones de empresarios, sindicales, gremiales, deportivas, culturales etc. así como las Elecciones internas de Partidos Políticos.
7. Monitoreo, registro y análisis de Eventos Probables o los acontecimientos eventuales que vayan apareciendo:
  - Conflictos intra-sociales
  - Conflictos Estado - Sociedad
  - Eventos culturales, deportivos o religiosos de significación social.
8. Hacer el Seguimiento del proceso de evolución y de la difusión de los acontecimientos asociados a los eventos de la Agenda de la Sociedad Civil y apoyar, si así se requiere, los procesos de organización de la intervención o respuesta de Gobierno, incluyendo la participación en cursos de acción política.
9. Identificar los eventos significativos de la Agenda de la Sociedad Civil, que involucren la participación del PR, o de referentes del Gobierno, analizar la significación política de tal participación y, proponer, la programación y/o reprogramación de Eventos con intervenciones presidenciales en dicha Agenda. En tal caso: .
  - Realizar el control de gestión de los eventos significativos de la Agenda de la Sociedad Civil, que involucren la participación del PR.
  - Realizar el control de gestión de las actividades preparatorias que son necesarias para la realización de los eventos programados en la Agenda de la Sociedad Civil y que involucren la participación del PR
10. Programar la constitución de Redes y Grupos de trabajo para realizar actividades preparatorias de acciones de Gobierno vinculadas a uno o más eventos de la Agenda de la Sociedad Civil.

## 11. Integración de grupos internos de trabajo.

### FUENTES DE INFORMACION

Específicamente:

- Orientaciones del Grupo Central de Conducción del Gobierno
- Documentaciones varias
- Reportes del Analista de Señales Políticas del Día.
- Reportes del Analista de Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Reportes del Analista de Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR

Adicionalmente:

- Otras Fuentes: Encuestas y Focus Groups
- Publicaciones de la Prensa Escrita y Digital
- Emisiones de Radio y TV (Monitoreo de MCS)

### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

1. Todas las operaciones de recuperación de información, como de tratamiento de la misma, serán realizadas utilizando los siguientes instrumentos existentes provistos en el SIGOB:

Específicamente:

- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda de la Sociedad Civil.
- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Nacional de Gobernabilidad

Adicionalmente, además del acceso al *Sistema de Información del SIGOB*, el analista podrá realizar tareas vinculadas a los siguientes módulos:

- Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno
- Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Acciones Comunicacionales del PR
- Relaciones Interinstitucionales del PR
- Cursos de Acción Política

2. La formalización de los resultados de los análisis se harán en los **formatos** diseñados para este fin y provistos por el SIGOB, que no podrán ser modificados sin autorización del Director del Departamento.

3. Los productos del análisis deben ser distribuidos y registrados en las carpetas de trabajo correspondientes a los funcionarios autorizados.

4. Los productos del análisis solo podrán ser distribuidos utilizando la red local según los lista de usuarios autorizados para cada caso.

## Agendas del Poder Legislativo y del Poder Judicial

### Objetivo General

Relevar, estructurar y mantener actualizar las agendas político institucionales del Poder Legislativo y del Poder Judicial.

### Actividades

1. Estructurar la Agenda Legislativa, a partir de la programación de los Acontecimientos *regulares* ya previstos - *como la elección anual de autoridades del Congreso, conformación de comisiones o el informe de gestión anual del PR* - y para los acontecimientos *no regulares*, a partir de sondeos de opinión de Legisladores y/o de sus bloques parlamentarios sobre la probable estructuración de la Agenda, sobre posiciones y actitudes y políticas hacia ideas y/o Proyectos de Ley que serían - o no - aprobados y sancionados en el Ejercicio Legislativo.
2. Reunir y sistematizar informaciones sobre antecedentes jurídicos, políticos, económicos, históricos, socio antropológicos y culturales de los hechos y acontecimientos de significación política que se debaten en el Parlamento.
3. Realizar o gestionar la realización de investigaciones referidas a demandas y conflictos que tienen un potencial de generación de situaciones de tensión y de crisis y que requieren atención legislativa y/o judicial
4. Realizar el Monitoreo, registro y análisis de los Conflictos intra-sociales, o Estado - Sociedad cuyas soluciones requieren un marco legislativo y/o la atención del Poder Judicial
5. Identificar Proyectos de Ley prioritarios, vinculados al Programa de Gobierno, que deben ser incorporados en la Agenda Legislativa, así como el texto y antecedentes de los Proyectos, incluyendo los Análisis de Costo - Beneficio y Prefactibilidad Legislativa de los mismos.
6. Incorporar a la Agenda Legislativa la programación de Acontecimientos previsibles y Eventos y Actividades Preparatorias programados por los Actores Institucionales del Poder Legislativo a fin de estudiar y proponer alternativas de coordinación con la del Poder Ejecutivo a fin de mantener actualizada una "Agenda de Prioridades Legislativas".
7. Incorporar a la Agenda del Poder Judicial la programación de Acontecimientos previsibles y Eventos y Actividades Preparatorias programados por los Actores Institucionales del Poder Judicial a fin de estudiar y proponer alternativas de coordinación con la del Poder Ejecutivo.
8. Constituir y actualizar, para cada Evento significativo de la Agenda, las Carpetas de Información referidas a los responsables de su realización, a los actores principales, al marco jurídico, a los procedimientos de programación, a las

modalidades de articulación operativa, etc., así como las informaciones y reportes de análisis derivados de las bases de datos de PDC, SPD, AC y SRI PR del SIGOB.

9. Monitoreo, análisis y reportes sobre el tratamiento de los Proyectos de Ley en los Plenos y Comisiones del Congreso a fin de identificar y comunicar a las instancias de programación estratégica y de operación las causas de los eventuales atrasos y/o rechazos que afectan o puedan afectar la sanción de dichos Proyectos de Ley
10. Hacer el Seguimiento del proceso de evolución y de la difusión de los acontecimientos asociados a los eventos de la Agenda Legislativa y la del Poder Judicial y apoyar, si así se requiere, los procesos de organización de acción de Gobierno, incluyendo la participación en cursos de acción política.
11. Identificar los eventos significativos de la Agenda Legislativa y de la Agenda del Poder Judicial que involucren la participación del PR, o de referentes del Gobierno, analizar la significación política de tal participación y, proponer, la programación y/o reprogramación de tales Eventos. En ese caso:
  - Realizar el control de gestión de los eventos significativos de ambas Agendas, que involucren la participación del PR.
  - Realizar el control de gestión de las actividades preparatorias que son necesarias para la realización de los eventos programados en ambas Agendas y que involucren la participación del PR.
12. Integración de grupos de trabajo.

## FUENTES DE INFORMACION

Específicamente:

- Programación anual oficial del Senado
- Programación anual oficial del Poder Judicial
- Sondeos de opinión de Legisladores
- Documentos varios

Adicionalmente:

- Reportes del Analista de Señales Políticas del Día.
- Reportes del Analista de Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Reportes del Analista de Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR
- Publicaciones de la Prensa Escrita y Digital
- Emisiones de Radio y TV (Monitoreo de MCS)

## INSTRUMENTOS DE TRABAJO

1. Todas las operaciones de recuperación de información, como de tratamiento de la misma, serán realizadas utilizando los siguientes instrumentos existentes provistos en el SIGOB:

Específicamente:

- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Legislativa y del Poder Judicial
- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Nacional de Gobernabilidad

Adicionalmente, además del acceso al *Sistema de Información del SIGOB*, el analista podrá realizar tareas vinculadas a los siguientes módulos:

- Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno
- Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Acciones Comunicacionales del PR
- Relaciones Interinstitucionales del PR
- Cursos de Acción Política

2. La formalización de los resultados de los análisis se harán en los **formatos** diseñados para este fin y provistos por el SIGOB, que no podrán ser modificados sin autorización del Director del Departamento.

3. Los productos del análisis deben ser distribuidos y registrados en las carpetas de trabajo correspondientes a los funcionarios autorizados.

4. Los productos del análisis solo podrán ser distribuidos utilizando la red local según la lista de usuarios autorizados para cada caso.

## Agenda Política Internacional

### Objetivos

Coordinar los procesos de sistematización de informaciones básicas, estructurar y mantener actualizada la Agenda Política Internacional del PR, en coordinación con la secretaría de Estado de Relaciones Exteriores. Además, programar la ejecución y hacer el control de gestión las actividades preparatorias vinculadas a los eventos previstos en dicha Agenda.

### Actividades

1. Coordinar los procesos de sistematización de informaciones, sobre los acontecimientos externos que pueden tener efectos en el país, así como sobre las medidas y acontecimientos internos que pueden tener efectos en las relaciones internacionales.

2. Coordinar los procesos de análisis de las materias y de los compromisos y del país, para la determinación de prioridades en la elaboración de la agenda de las relaciones internacionales del PR en los siguientes ámbitos:
  - La Asamblea General de la ONU
  - Las Cumbres Presidenciales.
  - Las reuniones especiales de OI. (F.M.I., etc.)
  - Las negociaciones bilaterales
  - Las negociaciones y fechas significativas de procesos de integración regionales.
3. Estructurar una Agenda a partir de los acontecimientos de significación Política que involucran a Actores Nacionales o/e Internacionales y tienen efectos en la las relaciones Internacionales del país.
4. Reunir y sistematizar informaciones sobre antecedentes jurídicos, políticos, económicos, históricos, socio antropológicos y culturales de los acontecimientos de significación política que afectan o pueden afectar las relaciones Internacionales del país a ser incorporados a la Agenda Internacional del PR.
5. Realizar o gestionar la realización de investigaciones, sobre las demandas y conflictos, de los Actores Nacionales e Internacionales, que tienen un potencial de generación de situaciones de tensión y de crisis y afectan o pueden afectar las relaciones Internacionales.
6. Programar la articulación de redes y grupos de trabajo para realizar actividades preparatorias de acciones de Gobierno vinculadas a uno o más eventos de la Agenda Internacional del PR.
7. Constituir y actualizar, para cada Evento significativo de la Agenda, las carpetas de información referidas a los responsables de su realización, a los actores principales, al marco jurídico, a los procedimientos de programación, a las modalidades de articulación operativa, etc., así como las informaciones y reportes de análisis derivados de las bases de datos de PDC, SPD, AC y SRI PR del SIGOB.
8. Hacer el Seguimiento del proceso de evolución y de la difusión de los acontecimientos asociados a los eventos de Agenda Internacional del PR. y apoyar, si así se requiere, los procesos de organización de la intervención o respuesta de Gobierno, incluyendo la participación en cursos de acción política.
9. Identificar los eventos significativos de la Agenda Internacional, que involucren la participación del PR., o de referentes del Gobierno, analizar la significación política de tal participación y, proponer, la programación y/o reprogramación de Eventos con intervenciones presidenciales en dicha Agenda. En tal caso: .
  - Realizar el control de gestión de los eventos significativos de la Agenda Internacional, que involucren la participación del PR.

- Realizar el control de gestión de las actividades preparatorias que son necesarias para la realización de los eventos programados en la Agenda Internacional y que involucren la participación del PR

## FUENTES DE INFORMACION

Específicamente:

- Orientaciones del Grupo Central de Conducción del Gobierno
- Plan Nacional de Gobierno Documentos varios

Adicionalmente:

- Reportes del Analista de Señales Políticas del Día.
- Reportes del Analista de Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Reportes del Analista de Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR
- Publicaciones de la Prensa Escrita y Digital
- Emisiones de Radio y TV (Monitoreo de MCS)

## INSTRUMENTOS DE TRABAJO

1. Todas las operaciones de recuperación de información, como de tratamiento de la misma, serán realizadas utilizando los siguientes instrumentos existentes provistos en el SIGOB:

Específicamente:

- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Internacional del PR
- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Nacional de Gobernabilidad

Adicionalmente, además del acceso al *Sistema de Información del SIGOB*, el analista podrá realizar tareas vinculadas a los siguientes módulos:

- Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno
- Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Acciones Comunicacionales del PR
- Relaciones Interinstitucionales del PR
- Cursos de Acción Política

2. La formalización de los resultados de los análisis se harán en los **formatos** diseñados para este fin y provistos por el SIGOB, que no podrán ser modificados sin autorización del Director del Departamento.

3. Los productos del análisis deben ser distribuidos y registrados en las carpetas de trabajo correspondientes a los funcionarios autorizados.

4. Los productos del análisis solo podrán ser distribuidos utilizando la red local según los lista de usuarios autorizados para cada caso.

## Agenda del Poder Ejecutivo

### Objetivo

Estructurar y mantener actualizada la agenda de los acontecimientos y los Eventos de significación política que constituyen la Agenda del Poder Ejecutivo

### Actividades

1. Coordinar los procesos de elaboración de la Agenda Sectorial Técnico-Administrativa del Poder Ejecutivo que incluye las medidas y acontecimientos relacionados a los sectores, (salud, educación, transportes, etc.) para resolución de problemas básicos de la sociedad y/o para la atención a reclamos de grupos sociales o actores de la Sociedad Civil.<sup>1</sup>
2. Coordinar los procesos de elaboración de la Agenda Política del Poder Ejecutivo a partir de aquellas materias o asuntos sectoriales y nacionales que son de mediana y/o alta conflictividad, que movilizan a la opinión pública y grupos de población e implican una directa y activa participación de los partidos políticos. Se trata de temas tales como las medidas de ajustes de tarifas, reformas constitucionales, reforma del estado y privatizaciones, denuncias de corrupción, relaciones del gobierno con las FF.AA, las relaciones internacionales, los procesos electorales etc.
3. Tipificación de los acontecimientos de significación Política que involucran a los principales Actores Institucionales del Poder Ejecutivo, de los otros Poderes y/o de la Sociedad Civil.
4. Reunir y sistematizar informaciones sobre antecedentes jurídicos, políticos, económicos, históricos, socio antropológicos y culturales de los hechos y acontecimientos de significación política vinculados a los Eventos sustantivos de la Agenda del Poder Ejecutivo.
5. Gestionar, para los temas sustantivos de la Agenda, la realización de investigaciones así como el Registro, Monitoreo y Análisis de los Conflictos Intra - Societales y Estado Sociedad, que tienen un potencial de generación de situaciones de tensión y de crisis, cuyas soluciones requieren una urgente intervención del Gobierno.
6. Constituir y actualizar, para cada Evento significativo de la Agenda, las Carpetas de Documentos referidas a los responsables de su realización, a los actores principales, al marco jurídico, a los procedimientos de programación, a las modalidades de articulación operativa, etc., así como las informaciones y reportes de análisis derivados de las bases de datos de PDC, SPD, AC y SRI PR del SIGOB.

---

<sup>1</sup> En el proceso de articulación de la agenda Sectorial Técnico-Administrativa, la conducción del Gobierno suele tener que vencer, en su propio interior, una suerte de inercia burocrática sectorializante, donde, a veces lo multisectorial y multidisciplinario, es más un compromiso de forma que una herramienta metodológica que apunte a producir sinergias y a factibilizar la articulación de cada una de las partes en una visión integradora que, fundamentalmente, debe estar cargada de contenido humano y ... político. Es decir, una visión de Estado.

7. Identificar los eventos significativos de Agenda del Poder Ejecutivo, que involucren la participación del PR, o de referentes del Gobierno, analizar la significación política de tal participación y, proponer, la programación y/o reprogramación de tales Eventos. En ese caso:
  - Realizar el control de gestión de los eventos significativos de la Agenda del Poder Ejecutivo, que involucren la participación del PR.
  - Realizar el control de gestión de las actividades preparatorias que son necesarias para la realización de los eventos programados en la Agenda del Poder Ejecutivo y que involucren la participación del PR.
8. Programar la constitución y Coordinar las Redes y Grupos de trabajo para realizar actividades preparatorias de acciones de Gobierno vinculadas a uno o más eventos de la Agenda de la Sociedad Civil.
9. Hacer el Seguimiento del proceso de evolución y de la difusión de los acontecimientos asociados a los eventos programados en la Agenda del Poder Ejecutivo y apoyar, si así se requiere, los procesos de organización de la intervención o respuesta de Gobierno, incluyendo la participación en cursos de acción política.
10. Integración de grupos internos de trabajo.

#### FUENTES DE INFORMACION

Específicamente:

- Orientaciones del Grupo Central de Conducción del Gobierno
- Plan Nacional de Gobierno Documentos varios

Adicionalmente:

- Reportes del Analista de Señales Políticas del Día.
- Reportes del Analista de Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Reportes del Analista de Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR
- Publicaciones de la Prensa Escrita y Digital
- Emisiones de Radio y TV (Monitoreo de MCS)

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

1. Todas las operaciones de recuperación de información, como de tratamiento de la misma, serán realizadas utilizando los siguientes instrumentos existentes provistos en el SIGOB:

Específicamente:

- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda del Poder Ejecutivo
- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Nacional de Gobernabilidad

Adicionalmente, además del acceso al *Sistema de Información del SIGOB*, se podrán realizar tareas vinculadas a los siguientes módulos:

- Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno
  - Percepciones, Demandas y Conflictos.
  - Acciones Comunicacionales del PR
  - Relaciones Interinstitucionales del PR
  - Cursos de Acción Política
2. La formalización de los resultados de los análisis se harán en los **formatos** diseñados para este fin y provistos por el SIGOB, que no podrán ser modificados sin autorización del Director del Departamento.
  3. Los productos del análisis deben ser distribuidos y registrados en las carpetas de trabajo correspondientes a los funcionarios autorizados.
  4. Los productos del análisis solo podrán ser distribuidos utilizando la red local según los lista de usuarios autorizados para cada caso.

En este enfoque lo más importante es dar cuenta de aquellas materias, medidas y acontecimientos que por su significación tienen impactos sobre los intereses o el quehacer de alguno de los otros actores y componentes que forman parte del sistema de gobernabilidad.

Para cada uno de los acontecimientos o acciones institucionales que hayan sido precalificados en el área del Ejecutivo, Legislativo, Judicial, y Sociedad Civil, se deberán identificar:

- Los Objetivos de las acciones (Principal y secundario)
- Las Fechas: inicio y termino.
- Los Actores articulados a los acontecimientos y acciones:
  - . Principales y secundarios.
  - . Estado de las Percepciones.
  - . Demandas formuladas.
  - . Conflictos entre actores

El proceso de construcción de la Agenda Política Nacional de Gobernabilidad.

Una vez que se disponen de los insumos básicos de cada una de las Agendas Sectoriales, debe procederse a la construcción de la agenda nacional.

## Objetivo

Construir y mantener actualizada la Agenda Nacional Estratégica de Gobernabilidad. Formular y coordinar, para cada uno de los Nodos de Tensión Política de la misma, programas operacionales de acción que orienten el quehacer institucional del nivel político de gobierno. Preparar informes finales sobre el origen, desarrollo y resolución de las situaciones de conflictividad política con el fin de mantener un archivo de gestión política.

## Marco referencial del trabajo

La Agenda Nacional Estratégica de Gobernabilidad (ANG) se construye a partir de las siguientes agendas:

1. La Agenda Legislativa
2. La Agenda Judicial
3. La Agenda del Poder Ejecutivo
4. La Agenda de la Sociedad Civil
5. La Agenda Territorial
6. La Agenda Internacional

Recuérdese que los "acontecimientos" presentes en cada de estas seis agendas han sido incorporados a ellas por tener algún grado de significación política con relación a la creación y/o mantenimiento de una o varias de las condiciones que hacen a la existencia y mantenimiento de la gobernabilidad democrática en el país, es decir los acontecimientos contribuyen a desarrollar o mantener:

1. El desarrollo del carácter democrático del marco jurídico normativo que establece las reglas que regulan las interacciones entre instituciones, entre individuos y entre instituciones e individuos.
2. El incremento de la capacidad operacional de las instituciones para cumplir con sus objetivos.
3. El mejoramiento de la calidad de las interacciones entre instituciones y actores.
4. La disminución de las restricciones que traban el desarrollo económico.
5. La disminución de las restricciones que están en la base de las carencias sociales de la población nacional.
6. La creación de un contexto internacional favorable a los objetivos de desarrollo del país.

En cada una de las seis agendas existen identificadas situaciones que contribuyen al desarrollo o al retroceso de algunas de las condiciones que están en la base de la gobernabilidad, y es muy frecuente que en ciertos lapsos de tiempo a lo largo del año calendario coexistan diferentes acontecimientos correspondientes a dos o más de las agendas básicas y que por la naturaleza de los mismos estos contribuyan a generar una situación de mayor significación e impacto político que la generada por cada uno de los acontecimientos tomados de manera individual o independiente. A los lapsos temporales en

los cuales se producen estas concentraciones de acontecimientos se los denomina NODOS DE TENSION POLITICA y estos nodos constituyen la base de la AGENDA NACIONAL DE GOBERNABILIDAD y por lo tanto la base del trabajo del funcionario a cargo de la misma.

#### FASE 1:

##### **Objetivo:**

Identificación de lapsos temporales de concentración de acontecimientos de significación política, y determinación de potenciales conflictos cruzados entre acontecimientos concurrentes en cada uno de los lapsos temporales identificados.

##### Actividades:

1. Teniendo a la vista las seis agendas básicas, se procederá mes a mes a identificar la existencia de lapsos temporales en los cuales se presentan una CONCENTRACION DE ACONTECIMIENTOS. Registre en un nuevo calendario las fechas o lapsos temporales en los cuales se produce una concentración de acontecimientos.
2. Para cada una de los puntos de concentración identificados se procederá elaborar una MATRIZ DE RELACIONES ENTRE ACONTECIMIENTOS. A partir de la cual se deberán identificar las características básicas de cada uno de los puntos de intersección entre acontecimientos de base, realizando un tipo de análisis sincrónico del potencial conflictivo de cada una de las intersecciones, tratando de realizar una estimación de cualitativa de los potenciales impactos cruzados sobre cada uno de los componentes del sistema de gobernabilidad.
3. Análisis diacrónico de las interacciones reales y potenciales entre PUNTOS DE CONCENTRACION. Este tipo de análisis debe permitir dar cuenta del nivel de “continuum de conflictividad” existente en la sociedad nacional a lo largo del año calendario.
4. Elaboración de reporte de conflictividad, en el cual se deberá ponderar el peso relativo de cada uno de los acontecimientos concurrentes, a la creación de una situación de conflictividad.

#### FASE 2:

##### Objetivo:

Identificación, selección y programación de intervenciones en los acontecimientos de base, con el fin de atenuar un impacto, y/o reconstruir una situación política favorable al mantenimiento de la gobernabilidad democrática.

##### Actividades:

1. Para cada uno de los PUNTOS DE CONCENTRACION identificados en la fase anterior, y partiendo de aquellos acontecimientos que contribuyen de mayor manera (mayor peso ponderado) a la existencia de una situación de conflictividad se procederá al análisis interno del mismo, remitiéndose a la Agenda de Origen y utilizando para ello la información contenida en las ACTIVIDADES PREPARATORIAS (cuando estas existan) y en las CARPETAS DE INFORMACION asociadas al acontecimiento.

Se deberá proceder de manera sistemática a identificar el estado de situación de:

#### **Sección 1:**

##### El Marco Jurídico-Normativo.

## **Sección 2:**

Las diversas demandas formuladas por los actores asociados al acontecimiento.

Las percepciones de los actores.

Los conflictos existentes o antecedentes de conflictos anteriores.

Los modos operandi de los actores.

Acciones realizadas.

## **Sección 3:**

Plan de Gobierno asociado.

Acciones de Gobierno asociadas.

Acciones comunicacionales del PR.

## **Sección 4:**

1. Datos de las características estructurales y de funcionamiento de la situación de base.
2. Con la información anterior se procederá a realizar un diagnóstico de situación.
3. A partir de los resultados obtenidos se procederá a identificar para cada una de los ítems de las secciones 1 a 4, los potenciales PUNTOS DE ACCION que demarcan el universo posible de intervenciones gubernamentales.

Para cada uno de los Puntos de Acción se deberá:

- Identificar los beneficios, los costos el grado de contribución de las intervenciones a la resolución de la situación de conflictividad.
- Proceder a una ponderación y selección de la o las intervenciones a ser realizadas.

4. Programación o reprogramación del acontecimiento de base y/o de las acciones preparatorias a cargo de los diferentes sectores de gobierno a ser ejecutadas con el fin de crear las condiciones necesarias para transformar una situación de conflicto en una situación gobernable. Esta actividad de programación se debe realizar para cada una de las Agendas de Base en las cuales existan acontecimientos concurrentes en materia-actores y tiempo a crear la situación de conflictividad analizada.

5. Programación de las acciones centrales preparatorias de la Agenda Nacional de Gobernabilidad.

Se procederá a identificar dentro de las acciones preparatorias de cada una de las Agendas de Base aquellas mas directamente vinculadas y cuya ejecución sea de mayor significación política, las cuales serán incorporadas como preparatorias de la Agenda Nacional. El mismo criterio será aplicado para la estructuración de las CARPETAS DE INFORMACION de la Agenda Nacional, trasladandose a las carpetas asociadas al acontecimiento aquella información contenida en las Carpetas de Información de las Agendas Sectoriales.

### FASE 3:

Objetivo: Monitoreo y control de gestión

Actividades:

1. Para cada uno de los acontecimientos de significación política incorporados a la ANG, se realizara un monitoreo diario de:
  - El cumplimiento o falta de cumplimiento de las acciones preparatorias a cargo de los diferentes funcionarios de la Presidencia y/o de las Secretarías de Estado sectoriales y
  - La actualización continua de las diferentes secciones establecidas para las Carpetas de Información, actividad esta que deberá estar a cargo de cada uno de los responsables de las Agendas parciales.
2. Interactuar con los responsables de actividades preparatorias y de actualización de las Carpetas de Información con el fin de que estos realicen las actividades programadas.

### FASE 4:

Objetivo:

Programación de intervenciones gubernamentales a lo largo del día o los días en que se desarrollan los acontecimientos que conforman un Nodo de Tensión Política.

Actividades:

Durante todo el lapso temporal establecido para cada uno de los PUNTOS DE CONCENTRACION o NODOS DE TENSION POLITICA, el responsable de la ANG deberá identificar y programar ya no actividades preparatorias como las descritas en la FASE N° 2, sino acciones a ser realizadas por el nivel Político de gobierno (Presidente de la República, Secretario de Estado, Y miembros del Staff Político) durante el transcurso de cada uno de los días en los cuales se ha estimado que se mantenga vigente el “Nodo de Tensión Política”.

Las acciones a ser identificadas programadas pueden ser de orden interno o externo.

Acciones de orden externo: Se consideran acciones de orden externo, a todas aquellas que tienen por objetivo provocar algún grado de modificación del rumbo “normal” o que se considera como predeterminado de o los acontecimientos. La intervención del nivel político del gobierno se realiza de manera general o selectiva. General cuando se trata de una acción destinada a actuar sobre las percepciones de un cierto número de actores sociales o políticos asociados a alguno de los acontecimientos de base que sumados conforman un Nodo de Tensión Política. Los medios más comunes que corresponden a este tipo de intervención general son las acciones comunicacionales mediáticas y las reuniones de concertación entre gobierno y actores asociados.

Las acciones de Orden interno: Se consideran acciones de orden interno a todo aquel quehacer que con relación a los acontecimientos de base es realizado al interno del Gobierno, y corresponden a procesos de monitoreo del desarrollo de los acontecimientos, preparación de reportes ejecutivos sobre la evolución de los acontecimientos, y/o recomendaciones operacionales a ser distribuidos y destinados a todos los miembros del nivel político con capacidad de intervención directa o mediática.

## FASE 5:

### Objetivo:

Elaboración de reporte de desarrollo de la situación de conflictividad.

### Actividades:

1. Monitoreo de las percepciones y de las demandas de los actores públicos y privados asociados a los acontecimientos de base una vez que estos haya concluido y el Nodo de Tensión Política haya desaparecido como tal.
2. Evaluación del comportamiento y posiciones asumidas por los diferentes actores públicos y privados durante el periodo de duración del Nodo de Tensión Política.
3. Identificación de las diversas sinérgas que se hayan producido entre acontecimientos de base.
4. En caso de que el Nodo de Tensión Política se hubiese transformado en una situación de tensión o crisis política, identificar las causas por las cuales esta se produjo. En caso de no haberse producido una situación de crisis, identificar los factores que los hicieron posible.
5. Preparación de un informe final: El informe deberá contener a) Una sección sobre todo el proceso, es decir sobre la situación previa, el desarrollo, y la resolución final, b) Una sección sobre el comportamiento de los actores directamente asociados, c) Una sección sobre las intervenciones realizadas por el Staff Político.
6. Organizar una reunión del Staff Político de la Presidencia y hacer una presentación del informe final.
7. Transferir el informe al archivo histórico de situaciones de tensión política, con el fin de ir creando una memoria institucional sobre situaciones de tensión y gestión política de crisis de gobernabilidad.

Objetivo No 3: La estructuración y coordinación interinstitucional de los Cursos de Acción Política, derivados de la Agenda.

Una vez construida la agenda, el próximo paso es organizar el proceso de gestión gubernamental, lo cual implica la organización y realización de un mínimo de procesos de trabajo:

### **Cursos de Acción Política**

#### Objetivos

Coordinar intra e Inter-institucionalmente los procesos investigación de base, la programación de operaciones, la ejecución operacional y la evaluación de impactos de los diferentes Cursos de Acción Política asociados a los acontecimientos centrales de la Agenda Estratégica Nacional de Gobernabilidad.

#### Actividades:

1. Identificación de los “nodos” de tensión política existentes en la Agenda Nacional Estratégica de Gobernabilidad.
2. Para cada uno de aquellos nodos de tensión política, que formen parte de la Agenda Nacional Estratégica de Gobernabilidad y que por sus características tengan un alto potencial de afectar algunas de las condiciones que hacen a

la existencia y/o desarrollo de la gobernabilidad democrática, se procederá a la estructuración de un Curso de Acción Política.

Para cada uno de los CAP identificados se deberá realizar las siguientes actividades:

Fase 1: Investigación Básica.

1. Identificar las fases principales de desarrollo de la acción o acontecimiento de base.
2. Estructuración de las Carpetas de Información.  
Sección 1: Marco jurídico normativo que regula el desarrollo del acontecimiento.  
Sección 2: Antecedentes de acontecimientos anteriores.  
Sección 3: Actores asociados al acontecimiento. ( Información básica y matriz)  
Sección 4: Políticas y programas de gobierno relacionados con el acontecimiento.  
Sección 5: Impactos del acontecimiento.(Estructura, funcionamiento, actores)  
Sección 6: Orientaciones de política.
3. Para cada una de las fases identificar y estructurar escenarios básicos.
4. Calificar los costos y beneficios de cada escenario con relación a los intereses de los diversos actores asociados al acontecimiento. Para cada escenario seleccionado estructurar la correspondiente matriz de actores y la matriz de impactos cruzados.
5. Identificar y evaluar los diferentes tipos intervenciones gubernamentales para cada una de las fases y en función de los diferentes tipos de actores asociados al acontecimiento.
6. Identificar las diversas restricciones a la acción de gobierno o al desarrollo del acontecimiento distinguiendo aquellas que tengan su origen en factores de orden estructural y/o de funcionamiento.

Fase 2: Programación del quehacer gubernamental:

Selección de estrategia de intervención gubernamental. Y formulación del plan de acción.

1. Para cada una de las fases que forman parte del Cursos de Acción hacer una programación de las diversas intervenciones operacionales gubernamentales a realizar en relación con la acción central: Antes. (Fase preparatoria), durante. (Fase ejecutiva) y después. (fase de seguimiento de acuerdos o monitoreo de impactos)
2. La selección de intervenciones gubernamentales deberá realizarse teniendo en cuenta las capacidades de respuesta de los diferentes actores institucionales, razón por la cual estas deberán ser identificadas, analizadas en su capacidad operacional.
3. Asignar de responsabilidades intra e interinstitucionales de ejecución de intervenciones.
4. Articular el programa de intervenciones y de desarrollo de las fases con la Agenda Comunicacional, con el fin de hacer consistentes la estrategia operacional de gobierno con la estrategia comunicacional.

Fase 3: Ejecución:

1. Actualizar y analizar de manera continua los contenidos de cada una de las Carpetas de Información.

2. Monitorear y hacer el control de gestión de las acciones ejecutivas (Preparatorias y durante el acontecimiento) que han sido encargadas a otros funcionarios.
3. Hacer un seguimiento continuo del desarrollo de las fases, evaluar los resultados intermedios, e identificar a tiempo la existencia de procesos de transformación que orienten el acontecimiento de base hacia direcciones no previstas, en cuyo caso deberá estructurar nuevos escenarios posibles y reprogramar nuevas y/o eventuales intervenciones, etc.
4. Elaborar propuestas y recomendaciones, para ser incorporadas a la Agenda Estratégica Nacional de Gobernabilidad y en la Agenda Operacional del PR.

Fase 4: Post Acontecimiento.

1. Preparar el informe general del Curso de Acción Política, destinado al Archivo de Gestión de Política.
2. Presentar el informe para su análisis y observación al grupo de coordinación política.
3. Archivar el informe.

#### FUENTES DE INFORMACION

Específicamente:

- Orientaciones del Grupo Central de Conducción del Gobierno
- Agendas Sectoriales

Adicionalmente:

- Reportes del Analista de Señales Políticas del Día.
- Reportes del Analista de Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Reportes del Analista de Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR

#### INSTRUMENTOS DE TRABAJO

1. Todas las operaciones de recuperación de información, como de tratamiento de la misma, serán realizadas utilizando los siguientes instrumentos existentes provistos en el SIGOB:

Específicamente:

- Módulo de Programación y control de Gestión Cursos de Acción Política
- Módulo de Programación y control de Gestión de la Agenda Nacional de Gobernabilidad

Además del acceso al *Sistema de Información del SIGOB*, se podrán realizar tareas vinculadas a los siguientes módulos:

- Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno
- Percepciones, Demandas y Conflictos.
- Acciones Comunicacionales del PR
- Relaciones Interinstitucionales del PR
- Agendas

1. La formalización de los resultados de los análisis se harán en los **formatos** diseñados para este fin y provistos por el SIGOB, que no podrán ser modificados sin autorización del Director del Departamento.
2. Los productos del análisis deben ser distribuidos y registrados en las carpetas de trabajo correspondientes a los funcionarios autorizados.
3. Los productos del análisis solo podrán ser distribuidos utilizando la red local según los lista de usuarios autorizados para cada caso.

### La reprogramación

La flexibilidad del quehacer gubernamental en lo que se refiere a sus relaciones con los diferentes actores sociales, es otra de las condiciones necesarias que hacen a la capacidad de conducción y gestión estratégica de los equipos de gobierno.

La capacidad de reprogramación esta directamente asociada con la capacidad de evaluación de la eficacia del propio quehacer gubernamental y el adecuado conocimiento de la evolución de las percepciones y las demandas de los diferentes actores sociales. En términos operacionales esta capacidad depende de la disciplina existente al momento de la programación original, de la claridad con que se hayan dado las instrucciones, del conocimiento que se tenga de las intervenciones, (metas, responsables, recursos asignados, tiempos, etc.).

La capacidad de reprogramación, determina el tiempo de respuesta del quehacer de gobierno frente a las cambiantes circunstancias o a las nuevas exigencias de la coyuntura política y por lo tanto es un campo de acción y capacidad de gobierno que debe ser adecuadamente desarrollada.

(\*) Ver documento sobre "Cursos de Acción Política" P. Vigier. 1995.

Objetivo N° 4: La formulación y la coordinación de la estrategia de comunicaciones de soporte a las relaciones Gobierno-Sociedad.

Dada que una medida o acción de gobierno esta orientada a producir modificaciones en algún componente de una situación existente, el primer paso que da inicio el proceso de cambio es que los actores sociales, agentes económicos o GPOB, tengan conocimiento de que el gobierno a iniciado una acción transformadora, en este sentido se puede decir que toda acción de gobierno comienza con una acción informativa.

En la acción informativa es necesario diferenciar dos elementos:

- . La información que se da sobre la medida en sí.
- . La información sobre el contexto de la medida.

1. Los elementos de una línea argumental básica:

- La situación actual (porque se llego hasta allí, los costos de continuar sin modificar la situación)
- La necesidad del cambio de la situación actual.
- Los medios e instrumentos existentes para provocar el cambio seleccionado por el gobierno. Los criterios de selección de uno de ellos.
- Los beneficios y costos de la medida para los diferentes actores.

- El nivel de “articulación” de la medida o acontecimiento con otras medidas o acontecimiento de las otras agendas.
- La “experiencia” que la sociedad civil tiene “acumulada” con relación a anteriores medidas del mismo tipo (tomadas por el actual gobierno o por otro antes que él)
- El proceso de puesta en operación, y su cronología.
- Los “cursos de acción” previsibles asociados a la medida o acontecimiento.
- Los comportamientos que se espera de los actores.

Existe una tendencia a dar anuncios mas o menos formales, el discurso en general no tiene destinatarios claros, se habla a todos por igual.

## 2. Fases del proceso:

Lo más normal es que el gobierno, tome sus decisiones bajo condiciones de presión y con un horizonte temporal muy limitado. Esta situación lleva a que se ponga poca atención en la circunstancia comunicacional y las autoridades piensen mas en términos de ANUNCIO y en los contenidos y forma del discurso del ministro o del Presidente de la República, que en una situación comunicacional.

### 2.1. Acciones Preparatorias:

No debe olvidarse que con mucha frecuencia la medida que va a tomar el gobierno esta precedida por algún nivel de filtración, o de demanda de actores, y por lo tanto existe hacia ella algún nivel de expectativas que es muy variable de acuerdo a los grupos sociales y o agentes económicos asociados a la misma. Por esta razón, es importante al organizar una situación comunicacional tener en cuenta estas expectativas.

### 2.2. El anuncio:

El gobierno resulta ser en la practica un pésimo comunicador, los aspectos formales del quehacer informativo del gobierno, suelen ser una verdadera mosca en el vaso de leche de la cultura propagandística e informativa de los ciudadanos. La situación comunicacionales elegidas no dan cuenta o parecen ignorar sistemáticamente la realidad y características de la actual cultura mediática de los ciudadanos de hoy.

Para informar sobre las decisiones o medidas gubernamentales la acción comunicacional del gobierno suele reducir sus opciones a tres situaciones:

- . La presentación oficial de una autoridad de gobierno, en un medio, en general la TV y pocas veces la radio.
- . La publicación de un aviso en la prensa escrita.
- . La publicación de un decreto en el diario oficial.

Pero cualquiera la naturaleza de la medida o acontecimiento, el contenido de la misma, el contexto en que esta se anuncia y el medio utilizado, los responsables de información de gobierno tienden a utilizar situaciones formalmente más informativas que comunicacionales.

### 2.3. Las acciones informativas o comunicacionales posteriores:

Es muy frecuente, que los hombres de gobierno, confrontados a un quehacer diariamente renovado de medidas programadas, de acciones y respuestas a demandas inmediatas, no tengan el tiempo necesario para hacer el monitoreo de los impactos que han tenido las medidas y acciones tomadas apenas una o más semanas sobre el comportamiento de los actores sociales relacionados con la acción gubernamental.

No debe olvidarse que cuando la medida tomada por el gobierno es de alta significación económica o social, sucede que esta es tomada por los medios de información y comunicación, siendo transformada por estos en material de venta (primeras planas de periódicos), o de tratamiento especial en programas informativos de TV y Radio (anuncios de periodistas, entrevistas a especialistas, opiniones a miembros de la oposición, etc.) con lo cual en los días siguientes a su anuncio se crea una brecha entre el tiempo del anuncio y sus características y el tiempo y características de análisis, opinión y comentarios y juicios de valor dados por especialistas, políticos y simples ciudadanos. La relación en algunos casos puede llegar a 100 a 1, dando como resultado un desbalance informativo, que en general opera en contra de la medida, creando dudas, incertidumbre sobre la eficacia o la oportunidad, o la corrección de la acción de gobierno. En esta situación el gobierno en general queda relativamente inerte, solo algún Ministro aparece en escena para dar su punto de vista, rectificar la opinión de algún miembro de la oposición, etc., pero en general esto no va más allá, quedando evidenciado la falta de una estrategia comunicacional de vaya más allá de la fase de anuncio.

Frente a estas situaciones resultara muy conveniente el realizar un acompañamiento informativo, del avance o resultados que se van obteniendo con el tiempo, ya que lo más común es que se hace un esfuerzo comunicacional o simplemente informativo al momento del anuncio, pero casi nunca se refuerza este mensaje, con otros que corresponden a la fase de implementación de la medida, días, semanas o meses después de su anuncio. (Dependiendo del tipo de medida claro esta).

#### La necesidad de una estrategia comunicacional

Esta fuera de toda discusión la existencia de una relación directa entre eficacia de la acción de gobierno y eficacia de la acción comunicacional. Ya que el éxito de la mayoría del quehacer de gobierno depende de la comprensión que de este quehacer tiene los diferentes grupos de población relacionados con el mismo. Y dado que el nivel de comprensión es función directa del tipo, características, oportunidad, cantidad, pertinencia, asimilación, etc., de la información recibida por estos grupos.

La acción comunicacional que acompaña (ANTES DURANTE, DESPUÉS) una medida gubernamental, es un componente clave que hace a la factibilidad de la medida.

#### Información, comprensión y comportamiento:

Toda medida de gobierno tiende a modificar elementos básicos de las estructuras, o algunas de las relaciones entre estos, y es por lo tanto una acción modificadora de la realidad, a la cual pueden estar asociados agentes económicos, actores sociales, grupos de población con particulares sistemas de intereses que pueden resultar afectados en diferente magnitud y signo, generando comportamientos muy disimiles que pueden ir de la aceptación, al rechazo, afectando y/o haciendo con ello posible o inútil los efectos buscados con la medida gubernamental.

Cada una de las medidas, acciones y/o acontecimientos incorporados a la agenda de gobernabilidad, tratan de materias y contenidos diferentes, provocan impactos de diferente grado de profundidad, benefician o afectan intereses de diferentes

grupos de población, etc., y por lo tanto requieren de situaciones comunicacionales específicas y diferenciadas y no “planas” como son tratadas en la estrecha práctica comunicacional de hoy.

Si la agenda tiene una construcción estratégica, la acción comunicacional de la misma también debe serlo.

Toda agenda de gobierno, debe tener y estar acompañada explícitamente de una estrategia comunicacional, y por lo tanto esta debe diseñarse en sus contenidos y formas “antes” del desenlace de los acontecimientos sustantivos incorporados a la agenda.

La flexibilidad de la acción informativa y comunicacional del de gobierno.

Frente a una agenda que se caracteriza por la diversidad, no es efectivo, reducir los medios, los mensajes, las situaciones comunicacionales normalmente utilizadas por los comunicadores gubernamentales al actual universo restringido de presentaciones, avisos pagados y comunicados en el diario oficial. Por el contrario cada ítem de la agenda debe ser analizado, en sus contenidos, objetivos, destinatarios, y fundamentalmente en sus impactos en los diferentes actores sociales, y en función de ello, es necesario hacer una selección de las situaciones comunicacionales específicas que estas requieren, tratando en todo momento de evitar las improvisaciones, los golpes de “genio publicitario”, y otras torpezas comunicacionales que irrumpen con frecuencia en el restringido universo de la práctica comunicacional utilizada por el gobierno.

### **El carácter dinámico de la Agenda Política de Gobernabilidad.**

La agenda no es rígida ni se elabora una vez a inicios del año, sino dado que tiene que ver con el quehacer de los actores gubernamentales y societales, su carácter es dinámico aparecen nuevas acciones, se depriorizan otras, surgen nuevas interrelaciones anteriormente no previsibles, etc. y por lo tanto la agenda de gobernabilidad debe ser asumida como dinámica y de construcción permanente.

Para que este proceso de reprogramación sea factible y el “cuadro” se mantenga actualizado, es necesario que el equipo de análisis político de la P.R., monitoreo periódica y sistemáticamente el comportamiento de los actores relacionados con las medidas y acciones incorporadas a la agenda.

En apoyo a este proceso de monitoreo y reprogramación, en el SIGOB se cuenta con cuatro insumos de información:

- Las señales políticas del día y acción de gobierno.
- Las percepciones y las demandas de los actores sociales.
- Los conflictos.
- La evolución de los cursos de acción.

Los que forman parte del sistema de información de las relaciones gobierno-sociedad, y si son adecuadamente utilizados permiten a los equipos de análisis mantener una actividad “vigilante” y disponer de un sistema de “alerta temprana”, sobre el comportamiento de los actores sociales y otros elementos de contexto de las diferentes medidas y acciones que han sido incorporados a la agenda.

## **Pierre Vigier**

Santiago de Chile, Abril 1996

### **Bibliografía:**

Bouricaud, F, (1990) “La gobernabilidad democrática en el centro y en la periferia” Ediciones Imago-Mundi.

Vigier, P. (1995), “Cursos de Acción Política”. Serie Relaciones Gobierno-Sociedad-PNUD RLA/91/31/.

Vigier, P. (1994), “Percepciones y Demandas” Serie Relaciones Gobierno-Sociedad PNUD RLA/91/31/

Vigier, P. (1995), “Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno” Serie Relaciones Gobierno-Sociedad PNUD RLA/91/31/

Vigier, P. (1995), “Acciones Comunicacionales del Presidente de la República” PNUD RLA/91/31