



SIGOB
Fortalecimiento de las Capacidades
de Gestión para la Gobernabilidad

LA ACCIÓN POLÍTICA DE GOBIERNO

METODOLOGÍA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I BASES CONCEPTUALES, SECUENCIA METODOLÓGICA Y FORMATOS

SERIE: RELACIONES GOBIERNO-SOCIEDAD
DOCUMENTO N° 1.1

RLA /00/001
PNUD – RBLAC

INDICE

Presentación

Capítulo I: La Metodología de Programación y Gestión Estratégica

Sección I: Bases Conceptuales Y Metodológicas

Sección II: La Secuencia Metodológica

Fase 1: Determinación del escenario de base.

Fase 2: Desagregación temática y priorización de variables.

Fase 3: Análisis de interdependencias y selección de los medios de acción política.

Fase 4: Estructuración de escenarios alternativos al escenario de base.

Fase 5: Estructuración del escenario de base para la programación de la acción gubernamental.

Fase 6: La Programación y Gestión de la acción técnico-administrativa y de las intervenciones políticas gubernamentales.

Fase 7: El control del proceso de gestión política.

Sección III: Formatos De Apoyo a la Sistematización

Anexos

- Formatos de Sistematización para Métodos e Instrumentos de Relevamiento de Información

SECCIÓN I

BASES CONCEPTUALES Y METODOLOGICAS

La programación y la gestión estratégica es un enfoque conceptual, una metodología y un sistema de trabajo intra e interinstitucional desarrollado para dar apoyo directo a la acción política de los equipos de la Presidencia de la República que tienen a su cargo la dirección y ejecución del programa gubernamental, manteniendo en todo momento tanto las condiciones institucionales, como las relaciones entre actores, que son necesarias a la gobernabilidad democrática.

El marco de referencia

Se parte de que el Gobierno tiene dos tipos de funciones:

1. Funciones de reproducción de los elementos estructurales y del modo de funcionamiento del sistema institucional, económico y social. Estos elementos están establecidos en la Constitución, en las leyes de la República, en los reglamentos y otras normas administrativas, que obligan a los equipos de gobierno a cumplir y hacer cumplir.
2. Objetivos y funciones de cambio. Estos devienen de las propuestas de transformación de diferentes elementos institucionales, económicos y sociales formalizados en el Plan de Gobierno, de las promesas formuladas durante el proceso electoral, y una vez en la función de gobierno, por los compromisos públicamente asumidos por el Presidente y los ministros de Estado.

Los medios de acción del Ejecutivo

La Constitución y las leyes otorgan a los equipos que asumen la dirección política del Poder Ejecutivo, la potestad de utilizar diferentes instrumentos y recursos para que éstos puedan cumplir con ambas funciones de reproducción y cambio, como por ejemplo:

- Los atributos de poder propios de la Presidencia de la República. (Designar y remover funcionarios, representar internacionalmente al país, formular propuestas de leyes y presentarlas al Parlamento, aprobar y/o rechazar parcial o totalmente la promulgación de leyes enviadas por el Congreso, etc.).

- Los atributos que le permiten asumir la dirección político-técnica y administrativa de las diversas instituciones centralizadas y descentralizadas del Poder Ejecutivo (Ministerios, Servicios Públicos, Empresas Públicas, Corporaciones de Desarrollo, etc.).
- Autoridad para programar el gasto corriente y de inversión y administrar el Presupuesto General del Estado.
- Autoridad para utilizar la fuerza pública para impedir comportamientos anticonstitucionales de los actores sociales.
- Autoridad para utilizar las Fuerzas Armadas para defender la integridad territorial y/o la seguridad nacional.
- Autoridad para representar y negociar en nombre del país con gobiernos de otros Estados y organismos internacionales.

El equilibrio entre funciones y acciones necesarias a la reproducción y cambio

Una tarea permanente de los equipos de decisión y acción política es la de mantener el adecuado equilibrio entre ambas funciones, ya que el trabajo dedicado al cumplimiento de las primeras (funciones necesarias a la reproducción) no debe impedir las acciones gubernamentales necesarias a la transformación, y viceversa, es decir, que la utilización por parte de los miembros del Gobierno de los mecanismos del poder político y administrativo del Poder Ejecutivo para el cumplimiento de sus objetivos del Plan de Gobierno y compromisos públicos, no deben atentar contra ninguna de las obligaciones constitucionales que el mismo equipo, en su función de Ejecutivo, debe garantizar con su quehacer.

El control mutuo y la interacción entre los actores estatales y societales

El sistema Constitucional tiene varios elementos de control: El Poder Legislativo sobre el Ejecutivo y el Judicial a través de la opción del juicio político al Presidente de la República, Ministros del Poder Ejecutivo y de la Corte Suprema de Justicia; el poder de Veto a las leyes sancionadas por el Poder Legislativo que se le confiere al Presidente de la República y el Poder de declararlas constitucionales o no por parte de la Corte Suprema de Justicia; la capacidad de control de la Sociedad sobre el Ejecutivo, el Ejecutivo sobre la Sociedad y otras opciones de control que varían según los Estados y particularidades de sus sistemas Constitucionales. Para cada uno de estos procesos de control, existen ámbitos institucionales e instrumentos específicos, que cumplen un papel significativo en la necesaria regulación de las partes del sistema, ya que establecen los ámbitos y procedimientos que encuadran la necesaria interacción entre los actores Estatales entre sí y de éstos con los actores societales.

Los mecanismos de institucionalización de la transformación

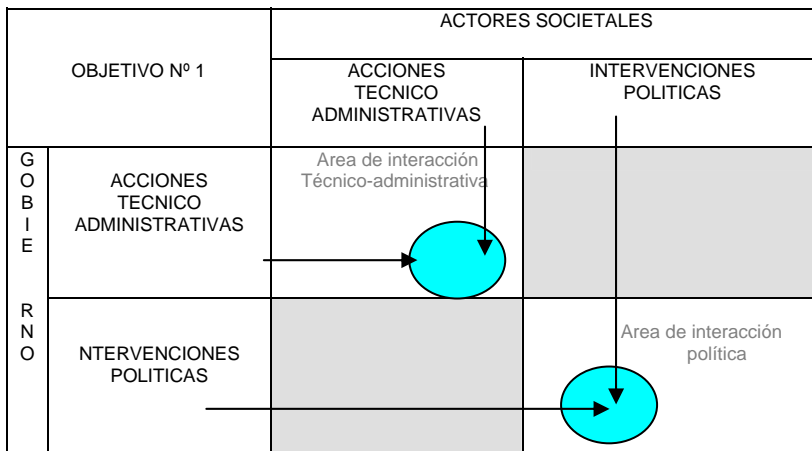
El sistema permite que en aquellos casos en que el ordenamiento constitucional, las leyes y los reglamentos vigentes, actúan como limitantes a los objetivos de cambio, el sistema, a través de la interacción entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, por acción directa de los representantes parlamentarios del partido en el poder (en caso de tener mayoría parlamentaria), o por concertación con los representantes de los partidos de la oposición, éste pueda proponer leyes que modifican las existentes o crean nuevos marcos jurídicos que son necesarios para que el Gobierno pueda cumplir con sus objetivos de transformación y cambio.

Medios de acción gubernamentales

Los medios a disposición de los equipos de gobierno para cumplir con sus funciones constitucionales y alcanzar sus objetivos de gobierno, son de dos tipos:

- Acciones técnico-administrativas (TA).
- Intervenciones políticas directas y mediáticas (IP).

Tanto el Gobierno como los actores sociales, disponen de ambos medios de acción. Y las interacciones entre ambos se pueden establecer en y entre estas dos esferas. La representación de este concepto de doble interacción se muestra en el siguiente esquema:



Cuando el Gobierno y la Sociedad interactúan, lo hacen utilizando uno y otro medio, y la utilización individual o combinada de uno y otro depende de la naturaleza de la materia, asunto o acontecimiento que está en juego en la relación. Así, en situaciones de estabilidad o de funcionamiento “normal” del sistema, las interacciones entre Gobierno y Sociedad se establecen sobre todo en la esfera de lo técnico-administrativo, ya que ésta tiene en general establecidos

formalmente los mecanismos por los cuales se recibe, trata y responde a las críticas y/o demandas de los actores sociales.

Es que este medio de acción TA está normado por un conjunto de lógicas y procedimientos jurídicos, técnicos y administrativos, los que deben ser organizados, ejecutados y seguidos por los actores o el Gobierno paso a paso, es decir, que el proceso está predefinido por la triple lógica de lo técnico y de lo administrativo-jurídico.

En esta materia el Estado en general y el Poder Ejecutivo en particular ejercen sus funciones y cumplen con sus objetivos utilizando procedimientos de trabajo que tienen una doble lógica:

- a) Una lógica tecnológica, que implica la existencia de una secuencia de actividades y la utilización de ciertos medios que necesariamente deben ser realizados y utilizados si se quiere producir el resultado deseado.
- b) Una lógica jurídica-administrativa, que norma y legitima el *modus operandi* de la lógica tecnológica.

Así, las más diversas actividades, como por ejemplo la privatización de una empresa pública, la construcción de un puente, la ejecución de una campaña de salud, la presentación de un proyecto de ley o la realización de una negociación internacional, cuando es hecha desde el Poder Ejecutivo, debe seguir una lógica técnica, jurídica y administrativamente normada en sus diferentes fases de desarrollo.

Intervención política: un instrumento complementario de la acción técnico-administrativa

La otra esfera de acción, dentro de la finalidad de este trabajo, se denomina intervención política gubernamental. Se concibe como complementaria a la acción técnico-administrativa y tiene, como ya ha sido señalado, el objetivo central de contribuir, a través de la interacción con los actores societales asociados a una acción TA gubernamental específica, a crear las condiciones para que el proceso técnico-administrativo se desarrolle según su lógica y alcance los objetivos establecidos.

Cada intervención política que realizan los operadores gubernamentales tiene objetivos instrumentales que podríamos denominar “conductuales” ya que están orientados fundamentalmente a reforzar y/o modificar algunos de los comportamientos mantenidos por los actores asociados a una acción TA desarrollada por el Gobierno. En general, una IP se pone en operación cuando se estima que el comportamiento de un actor o grupo de actores puede, por la conducta asumida, impedir que la secuencia TA se desarrolle y alcance sus objetivos. En estos casos, la IP se pone en operación con el explícito fin de neutralizar, detener y/o reorientar en cierta dirección el comportamiento de los actores. Los medios de acción para actuar sobre el comportamiento de los actores son múltiples y de diferente orden en la realidad.

Por definición, una IP gubernamental tiene como finalidad reorientar el comportamiento de los actores, con el fin de que sus conductas no impidan el cumplimiento de los objetivos tácticos y estratégicos del Gobierno. Y una IP de los actores societales busca que el Gobierno modifique uno o varios aspectos de la acción técnico-administrativa que está en proceso de ejecución.

De acuerdo con los fines de este trabajo, el carácter de las intervenciones políticas gubernamentales puede ser clasificado en diferentes categorías:

- 1) La primera está basada en el tiempo de puesta en práctica de la IP, con relación al acontecimiento de base:
 - Acción preventiva (antes de que el comportamiento esperado de los actores sea manifiesto)
 - Acción correctiva (una vez de que el comportamiento se ha manifestado)
- 2) La segunda permite clasificar las intervenciones en función de la cobertura, número o nivel de diferenciación de los actores:
 - Individual
 - Grupal
 - Masiva
- 3) La tercera se basa en el tipo de relación utilizada por los operadores políticos gubernamentales para sus interacciones con los actores societales:
 - Intervención directa.
 - Intervención intermediada.
 - Intervención mediática (a través de los medios masivos de comunicación: radio, TV, diarios)

Estas mismas categorías pueden ser utilizadas para la tipificación de las intervenciones de los actores societales.

Lo importante aquí es que los programadores y operadores de las intervenciones políticas gubernamentales deben tener el mejor conocimiento de los modos de acción administrativa y de intervención política de los diversos actores societales, ya que éstos son los medios que utilizarán para alcanzar sus propios objetivos, cuando éstos no coincidan parcial o totalmente con los objetivos gubernamentales. Así, los actores societales frente a una acción TA o una IP del Gobierno, desarrollan sus propios medios de intervención que también busca actuar sobre los comportamientos de la tecnocracia a cargo de la acción TA o sobre los comportamientos de los operadores y decisores políticos gubernamentales.

I. La selección de los medios

Cuando los objetivos de los actores societales están asociados a objetivos gubernamentales y viceversa, entonces la interacción es una necesidad para ambos y para ello cada uno utilizara los diversos medios de acción que forman parte de su arsenal instrumental.

Establecida la necesidad de interacción por ambos miembros del par interactivo, el próximo paso es el de la selección de los medios.

Esta intervención política se rige por reglas más "flexibles" y poco sistematizadas. Mientras no se afecten principios constitucionales, el quehacer político es decir la intervención sobre los actores y/o sobre sus relaciones, no tiene mayor normatividad establecida y pasa a depender de los "estilos" de la clase política que ocupa los cargos de dirección del Poder Ejecutivo y del grado de aceptación de los mismos por parte de los actores societales.

II. La lógica de base que actúa como eje de las interacciones

Considerando el principio de que el Gobierno para cumplir sus objetivos debe poner en operación procesos técnico-administrativos y que las intervenciones políticas gubernamentales no existen en el aire sino asociadas a una acción TA específica, se puede considerar que las interacciones Gobierno-Sociedad tendrán como eje organizador las fases de la acción técnico-administrativa.

Se considera que una acción TA tiene un objetivo estratégico final, que se alcanza a través de un proceso de trabajo que se desarrolla en fases que a su vez tienen un objetivo específico, También se considera que en relación con cada acción TA gubernamental están asociados uno o más actores sociales y que las misma puede afectar en uno u otro sentido los intereses u objetivos de uno a más actores.

Se considera que los actores tendrán diferentes comportamientos frente a la acción TA. Además se considera que en relación con la acción TA cada actor social (si la acción afecta sus intereses) elegirá los medios de acción más favorables. La acción del actor social no puede sustraerse a la lógica técnico-administrativa asociada a la acción gubernamental, sin caer en la ilegalidad y por lo tanto su accionar deberá tener en cuenta esa lógica.

Con fines de aproximación metodológica, se presentan a continuación los elementos básicos sobre los cuales se realiza el trabajo de programación y gestión estratégica.

1. El medio básico que las autoridades gubernamentales tienen para cumplir con las funciones que la Constitución le asigna y alcanzar los objetivos del Programa de Gobierno, son las acciones o técnico-administrativas.

Un objetivo = una acción o técnico-administrativa.

--

2. Toda acción TA gubernamental implica un proceso de trabajo que se desarrolla en fases:

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	Objetivo Estratégico

3. Cada acción TA de gobierno tiene un objetivo estratégico o final, el cual se alcanza a través de una secuencia de objetivos tácticos o parciales que se establece para cada una de las fases.

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	Objetivo Estratégico
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	

4. Para alcanzar los objetivos de cada fase hay que desarrollar actividades específicas, utilizando ciertos medios técnicos necesarios, en un tiempo determinado:

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	Objetivo Estratégico
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 2	Objetivo 2	
Actividades				
Medios Técnicos				
Tiempo				

5. A cada fase de la acción gubernamental están asociados actores sociales específicos:

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	Objetivo Estratégico
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	
Actividades				
Medios técnicos				
Tiempo				
Actor 1				
Actor 2				
Actor n				

6. Cada fase tiene y representa para el Gobierno y para los actores costos y beneficios.

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	Objetivo Estratégico
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	
Actividades				
Medios técnicos				
Tiempo				
Actores				
Costos				
Beneficios				

7. En apoyo a la acción TA, cuando ésta encuentra dificultades en el proceso de desarrollo de algunas de las fases, causadas por el comportamiento de la tecnocracia a cargo de su ejecución o por parte de los actores sociales, se inicia un proceso de interacción entre Gobierno y Sociedad que tiene un área técnico-administrativa y otra de carácter político.

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	
Actividades				
Medios técnicos				
Tiempo				
Actores				
Costos				
Beneficios				
Comportamientos				Objetivo Estratégico

8. El Gobierno y la Sociedad disponen de medios específicos de interacción:

- Medios de acción TA a disposición de los actores para apoyar, rechazar o modificar las actividades técnico-administrativas de cada una de las fases.
- Medios de intervención política a disposición de los actores para apoyar su acción en la esfera de lo técnico-administrativo.

Por el lado gubernamental interesa conocer los medios de acción TA que disponen para responder a las demandas de los actores y los medios de intervención que disponen los operadores políticos del Gobierno para reorientar, neutralizar o apoyar las intervenciones políticas de los actores.

Fase-1	Fase-2	Fase-3	Fase n	
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	
Actividades				
Medios técnicos				
Tiempo				
Actores				
Costos				
Beneficios				
Comportamientos				Objetivo Estratégico
Medios de acción TA				Objetivo Estratégico
Medios de IP				

El esquema general que resume este enfoque de interacciones entre actores sociales y Gobierno que tiene como eje los procesos técnico-administrativos necesarios para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos gubernamentales, se presenta en el siguiente esquema anexo.

Los conceptos hasta aquí presentados y los que se desarrollan en las próximas páginas, están orientados a dotar a los programadores de las intervenciones gubernamentales de algunos marcos conceptuales y métodos que les permitan mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas, teniendo en cuenta que la eficacia de la acción gubernamental depende en gran medida de cómo se combinan las acciones técnico-administrativas con las intervenciones políticas para que

ambos medios permitan alcanzar los objetivos del programa de gobierno y cumplir con las funciones constitucionales que la Sociedad asigna al Poder Ejecutivo.

Previsión, anticipación y dirección política del quehacer gubernamental

Los individuos que asumen funciones de gobierno en la estructura del Estado, no pueden improvisar su quehacer. Es muy común que los decisores y operadores políticos gubernamentales asuman (por considerar que basta con el aprendizaje hecho en la vida política partidaria o en escalones intermedios de la administración pública) que los procesos de programación, decisión y gestión en la función de Estado siguen las normas de similares actividades en el sector privado o en otras áreas o poderes del Estado, diferentes a las del Poder Ejecutivo. Si bien, desde el punto de vista tecnocrático y procedimental, es posible que algunas experiencias y aprendizajes hechos en el mundo privado y en la vida interna de los partidos políticos, tengan semejanzas y por lo tanto puedan ser de utilidad para asumir funciones en el Estado, existen otras áreas en las cuales la terminología puede parecerse, pero la razón y los medios de acción presentan diferencias que deben ser objetivadas y conocidas por todos aquellos individuos que asumen roles de importancia en el proceso de programación y gestión del quehacer técnico-administrativo y político del Poder Ejecutivo.

La clave de un buen gobierno: *la anticipación*

Para que haya anticipación, es necesario realizar diferentes acciones y conocer: a) los elementos constitutivos de la estructura, b) el modo de funcionamiento, c) la eficacia de los medios de acción técnico-administrativos y de intervención política con que cuenta el Gobierno, d) el comportamiento de los actores sociales, e) el marco jurídico que regula el comportamiento de la acción gubernamental. En otras palabras, para que haya anticipación es necesario considerar que la acción política gubernamental sea estructurable.

La falta de adecuados marcos conceptuales, metodológicos y de conocimiento práctico de la relación existente entre la acción técnico-administrativa, conductas de los actores sociales y métodos de intervención política, lleva a muchos programadores, decisores y operadores políticos a actuar de manera reactiva, anárquica y/o improvisada frente a demandas, situaciones de tensión y/o conflictividad con los actores sociales, cuando muchas de estas situaciones podrían ser evitadas si se aplicase los enfoques, los métodos y el instrumental adecuado.

Y esto tiene que ver con el tipo de conocimiento que los programadores, decisores y operadores político-gubernamentales tienen con relación a los actores referidos a elementos tales como:

- Las características de las percepciones que los actores sociales tienen sobre la estructura y el funcionamiento de la realidad, sobre los objetivos y el modo de hacer del Gobierno,
- Los elementos que están en la base de demandas
- La conformación y desarrollo del conflicto.
- Poca previsibilidad de los “acontecimientos” que pueden desencadenarse producto de la acción gubernamental.
- Poco conocimiento de la articulación entre el quehacer técnico-administrativo con el político
- Poca anticipación de la intervención política para actuar sobre elementos de base del conflicto potencial y así evitarlo.
- Poca visión estratégica.
- Poca y mala calidad de información especializada,

En otras palabras, se puede decir que lo que caracteriza en muchos ámbitos organizativos el quehacer de los decisores y operadores político-gubernamentales es la improvisación, generalmente de carácter reactivo, ante el comportamiento de los actores.

Basta pasar revisión al universo conceptual, a los manuales de funciones o a la estructura organizativa cercana al centro de decisión y dirección política del Poder Ejecutivo para ver que:

- a) Los conceptos de preactivo y proactivo no forman parte del discurso.
- b) A la planificación no se incorporan los actores como sujetos activos, hay brecha entre objetivo institucional y acción política gubernamental.
- c) Los conceptos de estratégico y táctico operacional no se diferencian.
- d) No existen los métodos de programación y gestión estratégica de la acción política gubernamental, para que ésta sea formulada a partir de los objetivos del Programa de Gobierno y de los procesos técnico-administrativos necesarios a poner en operación para cumplir con los mismos.
- e) No existe personal especializado.
- f) No existen ámbitos organizativos e institucionales cuya función sea explícitamente la programación y gestión estratégica.

La ausencia de elementos como los señalados, hace que decisión, dirección y acción política estén poco estructuradas. Ya que esta acción, en general, se manifiesta de manera reactiva, dando lugar al voluntarismo tardío de las intervenciones políticas, y en situaciones en las cuales ya existen marcadas o evidentes tensiones en las relaciones Gobierno-Sociedad.

Este triple déficit, que es conceptual, organizativo y operacional, tiene entre sus causales un elemento central que es la falta de consideración del rol de los actores sociales en el proceso de ejecución de políticas públicas. Y para los fines de este trabajo, cuando se dice actor social nos estamos refiriendo a variables tales como:

1. Sus intereses básicos.

2. Sus objetivos (existencia explícita de objetivos estratégicos y tácticos)
3. Sus percepciones de la estructura, del funcionamiento, de sí mismos, de los otros actores y del quehacer gubernamental.
4. Sus demandas (formuladas, atendidas, satisfechas, rechazadas)
5. Su nivel de desarrollo organizativo.
6. Su sistema de relaciones con otros actores societales, con los ejecutores de los procesos técnico-administrativos y finalmente con operadores político-gubernamentales.
7. Su experiencia relacional con la administración pública.
8. Su experiencia de participación en conflictos anteriores.
9. Su *modus operandi* (o pautas de comportamiento) para formular demandas y operar en medio de conflictos (regular, aleatorio, estratégico, etc.). La existencia de ciertas secuencias de acción y de utilización de medios instrumentales.

Actores, interacciones y acción política

La doble función gubernamental no sólo se realiza a través del quehacer técnico-administrativo de la administración pública ni de manera aislada, sino en relación directa con otros actores:

- Actores estatales de los tres Poderes del Estado.
- Actores societales.
- Actores internacionales (gobiernos, empresas transnacionales, organismos internacionales, etc.).

Cuando se dice relación, se está hablando de que existe un cierto tipo de interacción entre actores:

- Interacción entre dirección política y tecnocracia al interior del Poder Ejecutivo
- Interacción entre miembros de la Sociedad Política (compuesta por las autoridades políticas del Ejecutivo, el Parlamento y los partidos políticos).
- Interacción con la Sociedad Civil.
- Interacción con la "Sociedad Internacional", la cual está compuesta por bloques y agrupaciones de países, organismos internacionales (Naciones Unidas), ámbitos éstos en los cuales se concertan y normalizan ciertas reglas de comportamiento y de relación entre países, que obligan a comportamientos internos de los miembros (derechos humanos, democracia, medio ambiente, etc.)

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de este trabajo, interesa señalar el hecho que cada uno de los actores que interactúan tiene, con relación a la materia o asunto, intereses, objetivos estratégicos (más o menos formulados), percepciones de su posición, de la situación y de los otros actores con relación al tema, demandas formuladas o a formular y sobre todo un *cierto modus operandi* para la interacción.

Interacción implica ofertas y demandas, acuerdos, desacuerdos, tensión, conflictos y --en no pocos casos-- crisis. Cada una de estas situaciones puede, en diferente grado, generar condiciones de ingobernabilidad democrática; es decir, puede obligar al Gobierno o a los actores sociales a cumplir sus objetivos a costa de elementos que son considerados claves para el funcionamiento y comportamiento democrático de la Sociedad y del Estado.

Esta breve introducción se realiza sólo con el fin de contextualizar el asunto central de este trabajo, que es la programación y gestión estratégica de la acción política del Gobierno, ya que ésta se plantea para proveer, a los equipos de dirección política del Gobierno, de métodos e instrumentos para el tratamiento de aquellos asuntos que, vinculados a ambas funciones, tienen o pueden presentar en el futuro inmediato componentes críticos o situaciones de tensión o conflictividad sectorial, nacional o internacional que por sus características puedan impedir que el Poder Ejecutivo cumpla con algunas de ellas.

Por lo tanto, esta metodología se plantea específicamente para ser utilizada de manera prioritaria en aquellos asuntos, materias o acontecimientos más directamente vinculados a aquellas funciones y/u objetivos estratégicos que por sus características tengan un potencial de tensión o conflictividad. Estos objetivos estratégicos se encuentran asociados a ambas funciones de reproducción y transformación.

Para alcanzar un objetivo estratégico es necesaria la programación en el tiempo de un conjunto de acciones, las cuales, con fines operacionales, pueden ser organizadas en fases, a cada una de las cuales puede corresponderle un objetivo específico. Estos objetivos específicos o parciales deben ser alcanzados secuencialmente para llegar al objetivo final y serán denominados **objetivos tácticos**.

III. Las restricciones

La puesta en operación y ejecución de aquellas acciones que son necesarias para alcanzar --secuencialmente y en el tiempo establecido-- cada uno de los objetivos parciales o tácticos y a través de ellos el objetivo final o estratégico, puede verse sometida a restricciones de diferente orden de realidad:

- Estructurales.
- Operacionales (tecnoburocráticas de la administración).
- De comportamiento de los actores públicos y privados.

Las restricciones estructurales se caracterizan en general por ser “duras” y actúan como fuertemente limitantes. Existen restricciones estructurales de tipo económico, social, cultural y también políticas. Su carácter de “duras” deviene de que están asociadas a elementos que hacen a la conformación básica y esencial de la existencia misma del actor y que son difícilmente modificables a corto plazo; por lo tanto, deben ser consideradas como variables

determinantes del comportamiento del actor, a las cuales difícilmente podrá cambiar la interacción de los actores con la tecnocracia pública y los operadores políticos gubernamentales.

Las restricciones operacionales son aquellas que tienen que ver con elementos asociados a los procesos de trabajo institucionales del actor societal. Desde el punto de vista de sus rigideces y para los fines de este trabajo, estas restricciones se consideran del tipo “intermedio”, ya que en principio el actor tendrá preferencia por utilizarlas, pero en caso de ser necesario es capaz o tiene grados de libertad tales que le permiten ajustarlas a las necesidades de interacción con las lógicas operacionales técnico-administrativas del Gobierno.

De los tres tipos de restricciones, las del comportamiento son las que tienen más flexibilidad de adaptación a la interacción, siempre y cuando el actor reconozca que de este cambio puede obtener un beneficio.

Importa aquí señalar que, en el proceso de programación y gestión estratégica de la acción política, es necesario que estas restricciones sean objetivadas y tenerlas en cuenta al momento de seleccionar y programar las acciones técnico-administrativas y las intervenciones políticas, ya que si a algunas de éstas les “afectan” algunas de las variables propias de aspectos estructurales del actor, es muy probable que éste responda a la acción de gobierno con conductas y *modus operandi* que pueden tener altos niveles de conflictividad.

En el proceso de programación estratégica, es importante diferenciar cuál(es) de estos tres tipos de restricciones existen o son inherentes a la situación de base y cuál(es) puede(n) aparecer y actuar durante el proceso de ejecución de la acción técnico-administrativa gubernamental.

Estos tres tipos de restricciones se pueden presentar en diferentes momentos del proceso de programación y gestión; por esta razón es necesario que los responsables del proceso sean capaces no sólo de identificarlas sino de localizarlas en el tiempo, para lo cual se incorporan los conceptos de “restricción inicial” y “restricción de proceso”.

Restricciones iniciales:

Son aquellas de orden estructural, operacionales y/o de funcionamiento que existen y se conocen (o pueden conocer) al momento de fijar el objetivo táctico y estratégico y al seleccionar los medios de acción para alcanzarlos.

Restricciones durante el proceso o de proceso:

Son aquellas que no existían (o que, reconocidas, no se juzgaron como tales al momento del diseño) y que son consecuencia del proceso o de la acción gubernamental. Estas restricciones de proceso son las que actúan como limitantes a que se pueda desarrollar la propia acción gubernamental.

En este enfoque, el reconocimiento y posterior operación sobre las restricciones (iniciales y de proceso), con el fin de que éstas afecten de la menor manera posible el proceso de ejecución de la acción técnico-administrativa gubernamental, se transforma en una las tareas centrales del proceso de programación y gestión estratégica y por lo tanto de la acción política de los operadores de gobierno.

Las interacciones

La interacción es el proceso de interdependencias que se establece entre dos o más actores. Las causas de la interacción pueden ser diferentes, pero en general se puede decir que entre las razones principales está el hecho básico de que uno o ambos actores no puede(n) alcanzar un objetivo estratégico, o defender aspectos que considera(n) claves de su identidad, o de una o varias de sus funciones sociales (económica, social, cultural o política) que cumplen o han cumplido hasta la fecha en la Sociedad nacional o internacional, sin tener que establecer un cierto tipo de relacionamiento con otros actores. Este relacionamiento activo y dinámico entre actores es lo que llamamos interacción.

Cada actor tiene entre los elementos que lo diferencian uno que interesa aquí de manera particular, el **modo de acción social**, el cual es producto más o menos sistematizado del resultado de sus prácticas sociales anteriores, a través de los cuales ha podido obtener resultados.

Las características que toman las interacciones y el resultado de las mismas, dependen de la existencia de factores de diferente orden de realidad. Para los fines de este trabajo y a modo de ejemplo, cabe mencionar cuatro de ellos:

- a) La existencia o no de una comunidad de **intereses** y **objetivos** entre los actores.
- b) Las características de las **demandas** formuladas y los impactos de estas sobre los intereses básicos y los objetivos estratégicos y tácticos del otro actor.
- c) Las características de los **modus operandi** de cada uno de los actores que se relacionan y la aceptación o rechazo mutuo de los mismos.
- d) Las características de las restricciones y el grado potencial de flexibilización de las mismas, producto de la acción y de la interacción entre actores.

Áreas de interacción

A medida que se desarrolla la acción gubernamental, entre los actores públicos y privados se producen interacciones. Con fines operacionales, en este trabajo se privilegian dos áreas de interacción:

- Área 1: Interacciones en la esfera de lo técnico-administrativo.
- Área 2: Interacciones en la esfera de lo político.

Las causales de la interacción

- Los objetivos de la acción TA del Gobierno son contrarios o afectan de manera directa o indirecta los intereses y/o a algunos de los objetivos estratégicos de uno o más actores societales.
- El proceso de ejecución de una o más fases del proceso TA, no produce los resultados esperados.
- Se producen cambios en las percepciones iniciales de uno a más actores, que hace que de la aceptación inicial se pase al cuestionamiento y /o a la formulación de nuevas demandas o a la modificación de las demandas iniciales.

IV. Los objetivos de la interacción

- Modificación de uno o varios objetivos parciales o del objetivo estratégico (propios o del otro).
- Ajuste de algún componente o actividad que forma parte de una o más fases de la secuencia técnico-administrativa de instrumentación del objetivo en resultado.
- Cambio en los procedimientos operacionales.
- Reemplazo de operadores.

Estos objetivos y causales no son excluyentes entre sí, ya que frente a una situación dada los actores pueden formularse más de un objetivo al momento de la toma de decisiones de interactuar con los otros.

Para cada esfera de la interacción, los actores disponen de medios instrumentales y de *modus operandi*, que les permitan alcanzar sus propios objetivos específicos y estratégicos, o neutralizar los objetivos de uno o más de los actores con los cuales interactúa.

Cuando un actor establece, por ejemplo, que para alcanzar un objetivo táctico o uno estratégico debe preguntarse o responderse (no siempre de manera explícita) a preguntas del siguiente tipo:

- ¿Con quiénes debo interactuar?
- ¿Con qué medios?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿En qué lugar(es)?
- ¿Cómo se desarrollará el proceso de interacción, tiene o no reglas?
- ¿Qué resultados se pueden esperar?

Dada la variedad de elementos que deben ser objetivados, decididos, organizados y puestos en operación para una interacción exitosa, cada uno de los actores necesita definir o disponer una estrategia.

Los instrumentos de interacción

Cada uno de los actores que se encuentran interactuando puede disponer de una serie de instrumentos propios para esta interacción:

- La información parcial, total o la desinformación que se tiene, da o recibe (con relación al tema o asunto central, a los objetivos estratégicos, al *modus operandi*, etc.).
- La comunicación directa o mediatizada entre los actores.
- El diálogo o la negociación directa, siguiendo o no ciertas reglas básicas.

Los resultados intermedios de la interacción

- La aceptación.
- El rechazo.
- La adaptación mutua.
- La tensión.
- El conflicto.
- La crisis.

Los impactos de la interacción

- Cada fase prevista para la secuencia técnico-administrativa sigue el curso programado y se van obteniendo los resultados parciales y el objetivo estratégico.
- Alguna fase puede ser afectada y necesariamente sujeta a reprogramación de alguna de sus variables (actividades, tiempo, recursos asignados, etc.):
 - Sin que esto afecte sustancialmente el objetivo táctico ni el estratégico.
 - La modificación produce cambios sobre el objetivo táctico y sobre el estratégico, pero se estima que el cambio o modificación es tolerable.
- El proceso de ejecución se detiene y no se alcanza el objetivo estratégico inicial

Un aspecto que debe ser particularmente tenido en cuenta es el que se relaciona con el momento en que se pasa de la interacción en el plano de lo técnico-administrativo al plano de la intervención política; pasaje que no debe ser “traumático” ni para los actores ni para los funcionarios responsables de las acciones técnico-administrativas. Recuérdese que la “irrupción” en la escena de los operadores políticos gubernamentales es con mucha frecuencia un elemento que pone en cuestión relativa a los “tecnócratas” de los servicios públicos, los que hasta ese momento han “dado la cara” por haber estado en la primera línea de la interacción con los actores societales. El proceso de programación simultánea y asociada de las acciones técnico-administrativas con las intervenciones políticas, proceso éste en el cual interactúan ambos

equipos, es una de las claves para eludir estas rupturas y evitar que los actores societales asociados al acontecimiento puedan explotar estas diferencias a favor de objetivos contrarios a los buscados.

Prospectiva y escenarios

En aquellos casos en que alguna de las fases del proceso técnico-administrativo pueda verse afectada en su secuencia de desarrollo, por el comportamiento de los actores asociados al mismo, hecho éste que abre la posibilidad de que el proceso TA a partir de un cierto punto pueda desarrollarse en más de una dirección, es necesario realizar algunos análisis que permitan, en primer lugar, identificar las direcciones previsibles, evaluar los impactos de las mismas y luego reprogramar para cada caso el quehacer gubernamental, con el fin de que el proceso TA pueda volver, a partir de cierto punto, a la secuencia originalmente establecida y producir los resultados deseados.

La potencial existencia de “puntos” de inflexión, en los cuales la conducta de los actores resulta impredecible o presenta demasiadas alternativas de impactos diferenciados sobre la secuencia TA de base originalmente prevista o establecida, es necesaria la construcción de escenarios, con el fin de reducir el nivel de incertidumbre y disponer de un nuevo mapa que permita orientar y organizar la acción técnico-administrativa de los servicios del Estado y/o las intervenciones políticas de los operadores de gobierno.

En este sentido, la prospectiva es una técnica de trabajo que permite anticipar los cambios y la programación y gestión estratégica es el método que permite organizar en el tiempo la acción gubernamental, tanto en el plano de lo técnico-administrativo como en el de la intervención política.

La Programación y Gestión Estratégica

Tal como se indica en el título de este trabajo, se trata de una metodología orientada a la acción política gubernamental. Por lo tanto, todas las consideraciones conceptuales y metodológicas e instrumentales anteriores se realizan con el único y exclusivo fin de dar apoyo operacional al proceso de programación y gestión intra e interinstitucional de la acción política gubernamental. Mientras que el análisis prospectivo se utiliza para la anticipación de los cambios potenciales, la programación y gestión estratégica se utiliza para seleccionar los medios de acción e intervención, programar en el tiempo y de la manera más anticipada posible, el quehacer gubernamental, coordinar el proceso institucional de ejecución y realizar el control de ejecución, avances y resultados. Por lo tanto, se trata de programar, gestionar y actuar de manera anticipada y preactiva, en relación con aquellas intervenciones políticas de los operadores de gobierno que permitan que los procesos técnico-administrativos puedan desarrollarse y producir

en el tiempo --y al menor costo económico-social y político posible-- los resultados esperados de los mismos.

En la Sección II de este mismo documento, se presenta la secuencia metodológica a ser desarrollada para cada objetivo estratégico del programa de gobierno, o acontecimiento nacional o internacional que se califique como fundamental para el desarrollo de la economía, la Sociedad, y/o de la institucionalidad democrática nacional. En la Sección III, se presentan formatos de apoyo a la sistematización del proceso de trabajo para cada una de las fases de la MPYGE.

El Capítulo II, está consagrado a la sistematización de conceptos de bases y su aplicación metodológica con el formato de un diccionario donde se presenta la etimología de tales conceptos de base y su uso en la metodología de PYGE.

En el Capítulo III se presentan las características operacionales de los principales instrumentos seleccionados para dar apoyo a cada una de las fases y actividades que se presenta a continuación.

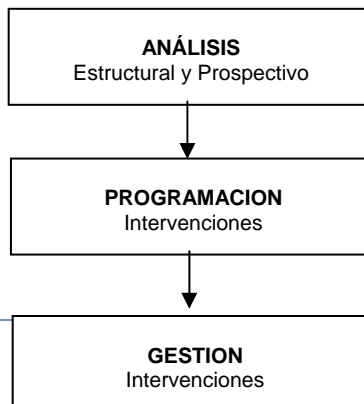
SECCIÓN II

LA SECUENCIA METODOLOGICA DE TRABAJO

El proceso general de trabajo establecido para la PYGE de los que se consideran como los objetivos de mayor significación política del programa de acción gubernamental, se basa en la realización de tres tipos de acciones: de análisis, de programación y de gestión.

- a) Análisis para la determinación del universo de variables (sus interdependencias, sus restricciones, el contexto) y de la necesidad de la intervención política gubernamental.
- b) Programación de las intervenciones gubernamentales.
- c) Gestión intra e interinstitucional de las intervenciones gubernamentales.

OBJETIVO:

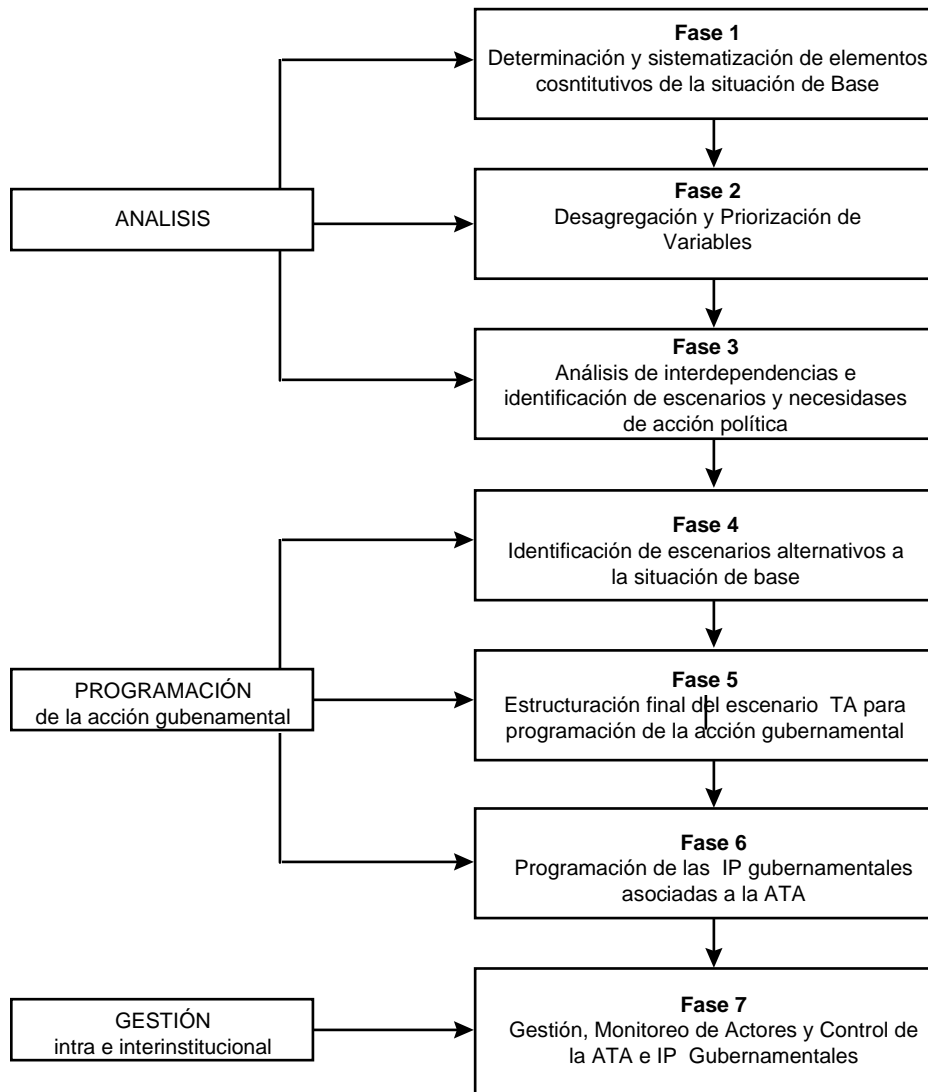


Importa aquí resaltar que la metodología presentada forma parte de un conjunto mayor de métodos y técnicas de trabajo institucional que se denomina SIGOB (sistema de información y gestión de gobernabilidad), y que, para un adecuado uso institucional de la misma, es recomendable la puesta en operación de diferentes subsistemas y módulos del sistema general.

Para reconocer la ubicación de esta metodología de PYGE, en el esquema general del SIGOB, se recomienda la observación del esquema anexo.

La secuencia general de programación y gestión estratégica

Con fines operacionales y en apoyo al proceso general de análisis, programación y gestión estratégica, el proceso se ha desagregado en siete fases de trabajo, de las cuales las fases 1, 2 y 3 corresponden a procesos de análisis, las fases 4, 5, y 6 a la programación de la acción de gobierno y la fase 7 a la gestión y control de impactos del quehacer gubernamental.



Fase 1

Determinación de la situación de base. (Preparatoria)

Objetivos

Esta fase tiene como objetivos la identificación y especificación de los elementos constitutivos que conforman la situación de base, y que por sus características se considera necesarios de ser objeto de un proceso de programación y gestión estratégica para hacer más eficaz la necesaria acción técnico-administrativa y poder programar las intervenciones políticas gubernamentales que hagan posible que dicha acción técnico-administrativa se desarrolle en un contexto tal que le permita ir produciendo los resultados parciales necesarios para alcanzar el objetivo final por el cual esta acción se puso en operación.

Actividades

1. Caracterización de la situación de base.
2. Determinación del objetivo institucional.
3. Identificación de las fases y secuencia de acontecimientos básicos y determinación de la duración de cada una de ellas.
4. Identificación de las intervenciones institucionales técnico-administrativas básicas para cada fase de la secuencia de acontecimientos básicos.
5. Identificación de los principales actores y asociados al tema o acción: a) ámbitos institucionales responsables y asociados, b) actores societales, c) agentes económicos nacionales e internacionales.
6. Identificación del marco jurídico y normativo que regula el proceso de acción técnico-administrativa y de intervención política gubernamental.
7. Identificación de los espacios en los cuales se desarrollarán los acontecimientos básicos.
8. Identificación de las principales restricciones básicas reales o potenciales que al nivel de la operatoria o del contexto pueden afectar o dificultar que se alcance el objetivo institucional.

Insumos

- Programa de gobierno e información sobre compromisos públicos de autoridades con relación al asunto o materia principal.
- Información sobre leyes y reglamentaciones asociadas al tema o acontecimiento principal.
- Información sobre fases del proceso técnico-administrativo.
- Información de actores societales.

Instrumentos metodológicos

- Entrevistas directas personales a decisores y/o responsables institucionales de la materia o asunto.
- Grupos focales.
- Reunión de expertos.
- Abaco de Regnier.
- Diagramas de flujos.

De acuerdo a la materia o tipo de acontecimientos, es posible utilizar estos instrumentos de manera individual o asociados.

Soportes informáticos

No se requieren.

Productos

El resultado de esta primera fase de trabajo, es un documento organizado en las siguientes secciones:

- Sección 1: Situación de base.
En esta sección se deberá presentar de manera breve una descripción de los elementos constitutivos que configuran la situación de base, señalando los aspectos relevantes de la misma, presentando los antecedentes y los factores que se consideran problemáticos.
- Sección 2: Objetivo institucional.
En esta sección se deberá presentar con la mayor claridad cuál es el objetivo estratégico del Gobierno, relacionando el mismo de la forma más clara posible con los elementos que conforman la situación de base.
- Sección 3: Secuencia y fases de desarrollo de la acción técnico-administrativa, o del acontecimiento.
Se trata en esta sección del documento de identificar, sistematizar y presentar un diagrama que represente la secuencia temporal de los acontecimientos centrales que por normativa jurídico-administrativa, proceso técnico-administrativo de ejecución, o simplemente por experiencia anterior, los hechos centrales o etapas a través de los cuales se puede desarrollar la acción o acontecimiento.
En ambos casos, para cada una de las fases identificadas se presentará de manera específica: a) las acciones técnico-administrativas más significativas a ser realizadas en

cada una de ellas, b) los resultados esperados, c) el ámbito institucional responsable de su programación y gestión, d) el tiempo de duración y e) la localización espacial o territorial de las mismas.

- **Sección 4: Restricciones**

En esta sección del documento, se procederá a enumerar, para cada una de las fases de la secuencia de desarrollo de la acción técnico-administrativa o acontecimiento, cuáles son las principales restricciones estructurales o de funcionamiento que se consideran como limitantes al cumplimiento del objetivo institucional o estratégico.

Para la sistematización y presentación del producto final de esta fase se utilizará los Formato específicos de esta fase que se presentan en la sección III

Responsable(s) institucional(es)

La responsabilidad del desarrollo de las actividades y del producto final, puede recaer sobre el funcionario que tiene a su cargo el ámbito institucional más directamente relacionado con la materia, o en un funcionario que por su conocimiento y cualidades personales sea especialmente invitado a asumir esta función de manera transitoria.

Participantes

Para contribuir a la ejecución de las actividades establecidas y a la elaboración del producto final se puede convocar a diferentes funcionarios de gobierno especializados en la materia, pero de manera particular debe participar el funcionario o equipo que va a tener o tiene a su cargo el desarrollo de las acciones técnico-administrativas del proceso.

Fase 2

Desagregación temática y priorización de variables

Objetivo

El objetivo de esta segunda fase es realizar una identificación detallada de las materias y variables más significativas que forman parte o están asociadas a la materia y/o acontecimiento principal, con el fin de delimitar y calificar el universo de variables intervinientes.

Actividades

A partir de los insumos resultantes de la fase 1, se procederá a la realización de las siguientes actividades:

1. Desagregación y multclasificación del asunto o acontecimiento principal.

- Desagregación y clasificación de las **materias** que forman parte del asunto.
- Desagregación de los **actores** asociados al asunto. (Utilícese las fichas 1 y 2 de actores.)
- Desagregación de los elementos **jurídico-normativos** asociados al asunto.
- Desagregación de la localización **espacio-territorial** en la cual se desarrolla la acción.

(*) Para realizar estas actividades, véase el Capítulo III: Instrumentos de Apoyo a la Programación Estratégica, que forma parte del presente trabajo.

1. Identificación y sistematización de la información básica para cada una de las variables seleccionadas, con el fin de organizar las Carpetas de Información. Se deberá organizar cuatro carpetas:

- 2.1 Carpeta de materias;
- 2.2 Carpeta de actores, utilizando los formatos 1 y 2 de actores;
- 2.3 Carpeta de marco jurídico; y
- 2.4 Carpeta de espacios.

2. Distribución de las variables, según su pertenencia a una o varias de las fases de desarrollo del acontecimiento principal. (Resultado de la fase anterior y que se encontrará en el Capítulo III del presente trabajo.)

El esquema del proceso de trabajo correspondiente a esta fase y su encadenamiento con la fase 3, es el que se representa en el Esquema N° 2.

Insumos

El insumo principal de esta fase, es uno de los productos de la fase 1, es decir, el esquema básico del desarrollo secuencial de la acción o acontecimiento, y el listado de acciones más significativas de cada fase de la secuencia básica.

Instrumentos metodológicos

La metodología a ser utilizada para esta fase es la del “análisis estructural”, utilizando como apoyo los siguientes instrumentos:

- a) Metodología de desagregación de temática utilizando los macroclasificadores básicos del sistema de información y gestión de gobernabilidad.
- b) Método de reunión de expertos con ábaco de Regnier.
- c) Diagramas de procesos.

Soportes informáticos

Módulos de información y análisis:

- Banco de datos (B.D.) de macroclasificadores.
- B.D. de actores.
- B.D. de percepciones, demandas y conflictos.
- B.D. de economía
- B.D. de sociodemografía
- B.D. de leyes y reglamentaciones.
- B.D de programa de gobierno.
- B.D. de acciones comunicacionales.

Producto

Dos son los productos que deben obtenerse de esta segunda fase:

1. Una lista clasificada de las principales variables que están asociadas, determinan y/o pueden afectar el desarrollo del proceso de trabajo para alcanzar el objetivo institucional.
Las variables seleccionadas se presentarán bajo dos formatos: a) por su pertenencia a unos o varios macroclasificadores: materias, actores, marco jurídico, espacios, y b) por su participación o incidencia en una o varias de las fases en que se desarrolla el acontecimiento básico.
2. Cuatro dossier básicos: a) materias, b) actores, c) marco jurídico, y d) espacios.

El producto, debe ser entregado utilizando el Formato N° 2.

Responsable(s) institucional(es)

La misma persona que ha asumido la función de coordinar la ejecución de las actividades y resultados de la fase N° 1.

Participantes

Se convocará para la realización de estas actividades a los diferentes especialistas temáticos de la organización y/o a consultores externos. Es importante que en esta fase se invite a participar al funcionario que tiene a su cargo la programación y gestión de las actividades técnico-administrativas.

Esquema N° 2

Proceso de trabajo correspondiente a las fases 2 y 3 de la metodología general

Fase 3

Análisis de interdependencias, construcción de la situación base e identificación de las necesidades de intervención política

Objetivos

Los objetivos de esta fase N° 3 son múltiples, ya que se trata de: a) identificar y establecer para cada una de las fases del proceso técnico-administrativo, las interdependencias de los diferentes grupos de variables en cuanto a las materias, actores, reglamentaciones y espacios que fueran identificados en la fase 2; y b) seleccionar los medios de acción política a ser utilizados para cada una de las fases de desarrollo de la acción técnico-administrativa o acontecimiento.

Actividades

1. Elaboración de las matrices de impactos cruzados y análisis matricial de las interdependencias. Para cada uno de los subgrupos (identificados y analizados en la fase N° 2), se procederá a:
 - a) Reducir o ampliar el nivel de desagregación de las variables.
 - b) Identificar las interdependencias entre variables y calificar las mismas con relación a su posibilidad de afectar el normal desarrollo del proceso técnico-administrativo (como neutras, positivas y críticas).
 - c) Hacer una selección de aquellas interdependencias que hayan sido consideradas como “críticas”, es decir, aquellas que pueden afectar el desarrollo programado y el alcance de los objetivos tácticos de cada una de las fases técnico-administrativas.
 - d) A partir de calificación anterior, se procederá a identificar los campos o áreas potenciales de intervención política institucional.Dado que ésta es una metodología orientada a la acción gubernamental, es importante que el resultado de esta primera actividad deba ser un conjunto de matrices de impactos cruzados (materia-materia, actor-actor, jurídico normativo-jurídico normativo, etc.), pero cada una de ellas debe estar relacionada con las fases y actividades del proceso técnico-administrativo.
2. Elaboración de la matriz general de impactos cruzados, a partir de los subgrupos de variables (temáticas, actores, normatividad y espacios) que han sido seleccionados a través de la elaboración de las submatrices de impactos cruzados realizada en la actividad N° 1.

3. A partir de la matriz general, se debe realizar el análisis de impactos cruzados de las interdependencias (temas-actor, temas-espacios, temas-normas, actor-norma, actores-espacios, etc.) con cada una de las fases del proceso técnico-administrativo, calificarlas y priorizarlas.
 - Identificar los medios de intervención y comportamiento de los actores con el punto de cruce, lo cual implica el conocimiento previo del comportamiento previsible de los actores para cada fase de la secuencia técnico-administrativa que por sus características represente un punto de interacción actividad-actor, y/o en la cual se encuentren interactuando actores con diferentes objetivos.
 - Definición del carácter básico de comportamiento de los grupos a los cuales pertenecen los actores individuales, utilizando las categorías de estratégico, conservador o errático, y/o reactiva y/o pasiva, defensiva, ofensiva, preactiva, activa, proactiva.
 - Identificación del nivel o existencia de “racionalidad limitada” en el comportamiento de cada uno de los actores en situaciones similares en las cuales haya estado anteriormente involucrado.
4. Determinación de los márgenes de libertad de acción de los actores con relación al poder considerando su naturaleza dominante, autónoma, subordinada o dependiente.
5. Identificar y caracterizar las relaciones entre los diferentes actores articulados en cada uno de los “puntos de cruce”, con el fin de identificar las convergencias y divergencias de los mismos y así prever el potencial de conflictividad entre actores. (Matriz de actores para cada una de las fases técnico-administrativas.)
6. Identificar los márgenes de acción o elección de los *modus operandi* de los que disponen los diversos actores con relación a cada fase de la secuencia temporal de desarrollo de la acción de base.
7. Estimar los impactos preVISIBLES del *modus operandi* de los actores sobre el desarrollo de la secuencia de acciones técnico-administrativas originalmente programadas para alcanzar los objetivos parciales y el objetivo estratégico del Gobierno.
8. Identificar para cada fase del proceso general de desarrollo de la acción o acontecimiento de base los medios de acción gubernamentales y comparar los mismos con los medios de acción y *modus operandi* de los actores, con el fin de establecer la eficacia de la acción política gubernamental para neutralizar aquellos comportamientos de los actores que puedan afectar el desarrollo de las acciones técnico-administrativas y terminar por impedir que las mismas alcancen sus objetivos.

Instrumentos metodológicos

- a) Matriz de identificación y ponderación de impactos cruzados.
- b) Juego de actores.

Soportes informáticos

MICMAC (versión francesa o inglesa en Windows 95).

Productos

Para cada una de las fases de desarrollo de la acción o desarrollo del acontecimiento principal se tendrán identificados los diferentes medios de intervención política del Gobierno con relación a los diversos actores individuales o grupos de actores intervinientes.

Responsables institucionales

Coordinador del proceso de programación y gestión estratégica.

Participantes

- Expertos temáticos por grupo de variables.
- Funcionarios de los servicios públicos que tienen a su cargo la programación y ejecución de las acciones técnico-administrativas.
- Operadores políticos de gobierno.

Fase 4

Identificación de escenarios alternativos a la situación de base

Objetivos

El objetivo de esta cuarta fase del proceso general de trabajo, es la identificación de la necesidad de disponer de escenarios alternativos para cada fase de la secuencia de desarrollo de la acción TA o para cada acontecimiento básico que se considere pueda ser afectado en sus objetivos específicos por el comportamiento potencial de los actores o por los resultados de la interacción de los mismos.

Actividades

1. Calificación de los impactos de los comportamientos previsibles de los actores sobre:
 - a. Los subobjetivos y/o sobre el objetivo institucional estratégico.
 - b. La secuencia de acontecimientos básicos y determinación de la duración de cada uno de ellos.
 - c. Los espacios priorizados en los cuales se desarrollarán los acontecimientos básicos.
 - d. Los recursos originalmente asignados.
2. Confirmación o modificación de:
 - a. Los subobjetivos institucionales por fase.
 - b. El desarrollo secuencial de las fases.
 - c. El tiempo de ejecución para alcanzar el objetivo.
 - d. El coste económico y político de la modificación.

1. Construcción de escenarios:

En caso de que se estime que el comportamiento de los actores pueda tener impactos tales que produzcan brechas significativas sobre uno o varios componentes de la situación de base, se deberá proceder a identificar para cada una de las fases la factibilidad, oportunidad y/o necesidad de construcción de escenarios posibles.

Instrumentos metodológicos

- Matriz de impactos cruzados.
- Arbol de Kuhn.

Soportes informáticos

Productos

Escenarios alternativos identificados y sistematizados que pueden aparecer en ciertas fases del proceso técnico-administrativo.

Responsables institucionales

Coordinador del proceso de programación y gestión estratégica.

Participantes

- Expertos temáticos por grupo de variables.
- Funcionarios de los servicios públicos que tienen a su cargo la programación y ejecución de las acciones técnico-administrativas.
- Operadores políticos de gobierno.

Fase 5

Estructuración final del escenario técnico-administrativo de base para la programación del quehacer gubernamental

Objetivo

Disponer de un escenario general que permita a los responsables institucionales orientar, coordinar y conducir el doble proceso de programación de la acción gubernamental, es decir, las acciones técnico-administrativas con las intervenciones políticas gubernamentales.

Actividades

Para cada una de las fases del proceso técnico-administrativo, se debe:

1. Especificar los subobjetivos a alcanzar.
2. Especificar el tiempo de duración y la fecha límite.
3. Especificar las acciones técnico-administrativas a ser desarrolladas.
4. Asignar responsabilidades institucionales de ejecución de las acciones técnico administrativas.
5. Especificar los actores asociados en ellas y las características de conflictividad de los mismos con relación a las acciones técnico-administrativas, además de sus divergencias y convergencias (a partir de los resultados de la actividad N° 5 de la fase 3).
6. Identificar la necesidad o no de intervención política.

Instrumentos metodológicos

- Diagrama de procesos.
- Programación por objetivos o metas.

Soportes informáticos

WINAGENDA.

Productos

Responsables institucionales

- Coordinador del proceso de programación y gestión estratégica.
- Funcionario directivo a cargo del ámbito organizativo que tiene a su cargo la ejecución del proceso técnico-administrativo.

Participantes

Especialistas de los servicios públicos que tienen a su cargo la programación y ejecución de las acciones técnico-administrativas.

Fase 6

Programación de las intervenciones políticas gubernamentales asociadas a la acción técnico-administrativa

Objetivos

- a. Formular un programa operacional de acción intra e interinstitucional. Programar en el tiempo las acciones gubernamentales de los diferentes equipos de gobierno, con relación a cada actor o grupo de actores, para cada fase de la secuencia técnico-administrativa o de desarrollo de la acción de base.
- b. Determinar, para cada fase de la secuencia temporal técnico-administrativa, las características operacionales de las intervenciones políticas gubernamentales identificadas en las fases 4 y 5.
- c. Adecuar y hacer consistente el proceso de ejecución de las acciones técnico-administrativas con las intervenciones políticas.

Actividades

Para cada una de las fases que forman parte de la secuencia técnico-administrativas, se deberá proceder a:

1. La identificación de la secuencia técnico-administrativa básica de aquellas fechas o lapsos temporales (que cubren el tiempo de ejecución de varias actividades), en los cuales se presentan puntos de cruce temáticos o altos niveles de interacción entre actores, cuyo resultado pueda afectar el desarrollo programado (calendario)
2. La determinación, para cada uno de los puntos críticos anteriormente identificados, de las necesidades de intervención, utilizando para ello las matrices de impactos cruzados de: a) actores-temas, y b) actores-fases del proceso técnico-administrativo.
3. La selección para cada punto de cruce crítico del(de los) instrumento(s) de intervención política gubernamentales (ya identificado/s/ en la fase 3) que sea(n) más efectivos con relación a los medios de acción potencialmente utilizables por los actores.
4. La realización de las mismas actividades anteriores de 1 a 5, para cada uno de los puntos o fase de la secuencia técnico-administrativa en los cuales se haya previsto la probable existencia del (de los) escenario(s) alternativos de desarrollo de la acción de base.
5. La determinación de indicadores de control preventivo de orden tanto técnico-administrativo como político (comportamiento e interacción entre los actores), que permitan al grupo de dirección estratégica disponer de un mínimo de señales que le indique con cierta anticipación la confirmación del proceso o el surgimiento de potenciales variaciones que, de concretarse, pueden afectar el proceso originalmente programado.

6. Organizar el “Grupo de Trabajo” interinstitucional que asumirá la programación y gestión operacional. Seleccionar a los participantes y designar al coordinador del mismo.
7. La programación operacional (en el tiempo) de las acciones gubernamentales, tanto de las técnico-administrativas como de las intervenciones políticas de los diferentes equipos de gobierno, de manera muy específica y particular con relación a cada actor o grupo de actores, para cada fase de la secuencia temporal de desarrollo de la acción de base. (Actividades preparatorias y acciones, términos de referencia, duración, responsables, insumos de operaciones, servicios de apoyo, etc.)
8. Seleccionar los indicadores de control:
Para cada una de las fases de la secuencia técnico-administrativa, se deberá proceder a seleccionar indicadores:
 - a) De avance y resultados del proceso de ejecución a cargo de la tecno-burocracia.
 - b) De comportamiento de los actores (*ex ante* del punto de conflictividad)
 - c) De resultados de la intervención política de los operadores gubernamentales.
9. Instruir a los servicios a cargo del monitoreo de las relaciones Gobierno-Sociedad, con el fin de que éstos incorporen a sus programas de trabajo el proceso de seguimiento de los actores, temas y en general --y de manera particular-- en aquellas fechas asociadas a los puntos de conflictividad de cada una de las fases.

Instrumentos metodológicos

En esta fase se recomienda la utilización de tres instrumentos metodológicos:

1. Información y análisis:
 - a. Módulo de percepciones, demandas y conflictos.
 - b. Módulo de actores.

Ambos con el fin de identificar el *modus operandi* de los actores.
1. El instrumento metodológico a ser utilizado para algunas de las actividades de esta fase del proceso es la matriz de impactos cruzados. Se deberán utilizar tres matrices: de actores temas; de actores entre sí; de actores fases del proceso técnico-administrativo.
2. La metodología de programación y gestión intra e interinstitucional por objetivos o acontecimientos desarrollada por el proyecto regional es el instrumento central de esta fase.

Soportes informáticos

Es necesario contar con dos tipos de soportes:

- a. Hardware.** Una red local con un servidor de comunicaciones, al cual tengan acceso (y permita el enlace con) todos los funcionarios de las instituciones que participan de las actividades de una u otra fase del proceso de ejecución.

b. Software. Existen dos tipos de programas que dan apoyo directo a la metodologías a ser utilizadas:

WINARBOLES.

WINAGENDA.

Se utiliza WINAGENDA, programa especialmente desarrollado por el equipo del proyecto, para soportar todas las operaciones de programación y gestión. Este permite enlazar a todos los participantes como un grupo de trabajo, cualquiera sea su localización.

Productos

Un programa de puesta en operación con toda la información necesaria para pasar a la fase de gestión.

Responsables institucionales

Funcionarios de la Presidencia que han sido especialmente designados para asumir la función de coordinación.

Participantes

Funcionarios de la estructura administrativa del Poder Ejecutivo (ministerios, servicios públicos, gobernaciones, empresas públicas, etc.), que tienen a su cargo la realización de actividades en una o varias fases del proceso técnico.

Fase 7

Gestión, monitoreo de actores, y control articulado de la acción técnico-administrativa y de las intervenciones políticas gubernamentales

Objetivos

Dos son los objetivos de esta última fase del proceso general de trabajo para la programación y gestión estratégica de la acción político gubernamental: a) la gestión operacional de las actividades programadas y b) el control de avances, resultados e impactos del quehacer gubernamental.

Actividades

1. Monitorear el proceso de ejecución de las actividades asignadas a cada uno de los funcionarios a cargo de las operaciones técnico-administrativas y de intervención política.
2. Coordinar el proceso de ejecución de los dos tipos de intervenciones gubernamentales, las técnico-administrativas y las políticas.
3. Interactuar con funcionarios que tienen a su cargo actividades pendientes.
4. Evaluar el impacto del quehacer gubernamental con relación a cada uno de los objetivos secuenciales técnico-administrativos y con relación al gran objetivo estratégico.
5. Seguimiento del comportamiento de los actores societales.
6. Reprogramar aquellas actividades técnico-administrativas y las correspondientes intervenciones políticas que sean necesarias para cumplir con los objetivos en el tiempo y con los costos establecidos.
7. Identificar la aparición de situaciones que pueden obligar a pasar a trabajar con escenarios alternativos, sean éstos preestablecidos o nuevos a construir.

V. Insumos

- El programa de acción, resultante de la fase anterior.
- La información regularmente prevista en materia de percepciones, demandas y conflictos a los cuales están asociados los diferentes actores societales.

VI.

VII. Instrumentos metodológicos

- Juego de actores.
- Programación y gestión por acontecimientos u objetivos.

VIII. Soportes informáticos

1. WINAGENDA
2. Módulos de información y análisis operables en red:
 - Señales políticas del día y acción de gobierno.
 - Percepciones, demandas y conflictos.

- Actores.
- Acciones comunicacionales.

Responsables institucionales

Funcionarios de la Presidencia que han sido especialmente designados para asumir la función de coordinación.

Participantes

- Funcionarios de la estructura administrativa del Poder Ejecutivo (ministerios, servicios públicos, gobernaciones, empresas públicas, etc.), que tienen a su cargo la realización de actividades en una o varias fases del proceso técnico.
- Operadores políticos a cargo de la programación o ejecución de intervenciones políticas.

Cuadro General de Fases de la MPYGE

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7
Denominación	Determinación de la situación de base.	Desagregación temática y priorización de variables	Anál. interdependencias, construcc.de la situación base, e identificación de necesidades de IP.	Identificación de escenarios alternativos a la situación de base	Estructuración final del escenario TA de base para la program. del quehacer gubernamental	Programación de las IP gubernamentales asociadas a la ATA	Gestión, monitoreo de actores, y control articulado de la ATA e IP gubernamentales
Objetivos	Determinación de elementos claves, que deben ser objeto del proceso de Programación y Gestión Estratégica PYGE para aumentar la eficacia de ATA establecida para cumplir con el los/ Objetivo/s de Gobierno	Identificación de materias, actores, normativa, espacios y tiempo significativos asociados a la materia y/o acontecimiento principal para delimitar y calificar el universo de variables intervinientes	Identificar p/cada Etapa de la ATA: 1. Interdependencias de materias, actores, normativa, espacios y tiempo 2. Medios de acción política MAP	Identificación y selección p/cada Etapa de la ATA de escenarios alternativos, ante posibles: 1. Restricciones operacionales 2. Focos de tensión con y entre actores	Disponer de un escenario general de referencia p/ orientar, coordinar y conducir la programación de ATA e IP.	1. Formular un programa operacional de acc. intra e interinstitucional p/ acc. de equipos de Gob. y actores asociados. 2. Determinar secuencia temp /ATA y característ. operacional de IPG ident. 3. Ajustar el proceso de ejecución de ATA con IP	1. Gestión operacional de actividades programadas 2. Monitoreo de actores y escenarios 3. Control de avances, resultados e impactos de ATA e IPG
Productos	1. Secuencia de base 2. Objetivo Institucional 3. Secuen. Etapas /ATA 4. Resultados Esperados 5. Indicadores de éxito 6. Restricciones	1. Lista clasificada de variables que pueden afectar la ATA 2. Dossiers de materias, actores, normativa, espacios y tiempo -MAP	1. Matrices de interdependencias de materias, actores, normativa, MAP, espacios y tiempo 2. Medios de acción política MAP definidos	1. Escenarios alternativos identificados y sistematizados p/ cada etapa de la ATA 2. Responsables Instituc 3. Coordinador PYGE	Sub Objetivos, tiempo, ATA, responsables, convergencia y divergencia de actores, y necesidad de IP de cada Etapa especificados	Programación de Puesta en Operación con toda la información necesaria para la Gestión.	
Instrumentos de Apoyo a la MPYGE	1. Encuestas 2. Focus Groups 3. Polígono de valoración 4. Diagramas 5. Mód.Monit. Gob - Soc 6. Agendas	1.Exploración Semi Estructurada 2.Mód. Sistema de Infor. de Progr. de Gobierno (M.Clasificadores) 3. Mód.Monit. Gob - Soc	1. Matrices de Rel. Simples 2. Matriz de Rel. General 3. Matrices de Impactos Cruzados - MIC. Temas y Actores	1. Polígono de valoración 2. MIC Escenarios 3. Arbol de Kuhn 4. Abaco de Régnier 5. Mód.Monit. Gob - Soc 6. Agendas	1. Diagrama de Procesos 2. Programación por Objetivos y Metas	1. Mód. PDC y Actores 2. MIC: Actor/Tema, Actor/Actor, Act/ATA 3. Programación por Objetivos y Metas	1. Estrategia de Actores 2. Programación por Objetivos y Metas
Formatos de Apoyo para la Sistematización en las Fases de la MPYGE	1. Descrip.Situac. de Base: Origen Causal. Restricciones y problemas. Costos y Beneficios. PDC de Actores. Compromisos de Gob. Componentes estruc y funcio. Etapas de ATA. Escenarios. 2.Objetivo Institucional 3. Diagrama Etapas / ATA. 4. Cuadro General de Etapas de la ATA CG1	1.Explor. Semi - Estruct . Subsistemas, Componente Elementos e Items . Materias, Actores, Norma, Localización y Tiempo . Idem Detalle 2. Dossiers de Actores	1. Objetivos, Resultados Indicad. Activ/ Etapa 2. Matrices de Rel. Simples 3. Matriz de Rel. General 4. MIC-Influencia/Depend Relaciones que afectan Actividades de la Etapa: 4. Materia x Materia 5. Actores x Actores 6. Actores x Materias 7. Pedidos de Info. Especializados y Reportes	1. Mapa Partic. Actores en Activid. de la Etapa 2. Caract. de Comportamiento de los actores 3. Objetivos de Actores por Materias 4. MIC de Actores: . Posiciones Simples . Convergencias/Divergencias 5. Tipología General de Escenarios por Etapa 6. Idem con Valorización	1.ATA e IP de otros Actores y Gobierno y Escenarios probables 2. Escenarios y Medios Acción Polít. Gobierno 3. Diagrama ATA e IP Actores - Gob. Escen. 4. Cuadro Gral. Estruct. Escenario TA para la Programación de gubernamental CG2	Los que corresponden a: 1. Módulos de Rel. Gob. Sociedad 2. Programación y Gestión de Agendas	Los que corresponden a: 1. Módulos de Rel. Gob. Sociedad 2. Programación y Gestión de Agendas
Soportes informáticos		1.Mód. Sistema de Infor. de Progr. de Gobierno 2. Mód.Monit. Gob - Soc PDC, SPD y AG, Actores ACPR	1. Mód.Monit. Gob - Soc PDC, SPD y AG, Actores ACPR 2. MIC Variables - Actores	1. Mód.Monit. Gob - Soc PDC, SPD y AG, Actores ACPR 2. MIC Variables - Actores	1. Winagenda	1. Winagenda 2. Winarboles	1. Winagenda 2. Mód.Monit. Gob - Soc PDC, SPD y AG, Actores ACPR
Participantes	Funcionarios de Gob. Especializados y vinculados al Tema	Funcionarios de Gob. y/o consultores	Expertos temáticos y Func. a cargo ATA Operadores Polít. Gob.	Expertos temáticos y Func. a cargo ATA Operadores Polít. Gob.	Func. a cargo ATA y Expertos	Func. a cargo ATA y	Func. a cargo ATA y Operadores Polít. Gob.

SECCIÓN III

FORMATOS DE APOYO A LA SISTEMATIZACIÓN EN LAS FASES DE LA MPYGE

PRESENTACIÓN

Los formatos que se presentan en esta sección, fueron elaborados para facilitar la sistematización del trabajo de análisis, programación y gestión estratégica de la acción política gubernamental que realizan los equipos de gobierno, habida cuenta de la gran cantidad de información que debe ser organizada y procesada, así como, de la frecuente diversidad de estilos de trabajo, que imponen, además, de la necesidad de establecer pautas de trabajo y lenguaje comunes, una cierta estandarización en el ordenamiento de la elaboración de los procesos de análisis, de la presentación de resultados y de los reportes.

En el desarrollo de cada una de las siete fases de la MPYGE, que se aplica a acciones técnico administrativas ATA y a las intervenciones políticas IP que se implementan para cumplir con objetivos prioritarios de Gobierno, estos equipos deben aplicar varios instrumentos de relevamiento, métodos de análisis, programación y gestión, elaborar y ajustar documentos y procedimientos de trabajo, establecer listados, construir matrices de interrelaciones, diagramas y reportes que deben ser formalizados y sistematizados para ordenar y facilitar el trabajo del propio equipo de análisis y programación, el de los operadores políticos y el de mas alta conducción de la acción política gubernamental.

Los Formatos de apoyo a la sistematización de las Fases de la MPYGE, fundamentalmente, son guías de ordenamiento, cuadros y matrices de relaciones simples y complejas de componentes y variables, que forman parte de los métodos e instrumentos de apoyo a la Programación Estratégica, que se desarrollan en el Capítulo III. En el Anexo I del Capítulo III, se presentan, además, Formatos de Apoyo a la Sistematización de Métodos e Instrumentos de Relevamiento de Información como los Focus Groups, Polígono de Valoración, Exploración Semi Estructurada y Abaco de Régnier. Todos estos formatos son necesarios para el desarrollo de la Secuencia Metodológica de la Fases de la MPYGE y constituyen una valiosa guía de ordenamiento y sistematización. Sin embargo, no deben ser mecánica ni rígidamente utilizados a todos los casos, dado que deben contemplarse las características de la información de que se trata y los contextos de aplicación, considerándolos como opciones instrumentales auxiliares y como alternativas para ordenar y mejorar las capacidades de análisis y la presentación de resultados.

Los formatos que corresponden a la Fase VI: Programación de las IP gubernamentales asociadas a la ATA y a la Fase VII: Gestión, monitoreo de actores, y control articulado de la ATA e IP gubernamentales están

disponibles en los instrumentos informáticos establecidos en las redes del SIGOB como son los de Programación y Gestión Estratégica y Operacional de las Agendas de Gobernabilidad: del Presidente de la República, del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y Judicial, de la Sociedad Civil, la Agenda Internacional y la Agenda Comunicacional, así como, de las Agendas de temas específicos prioritarios. Además, para el monitoreo y control de los impactos de las intervenciones de los actores asociados a la ATA e IP gubernamentales, se disponen los Módulos del Subsistema de Información y Análisis de Relaciones Gobierno Sociedad: Percepciones, Demandas y Conflictos, Señales Políticas del Día y Acción de Gobierno, Acciones Comunicacionales y Relaciones Interinstitucionales del PR y Actores de Gobernabilidad.

Se advertirá que los formatos que corresponden a las siete fases de MPYGE están agrupados en cuadernillos correspondientes a cada una de las etapas de la ATA, aunque existen algunos que son de uso o aplicación general. Consecuentemente, para utilizar tales formatos en el proceso de PYGE, deberán reproducir tantos cuadernillos como etapas tiene la ATA.

Al respecto, para evitar confusiones, a los fines de este trabajo, se ha denominado *etapas* a los segmentos temporales en los cuales se preve desarrollar las actividades correspondientes a una acción técnico - administrativa ATA y *fases* a los pasos que corresponden a la secuencia de aplicación de la propia MPYGE.

Formatos de Apoyo en la Sistematización

Fase N° 1 : Determinación de la situación de Base

Tema:

Determinación de la Situación de base

I. Caracterización de la Situación de base

1. Título y Descripción Básica
2. Origen Causal
3. Principales restricciones y/o problemas generados
4. Estimación de costos y beneficios políticos, sociales y económicos
5. Percepciones, Demandas y Conflictos de los principales Actores societales y estatales del ámbito nacional e internacional con relación a la situación de base
6. Compromisos asumidos por el Gobierno
7. Los componentes estructurales, coyunturales y funcionales que conforman la situación de base

II. Objetivo institucional

III. Diagrama General de la secuencia y etapas del desarrollo de la acción técnico-administrativa

IV. Cuadro General de Etapas de desarrollo de la acción técnico-administrativa, o del acontecimiento

1. Título de la Etapa
2. Objetivo de la Etapa
3. Fecha inicio
4. Fecha fin
5. Resultados esperados
6. Indicadores de éxito
7. Actividades de la Etapa
8. Principales Actores Asociados a favor
9. Principales Actores Asociados en contra
10. Intervenciones Políticas IP Básicas
11. Escenarios más probables
12. Responsable Institucionales de Programación
13. Responsable Institucional de Gestión
14. Marco Jurídico Normativo Atinente
15. Principales Restricciones Estructurales
16. Principales Restricciones Funcionales
17. Principales Restricciones Coyunturales
18. Localización espacial o territorial.

V. Diagrama Básico de desarrollo de las Etapas 1,2,3,4, n

Formatos de la Fase Nº 1 : Determinación de la situación de Base

I. Caracterización de la Situación de Base

Objetivo: Breve descripción Situación de Base

A fin de ordenar dicha descripción es conveniente distinguir los siguientes aspectos:

Origen Causal de la situación de base, las principales restricciones y /o, problemas que genera. Estimación de los costos económicos, sociales y políticos. Las Percepciones, Demandas y Conflictos de los principales Actores societales y estatales del ámbito nacional e Internacionales. Principales compromisos asumidos por el Gobierno. Los componentes estructurales, coyunturales y funcionales que conforman la situación de base, y que por su relevancia y/o criticidad actual o potencial deberían ser considerados en el proceso de programación y gestión estratégica. Las fases de la ATA y los Escenarios posibles y deseables. Toda información cuantitativa y cualitativa esclarecedora.

Fuente: Programa de Gobierno, información sobre compromisos públicos del Gobierno, sobre aspectos jurídico normativos, y sobre el comportamiento de los actores vinculados. Dichas informaciones podrán ser recabadas a partir de fuentes secundarias y/o de aplicación de diversas técnicas de relevamiento e investigación. Además se deberá disponer de antecedentes y una completa descripción de la acción técnico-administrativa de que se trata.

Procedimiento: Descripción resumida de la situación de base con la información más relevante utilizando los formatos diseñados para apoyar la sistematización. En esta fase, en casi todos los casos, es necesario aplicar técnicas de relevamiento de información como Focus Groups, Polígono de Valoraciones, Encuestas, Abaco de Régnier etc.

Referencia Metodológica : Pág. 23 a 25 del Documento 1 sobre Metodología de Programación y Gestión Estratégica de la Acción Política de Gobierno - y Pág. 9 a 39 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

II. Objetivo Institucional

Objetivo: Breve descripción del Objetivo estratégico del Gobierno en relación a la situación de base.

Fuente: Programa de Gobierno y carpetas de información sobre la situación de base.

Procedimiento: Descripción resumida del Objetivo estratégico del Gobierno en relación a los aspectos más relevantes sobre la situación de base

Referencia Metodológica : Pág. 23 a 25 del Documento 1 sobre Metodología de Programación y Gestión Estratégica de la Acción Política de Gobierno - y Pág. 9 a 39 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

III. Diagrama General de la secuencia y etapas del desarrollo de la acción técnico-administrativa.

Objetivo: Representación gráfica de la secuencia y principales etapas del desarrollo de la acción técnico-administrativa referida al Objetivo estratégico del Gobierno en relación a la situación de base.

Fuente: Programa de Gobierno y carpetas de información sobre la situación de base.

Procedimiento: Elaboración de diagramas para la representación

Referencia Metodológica : Pág. 8, 9, y 22 del Documento 1 sobre Metodología de Programación y Gestión Estratégica de la Acción Política de Gobierno - y Pág. 9 a 39 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

Fase 1: Determinación de la situación de base.

I. Caracterización de la Situación de base

1. Título y Descripción Básica	
2. Origen Causal	
3. Principales restricciones y/o problemas generados	

4. Estimación de costos y beneficios políticos, económicos y sociales

	costos	beneficios
Estimación de costos y beneficios políticos		
Estimación de costos y beneficios económicos		
Estimación de costos y beneficios sociales		

5. Percepciones, Demandas y Conflictos de los principales Actores sociales y estatales del ámbito nacional e internacional en relación a la situación de base.

	Actores	Síntesis de las percepciones
Percepción favorable		
Percepción desfavorable		

	Actores	Síntesis de las demandas
Demandas		

	Actores	Síntesis de las características de los Conflictos
Conflictos		

	Actores	Síntesis de las características de los compromisos

6. Compromisos asumidos por el Gobierno		

7. Los componentes estructurales, coyunturales y funcionales que conforman la situación de base

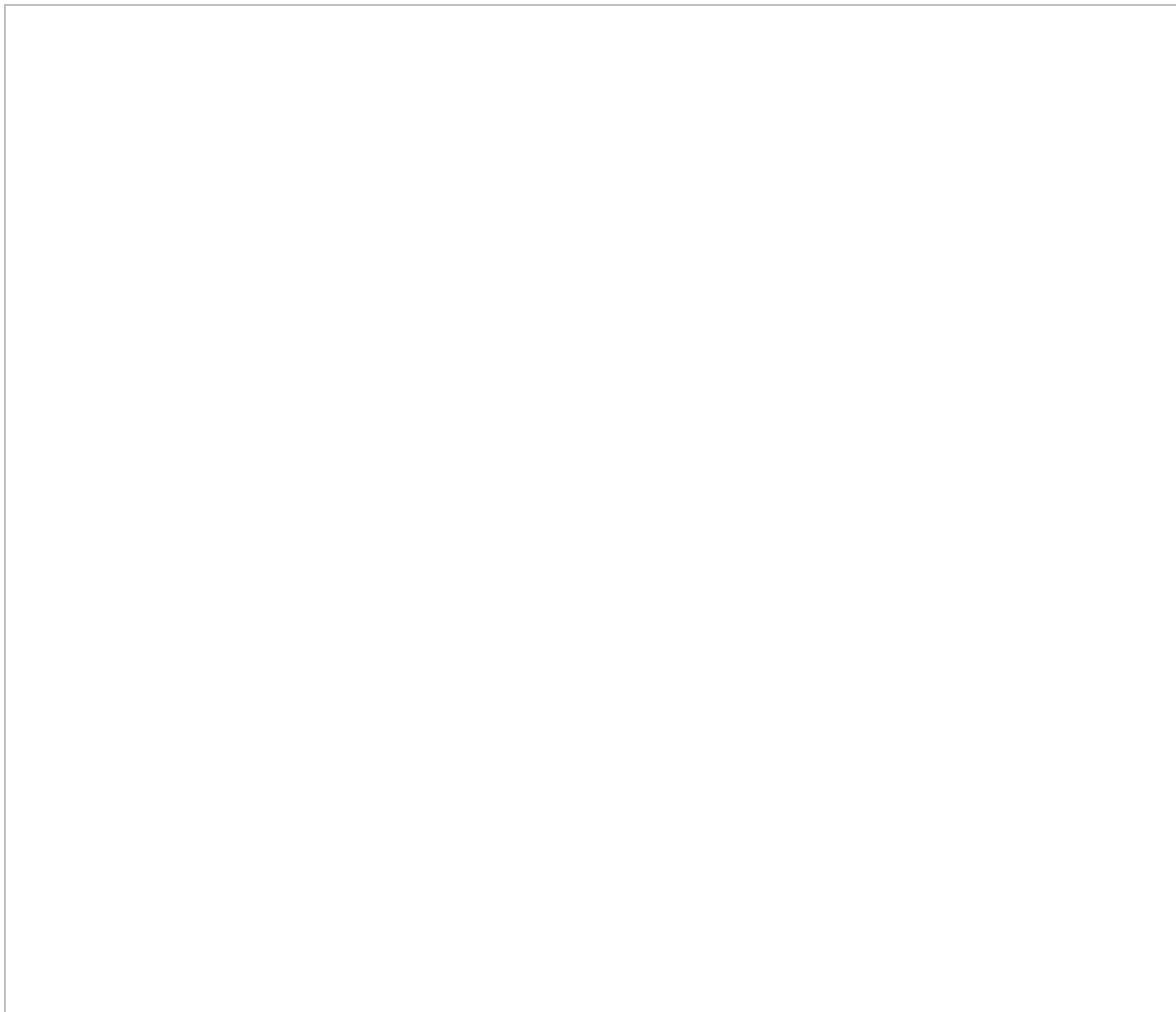
Componentes estructurales	
Componentes funcionales	
Componentes coyunturales	

Los Escenarios Posibles y Deseables	
--	--

II. Objetivo institucional

Objetivo institucion al	
--	--

III. Diagrama General de la secuencia y etapas del desarrollo de la acción técnico-administrativa.



IV. Cuadro General de Etapas de desarrollo de la acción técnico-administrativa, o del acontecimiento CG1

Objetivo: Odenar y presentar en cuadro sinoptico las principales etapas de desarrollo de la acción técnico-administrativa, con la información básica y relevante de cada una de ellas.

Fuente: Programa de Gobierno, información sobre aspectos jurídico normativos, sobre las principales restricciones, la localización espacial y sobre los actores vinculados. Dichas informaciones podrán ser recabadas a partir de fuentes secundarias y/o de aplicación de diversas técnicas de relevamiento e investigación. Además se deberá disponer de antecedentes y una completa descripción de la acción técnico-administrativa de que se trata.

Procedimiento: Completar la información requerida en cada una de las celdas del cuadro con la información más relevante y expresada sintéticamente. Este cuadro debe considerarse provisional ya que en el proceso de PYGE, específicamente en la Fase 5, se construirá un cuadro de similares características (CG2), más ajustado a las necesidades de programación operacional

Referencia Metodológica : Pág. 22 a 25 del Documento 1 sobre Metodología de Programación y Gestión Estratégica de la Acción Política de Gobierno - y Pág. 9 a 39 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

V. Diagrama Básico de desarrollo de cada Etapa

Objetivo: Representación gráfica de la secuencia de actividades del desarrollo de la acción técnico-administrativa referida al Objetivo de dicha etapa y en relación a la situación de base.

Fuente: Programa de Gobierno y carpetas de información sobre la situación de base. Diagrama General de la secuencia y etapas del desarrollo de la acción técnico-administrativa

Procedimiento: Elaboración de diagramas para la representación

Referencia Metodológica : Pág. 8, 9, y 22 del Documento 1 sobre Metodología de Programación y Gestión Estratégica de la Acción Política de Gobierno - y Pág. 9 a 39 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

IV. Cuadro General de Etapas de desarrollo de la acción técnico-administrativa, o del acontecimiento - CG1.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa n
1. Título de la Etapa					
2. Objetivo de la Etapa					
3. Fecha inicio					
4. Fecha fin					
5. Resultados Esperados de la Etapa	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.
6. Indicadores de logro de Resultados	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.
7. Actividades de la Etapa	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.	1 2 3 4 5 n.
8. Principales Actores Asociados a Favor					
9. Principales Actores Asociados en Contra					

10. Interven - ciones Políticas Básicas					
11. Escenarios más Probables					
12. Respons. Instit.de Progr.					
13. Respons. Instit Gestión.					
14. Marco Jurídico Normativo Atinente					
15. Principales Restricciones Estructurales					
16. Principales Restricciones Funcionales					
17. Principales Restricciones Coyunturales					
18. Localiza-ción espacial o territorial.					

V. Diagrama Básico de desarrollo de cada Etapa

Diagrama Básico de desarrollo de la Etapa 1

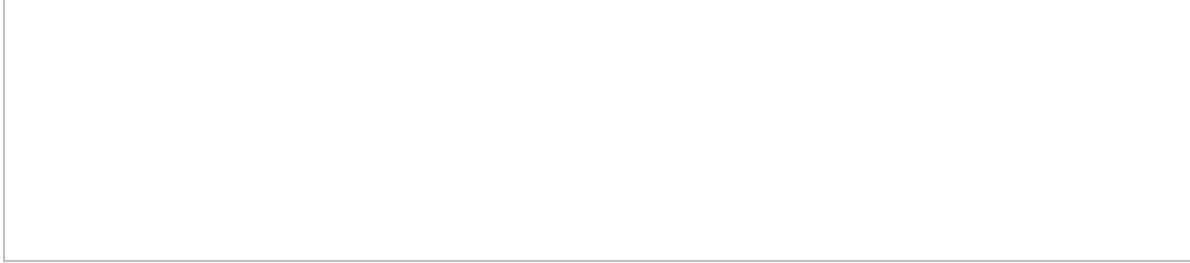


Diagrama Básico de desarrollo de la Etapa 2

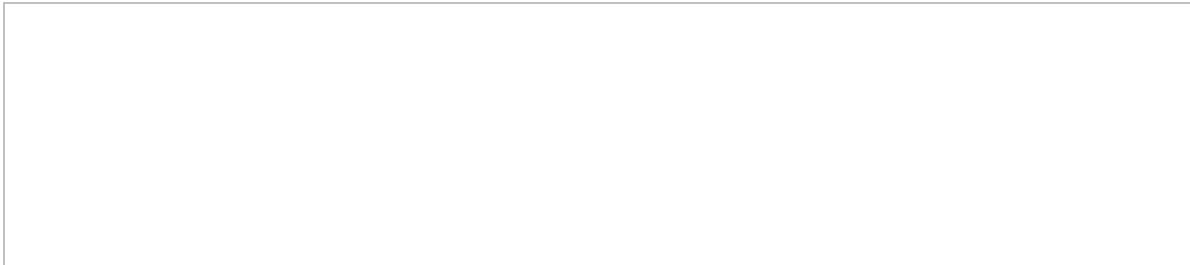


Diagrama Básico de desarrollo de la Etapa 3

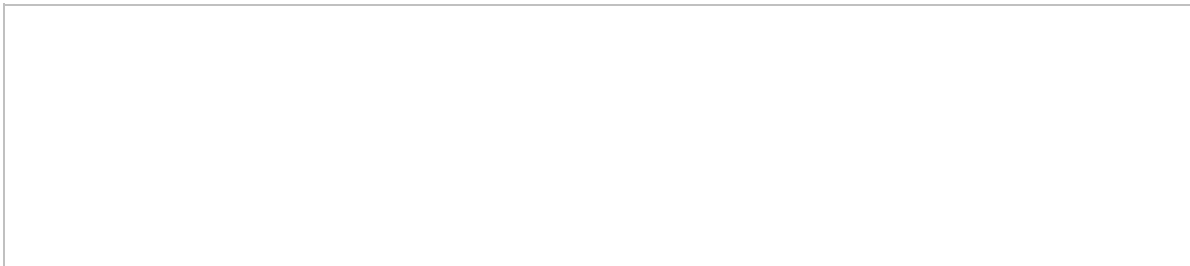
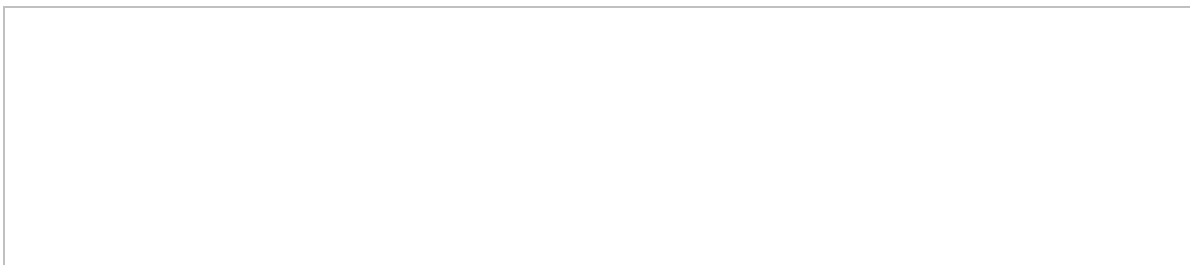


Diagrama Básico de desarrollo de la Etapa n



Ver Capítulo I: Páginas 7 a 10

**Formatos de Apoyo a la Sistematización
de la**

Fase 2: Desagregación y priorización de variables

Tema:

ETAPA Nº 1

Título

--

Coordinador del Grupo:	
-------------------------------	--

Participantes institucionales:	
---------------------------------------	--

Fase 2: Desagregación y priorización de variables

I. Formatos de Presentación de Resultados de la Exploración Semi Estructurada

1. Exploración Semi Estructurada 1: Subsistemas, Componentes, Elementos e Items
2. Exploración Semi Estructurada 2: Subsistemas con Materias, Actores, Normativa, Localización y Tiempo
3. Exploración Semi Estructurada 4: Subsistema o Componente por(detalle de) Materias, Actores, Normativa, Localización y Tiempo

II. Dossiers de Actores

1. Datos Básicos
2. Caracterización de los Actores

Formatos de la Fase 2: Desagregación y priorización de variables

I. Presentación de Resultados de la Exploración Semi Estructurada

1. Exploración Semi Estructurada 1: Subsistemas, Componentes, Elementos e Items

Objetivo: Presentar los resultados de la desagregación de materias, actores, normativa y espacios como parte de Subsistemas, Componentes, Elementos e Items ubicando los niveles de desagregación de lo macro a los micro.

Fuente: Bases de Datos del Sistema de Información Presidencial SIG -P.

Procedimiento: A través de los procesos de búsqueda estructurada con los Macro Clasificadores de la Bases de Datos del SIG -P se debe ubicar el nivel de desagregación que corresponda a las Materias, Actores, Normativa, Localización vinculados a cada una de las etapa de la ATA de que trata, para luego transferirlos al presente formato

Referencia Metodológica : Pág. 19 a 27 Capítulo 3- Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

2. Exploración Semi Estructurada 2: Subsistemas con Materias, Actores, Normativa y Localización.

Objetivo: Presentar las materias, actores, normativa, espacios y tiempo seleccionados, por estar vinculados a la ATA, asociados al Subsistema Estatal, Societal, Económico o Socio demográfico y cultural.

Fuente: Bases de Datos del Sistema de Información Presidencial SIG -P. Macro Clasificadores .

Procedimiento: Transferir al presente formato las Materias, Actores, Normativa, Localización seleccionados en los procesos de búsqueda estructurada de la Bases de Datos del SIG -P, asociados al Subsistema o Componente que les corresponda.

Referencia Metodológica : Pág. 19 a 27 Capítulo 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

3. Exploración Semi Estructurada 3: Subsistema o Componente por detalle de Materias, Actores, Normativa, Localización y Tiempo

Objetivo: Presentar las materias, actores, normativa, espacios y tiempo seleccionados, asociados un Subsistema o Componente dado, con un mayor nivel de detalle, sobre todo, en cuanto a las variables constitutivas de las materias .

Fuente: Bases de Datos del Sistema de Información Presidencial SIG -P. Macro Clasificadores .

Procedimiento: Transferir al presente formato las Materias, Actores, Normativa, Localización seleccionados en los procesos de búsqueda estructurada de la Bases de Datos del SIG -P, asociados a cada Subsistema o Componente que les corresponda.

Referencia Metodológica : Pág. 19 a 27 Capítulo 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

1. Exploración Semi Estructurada 1: Subsistemas, Componentes, Elementos e Items

Subsistemas	Componentes	Elementos	Items
Subsistema			
Subsistema			
Subsistema			

2. Exploración Semi Estructurada 2: Subsistemas y/Componentes por Materias, Actores, Localización y Tiempo

	Materias	Actores involucrados	Normativa atinente	Localización espacial	Horizonte temporal
Subsistema o Componente-1	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	
Subsistema o Coponente-2	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	
Subsistema o Coponente-3	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	
Subsistema o Coponente-4	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	
Subsistema o Coponente-5	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	
Subsistema o Coponente- n	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. 5. n.	1. 2. 3. 4. n.	1. 2. 3. 4. n.	

3. Exploración Semi Estructurada 3: Subsistema o Componente por detalle de Materias, Actores, Normativa, Localización y Tiempo

Subsistema o Componente n°

Denominación	Variables Constitutivas	Materias		Actores involucrados	Normativa atinente	Localización espacial	Horizonte temporal
			Descripción de las variables				
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
n.							

II. Dossier de Actores

1. Datos Básicos del Actor - Formato 1

Objetivo: Disponer de información sistematizada sobre los datos básicos de los actores cuya interrelación genera, o puede generar, *impactos significativos* en la Etapa del proceso técnico administrativo

Fuente: Relevamiento de información con expertos, trabajo de campo y archivos oficiales y servicios de información y la Base de Datos de Actores del SIGOB.

Procedimiento: Transferir, a partir de las fuentes, la información al referido formatos 1 que conforma el Dossier. Este procedimiento se hará para cada uno de los actores incorporados en la Fase 1.

Referencia Metodológica : Pág. 64 a 69 Capítulo 3- Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

2. Caracterización del Actor

Objetivo: Disponer de información sistematizada sobre las características de los comportamientos políticos de los actores cuya interrelación genera, o puede generar, *impactos significativos* en la Etapa del proceso técnico administrativo

Fuente: Relevamiento de información con expertos, trabajo de campo y archivos oficiales y servicios de información y la Base de Datos de Actores del SIGOB.

Procedimiento: Transferir, a partir de las fuentes, la información al formato 2, del Dossier. **Este procedimiento se hará para cada uno de los actores incorporados en la Fase 1**

Referencia Metodológica : Pág. 64 a 69 Capítulo 3- Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

DOSSIER BASICO DEL ACTOR N° 1

.....

1. Datos Básicos del Actor - Formato 1

Nombre y Apellido Actor (Carácter)		Función, Cargo Institución (Carácter)	M. Clasif. Actores
Lugar de nacimiento (Carác.)	M. Clasif. Reg. - Países	Nacionalidad	M. Clasif. Reg. - Países
Edad (Carác.)		Sexo (Carac.)	
Dirección (Carác.)			
Ciudad (Carác.)		País (M Clasificador)	
Teléfono (Numérico)		E- Mail (Carác.)	
Estudios básicos (Carác.)		Especialización/es (Carác.)	
Cargos de significación política ocupados en:			
Organiz. del Sector Privado		Poder Ejecutivo	
Organizaciones Políticas		Poder Legislativo	
Organismos Internacionales		Poder Judicial.	
Con quiénes se relaciona Por tipo de cargo	M. Clasif. Actores	Con quiénes se relaciona Por Países	M. Clasif. Reg. - Países
En qué Lugares se relaciona (Cl. Específico)	1. En el país: Capital <ul style="list-style-type: none"> • Palacio de Gobierno, • Otra Instituc. Pública • Sede de Embajada • Sede de Org. Internacional • Estudio de TV • Estudio de Radio • En la Vía Pública 	Otras Capitales de Departamentos y Municipios.	2. En el exterior: En Terceros países. <ul style="list-style-type: none"> • Sede de Gobierno • Otra Instituc. Pública • Residenc. de Personalidades Sede de Organ. internacionales Reuniones de grupos internac. Conferencias internacionales.
Posturas hacia:			
Temas	M. Clasif. Temas	Actores	M. Clasif. Actores
Tipo de canal por el cual fija, más habitualmente, sus posiciones básicas	Conferencias Libro. Artículo periodístico		Declaración a la prensa. Discursos Información a terceros
Perfil de comportamiento frente a situaciones de tensión o crisis:	Pasivo. Reactivo. Preactivo Protoactivo	Involucramientos o participaciones en acontecimientos de significación política. Códigos: Pasiva(1), reactiva(2), preactiva(3), protoactiva(4).	En acontecimientos internac.: <ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento 1: • Acontecimiento 2: • Acontecimiento n: En acontecimientos nacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento 1: • Acontecimiento 2: • Acontecimiento n:

Caracterización del Actor - Formato 2

Referencia temática (TA y Política)	
Sus intereses individuales	
Sus intereses corporativos	
Sus objetivos tácticos (asociados a las fases TA)	
Sus objetivos estratégicos	
Sus percepciones de la estructura y funcionamiento gubernamental.	
Sus percepciones de si mismos.	
Sus demandas formuladas, atendidas y satisfechas	
Sus demandas rechazadas	
Su nivel de desarrollo organizativo.	
Su sistema de relaciones con otros actores sociales	
Con los ejecutores de los procesos técnico-administrativos	
Con operadores político gubernamentales	
Su experiencia relacional con la administración pública.	
Su experiencia de conflictos	
Su modus operandi para formular demandas, y operar en medio de conflictos (regular, aleatorio, estratégico, etc.)	
La existencia de ciertas secuencias de acción y de utilización de medios instrumentales.	

DOSSIER BASICO DEL ACTOR Nº 2

.....

Formatos de Apoyo a la Sistematización

Fase 3: Análisis de interdependencias, e identificación de necesidades de IP por Etapa

Tema:

ETAPA N° 1

Título

--

Coordinador del Grupo:	
-------------------------------	--

Participantes institucionales:	
---------------------------------------	--

Fase 3 :Análisis de interdependencias, e identificación de necesidades de IP por Etapa

I. Objetivos, Resultados esperados, Indicadores de éxito Actividades y Calendario

1. Objetivo de la etapa
2. Resultados esperados e Indicadores de éxito
3. Actividades de la Etapa
4. Calendario

II. Matrices de Relaciones Simples MRS y General MRG y Matrices de Impactos Cruzados

1. Matriz de Temas x Temas
2. Matriz de Actores x Actores
 - Objetivos de Actores
 - Modus Operandi
3. Matriz de Normas x Normas (atinentes al tema)
4. Matriz de Localización x Localización sobre el Tema o Asunto de la ATA
.....
5. Matriz General de interrelaciones de Materias, Actores, Normativas y Localizaciones referidas a cada etapa de la secuencia ATA e IP Gubernamental

III. Resultados de la Matriz de Análisis Estructural de Impactos Cruzados - Influencia y Dependencia

IV. Materias, relaciones entre Materias e Impactos de la relación sobre las Actividades de la Etapa

1. Listado de Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°
2. Principales Relaciones entre Materias (Materia x Materia) que afectan a las actividades de la Etapa N°
 - Nivel de impacto s/ actividad
 - Criticidad de la relación
 - Impactos sobre la Etapa
 - N° de reporte

V. Actores, relaciones entre Actores e Impactos de la relación sobre las Actividades de la Etapa

1. Listado de Principales Actores Estatales y Societales vinculados a las actividades de la Etapa N°

2. Principales Relaciones entre Actores (Actor x Actor) que afectan a las actividades de la Etapa N°

- Nivel de impacto s/ actividad
- Criticidad de la relación
- Impactos sobre la Etapa
- N° de reporte

VI. Impactos de las relaciones entre Actores y Materias sobre las Actividades de la Etapa

1. Principales Impactos de las Relaciones de Actores por Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°

- Nivel de impacto s/ actividad
- Criticidad de la relación
- Impactos sobre la Etapa
- N° de reporte

VII. Pedidos a los Servicios de Información Especializados y Listados de Reportes

1. Lista de Pedidos a los Servicios de Información Especializados

- Materias: establecer Indicadores
- Actores Individuales: en relación a materias y otros actores: Percepciones y Demandas
- Pares de Actores: Conflictos

2. Lista de Reportes de Integrantes de Grupos de Trabajo

I. Objetivos, Resultados Esperados, Indicadores de Éxito, Actividades y Calendario

1. Objetivo de la Etapa	
--------------------------------	--

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa n
Etapa Actual							
Fecha inicio							
Fechas término							
Nº Actividades de la Etapa							

2. Resultados Esperados e Indicadores de Exito la Etapa Nº

Nº	Resultados Esperados	Nº	Indicadores de éxito

3. Actividades de la Etapa Nº

Nº	Título	Responsable Institucional

4. Calendario Año

Enero			Febrero			Marzo		
Abril			Mayo			Junio		
Julio			Agosto			Setiembre		
Octubre			Noviembre			Diciembre		

Códigos:

- Coloque el Numero de la Actividad en cada semana
- Indique con puntos de colores el inicio y fin de la actividad

Azul	Verde	Amarillo	Rojo
inicio y fin del proceso general	inicio y fin de la etapa	inicio y fin de actividad	punto crítico de tensión

II. Matrices de Relaciones Simples MRS y General MRG

1. Matriz de Temas o Acontecimientos x Tema o Acontecimientos

	Tema o Acontecimiento 1	Tema o Acontecimiento 2	Tema o Acontecimiento 3	Tema o Acontecimiento 4	Tema o Acontecimiento n
Tema o Acontecimiento 1					
Tema o Acontecimiento 2					
Tema o Acontecimiento 3					
Tema o Acontecimiento 4					
Tema o Acontecimiento n					

2. Matriz de Actores x Actores

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor n
Actor 1					
Actor 2					
Actor 3					
Actor 4					
Actor n					

Ver Capítulo III: Páginas 70 y 71

3. Matriz de Normas x Normas (atinentes al tema)

	Norma 1 (atinentes al tema)	Norma 2 (atinentes al tema)	Norma 3 (atinentes al tema)	Norma 4. (atinentes al tema)	Norma n. (atinentes al tema)
Norma 1 (atinentes al tema)					
Norma 2 (atinentes al tema)					
Norma 3 (atinentes al tema)					
Norma 4 (atinentes al tema)					
Norma n. (atinentes al tema)					

4. Matriz de Localización x Localización sobre el Tema o Asunto de la TA

Tema o Asunto **de la AT** **Actores:** **Período:** **a**

	Localización 1	Localización 2	Localización 3	Localización 4.	Localización n.
Localización 1					
Localización 2					
Localización 3					
Localización 4					
Localización n					

5. Matriz de interrelaciones de Temas, Actores, Normativas y Localizaciones referidas a cada etapa de la secuencia TA e IP Gubernamental

		Temas			Actores			Normativa			Localización		
		Tema 1	Tema 2	Tema n	Actor 1	Actor 2	Actor n	Norma 1	Norma 2	Norma n.	Localiz. 1	Localiz. 2	Localiz. n
Temas	1												
	2												
	n.												
Actores	1												
	2												
	n.												
Normas	1												
	2												
	n.												
Localización	1												
	2												
	n.												

III. Matriz de Análisis Estructural de Impactos Cruzados

1. Resultados de la Matriz de Análisis Estructural de Impactos Cruzados - Influencia y Dependencia Directa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	n	Influencia			
																			Suma	%		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dependencia	%																					#####

Influencia Débil = 1 / Influencia Media = 2 / Influencia Fuerte = 3 / Influencia Muy Fuerte = 4

VI: Materias, relaciones entre Materias e Impactos de la relación sobre las Actividades de la Etapa

1. Listado de Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°

Nº de la Actividad	Materias (Clasificadas)	Nº de la Actividad	Materias (Clasificadas)

2. Principales Relaciones entre Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°

Actividad N° ... :						
Relación N°	Materia	Materia	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	Nº de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Materia	Materia	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	Nº de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad Nº ... :						
Relación Nº	Materia	Materia	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	Nº de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos; T: Tiempo; N: Normatividad; C: Costos; P: Políticos					

Actividad Nº ... :						
Relación Nº	Materia	Materia	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	Nº de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos; T: Tiempo; N: Normatividad; C: Costos; P: Políticos					

Actividad Nº ... :						
Relación Nº	Materia	Materia	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	Nº de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos; T: Tiempo; N: Normatividad; C: Costos; P: Políticos					

V: Actores, relaciones entre Actores e Impactos de la relación sobre las Actividades de la Etapa

1. Listado de Principales Actores vinculados a las actividades de la Etapa N°

N°	Actores Estatales (Clasificados)*	N°	Actores de la Sociedad Civil (Clasificados)*

* Nacionales, Internacionales

2. Principales Relaciones entre Actores que afectan a las actividades de la Etapa N°

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Actores	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Actores	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Actores	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Actores	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Actores	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

VI. Impactos de las relaciones entre Actores y Materias sobre las Actividades de la Etapa

1. Principales Impactos de las Relaciones de Actores por Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Materias	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Materias	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

Actividad N° ... :						
Relación N°	Actores	Materias	Nivel de impacto s/ actividad*	Criticidad de la relación*	Impactos sobre la Etapa**	N° de Reporte

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
**Códigos:	O: Objetivos;	T: Tiempo;	N: Normatividad;	C: Costos;	P: Políticos	

VII. Pedidos a los especialistas de los Servicios de Información y Listados de Reportes.

1. Lista de Pedidos a los Servicios de Información Especializados

Nº	Pedidos	Indicadores	Servicio	Fecha
1				
2				
3				
4				
5				
n				

Materias: establecer Indicadores

Actores Individuales: en relación a materias y otros actores: Percepciones y Demandas

Pares de Actores: Conflictos

2. Lista de Reportes de Integrantes de Grupos de Trabajo

Nº	Título	Actividad afectada	Etapas	Fecha
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
n				

ETAPA Nº 2

Título

--

**Coordinador del
Grupo:**

--	--

**Participantes
institucionales:**

--	--

Formatos de Apoyo a la Sistematización

FASE 4: Identificación de Escenarios alternativos a la situación de base

Tema:

FASES 4: Identificación de Escenarios alternativos a la situación de base

I. Mapa de participación de Actores en las Actividades de cada Etapa

II. Cuadros de características estructurales y de comportamiento de los actores

1. Cuadro 1
2. Cuadro 2
3. Cuadro n

III. Objetivos de los Actores por Materias que afectan a las Actividades de la Etapa

IV. Análisis matricial para la identificación de brechas entre Actores.

1. Tabla de *Posiciones* Simples de Actores x Aspectos de la Etapa
2. Matrices de convergencia y divergencia de actores x actores

V. Tipología General de Escenarios por Etapa

1. Tipos
2. Posibilidad de Ocurrencia
3. Capacidad de Acción
4. Valoración/ Expectativa
5. Infracción a legalidad
6. Infracción a Cultura Política

VI. Tipología General de Escenarios por Etapa - Valorización

FASES 4: Identificación de Escenarios alternativos a la situación de base

I. Mapa de participación de Actores

Objetivo: Distribución de la Participación de los Actores en las Actividades de la etapa y de los impactos de los mismos en cada una de ellas. Se incorporará a esta tabla solo aquellos Actores cuya interrelación genera, o puede generar, *impactos significativos* en las Actividades de cada Etapa de la AT (Actores Principales)

Fuente: Cuadros y matrices de las Secciones 2,3 y 4 del documento “Formatos de síntesis correspondientes a las fases 2 y 3 de la MPYGE

Procedimiento: Se incorporará a esta tabla solo aquellos Actores cuya interrelación genera, o puede generar, impactos significativos en las Actividades de cada Etapa de la AT (Actores Principales) y se realizará una ponderación de los impactos utilizando los colores

Referencia Metodológica : Pág. 74 Documento 3- Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

I. Mapa de participación de Actores

Etapa N°:							
N°	Actor**	Actividad 1 *	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad n
1							
2							
3							
4							
5							
6							
n							

Códigos de referencia:

** Nombre del Actor individual y la Institución

* En Actividad incorporar los colores relativos a los impactos según el siguiente código:

*Códigos:	Baja	Verde	Media	Amarillo	Alta	Rojo
-----------	------	-------	-------	----------	------	------

II. Cuadro de características estructurales y de comportamiento de los actores

Objetivo: Disponer de una visión comparativa de las características estructurales y de comportamiento de los actores en relación a la etapa.

Fuente: Formato 2 de cada uno de los actores de la Sección 2 y Mapa de participación de Actores Sección 1

Procedimiento: Transferir la información de los Dossiers de Actores (formatos 1 y 2)

Referencia a la metodología: Pág. 68 y 69 Documento 3- Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica.

ETAPA 1

Título

--

II. Cuadro de características estructurales y de comportamiento de los actores

1. Cuadro de Caracterización 1

Etapa					
Características	Sus intereses corporativos	Sus objetivos estratégicos	Su nivel de desarrollo organizativo.	Su experiencia relacional con la administración pública.	Su sistema de relaciones con los ejecutores de los procesos técnico-administrativos
Actores					
1.					
2.					
3					
4					
n					

2. Cuadro de Caracterización n

Etapa					
Características	Sus objetivos estratégicos	Sus demandas formuladas, atendidas y satisfechas	Su experiencia de conflictos	Su modus operandi para formular demandas, y operar en medio de conflictos	La existencia de secuencias de acción y de utilización de medios instrumentales.
Actores					
1.					
2.					
3					
4					
n					

III. Objetivos de los Actores por Materias que afectan a las Actividades de la Etapa

Principales Objetivos de los Actores por Materias que afectan a las actividades de la Etapa N°

Actividad N° ... :			
Materia:			
N°	Actores	Objetivos de los Actores	N° de Reporte
1			
2			
3			
4			
n.			
Materia:			
N°	Actores	Objetivos de los Actores	N° de Reporte
1			
2			
3			
4			
n.			
Materia:			
N°	Actores	Objetivos de los Actores	N° de Reporte
1			
2			
3			
4			
n.			
Materia:			
N°	Actores	Objetivos de los Actores	N° de Reporte
1			
2			
4			
3			
n.			

IV. Análisis matricial para la identificación de brechas entre actores

Objetivo: Disponer de una visión comparativa (en columnas) de las brechas entre los actores en relación a Objetivos, Secuencia de Actividades, Normativa y Leyes, Tiempo y Otros aspectos correspondientes a la etapa, y establecer una valoración (en filas) de la posición individual del Actor.

Fuente: Ficha de cada uno de los actores de la Sección 2 y Cuadro de características estructurales y de comportamiento de los actores de la Sección 3.

Procedimiento: Valoración de posiciones de los actores según la siguiente convención:

(+1) = A Favor; (0) = Neutros ; (-1) = En Contra

Referencia Metodológica: Pág. 74 y 75 del Documento 3 - Instrumentos de Apoyo a la Gestión Estratégica

1. Cuadro de Posiciones Simples de Actores x Aspectos de la Etapa

	Objetivo	Secuencia de Actividades	Normativa Leyes	Tiempo	Otros	Sumatoria
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor 4						
Actor 5						
Actor 6						
Nº acuerdos						
Nº desacuerdos						
Nº posiciones						

En caso que, en las columnas de la tabla anterior, se verifique la existencia de significativas brechas entre las posiciones de los Actore que puede afectar al Objetivo, y /o Secuencia de Actividades y/o Normativa y Leyes y/o Tiempo y/o Otros aspectos, se procederá en cada columna a analizar las convergencias y divergencias de las posiciones de los actores. Esto último expresa

posibilidades de alianzas y/o conflictos de los actores y, también, la posibilidad de que los mismos puedan afectar el objetivo táctico de la Etapa, por lo cual, se elaborarán las matrices de convergencias y divergencias de actores.

2. Matrices de convergencia y divergencia de actores x actores

Objetivo: Disponer de una visión comparativa de las **convergencia y divergencia** entre los actores para cada uno de los aspectos de etapa, es decir, los Objetivos, la Secuencia de Actividades, Normativa y Leyes, Tiempo y Otros.

Fuente: Tabla de relaciones simples de Actores x Aspectos de la Etapa

Procedimiento: Comparando los actores de dos en dos llenar la matriz de **convergencia y divergencia**. En el ejemplo siguiente se aplica a “Objetivos de la Etapa” y del mismo modo se debe aplicar a “Secuencia de Actividades” “Normativa” etc.

Referencia Metodológica Pág. 75 del Documento de Instrumentos de Apoyo a la Programación Estratégica

Matriz de convergencia de actores x actores : Ej.: Objetivos de la Etapa						
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor 4						
Actor 5						
Actor 6						
Nºde Convergencias						

Matriz de divergencia de actores x actores. Ej.: Objetivos de la Etapa

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor 4						
Actor 5						
Actor 6						
Nºde divergencias						

V. Tipología General de Escenarios por Etapa

Etapa N°	Tipos Escenarios	Posibilidad de Ocurrencia		Capacidad de Acción		Valoración/ Expectativa		Infracción a legalidad		Infracción a Cultura Pol	
		Probables	Improbable	Realizable	Irrealizable	Deseado	Indeseado	Cumple	Incumple	Tolerable	Intolerable
1.1											
1.2											
1.n											
2.1											
2.2											
2.n											
3.1											
3.2											
3.n											
4.1											
4.2											
4.n											
5.1											
5.2											
5.n											
n											

VI. Tipología General de Escenarios por Etapa - Valorización

Etapa Nº	Tipos Escenarios	Posibilidad de Ocurrencia	Capacidad de Realización	Valoración/ Expectativa	Valoración de Legalidad	Aceptación en la Cultura Política	Cuantificación Total	
		De muy Improbable a muy Probable	De muy Irrealizable a muy Realizable	De muy Indeseado a muy Deseado	De totalmente Ilegal a Perfectamente Legal	De muy Inaceptable a muy Aceptable	Suma	Promedio
1.1								
1.2								
1.n								
2.1								
2.2								
2.n								
3.1								
3.2								
3.n								
4.1								
4.2								
4.n								
n								

Segmentos	de improbabilidad				de duda	de probabilidad				
Valores	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
Definiciones (ejemplo)	Evento muy improbable		Evento improbable		Evento probable e improbable	Evento probable		Evento muy probable		Certeza

ETAPA N

Título

--

Formatos de Apoyo a la Sistematización

**FASE 5 : Estructuración final del Escenario TA de base para la programación del que hacer
Gubernamental**

Tema:

FASE 5 : Estructuración final del Escenario TA de base para la programación del que hacer Gubernamental

- I. Cuadro de Acciones Técnico Administrativas e Intervenciones Políticas de otros Actores y del Gobierno en relación a los Escenarios más probables por Etapa**
- II. Cuadro de Escenarios y Medios de Acción Política Gubernamental por Etapa**
- III. Guía para Diagramación de Escenarios en Relación a las ATA e IP de Otros Actores y el Gobierno para las Actividades de la Etapa N°..**
- IV. Guía para Diagramación de Escenarios en Relación a las ATA e IP de Otros Actores y el Gobierno para las Etapa de la ATA**
- V. Cuadro General de Estructuración del Escenario TA para la Programación del que hacer gubernamental - CG2**

ETAPA 1

Título

--

Coordinador del Grupo:	
-------------------------------	--

Participantes institucionales:	
---------------------------------------	--

I. Cuadro de Acciones Técnico Administrativas e Intervenciones Políticas de otros Actores y del Gobierno en relación a los Escenarios más probables

		Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3		Etapa 4		Etapa n	
		Actividad 1	Actividad n	Actividad 1	Actividad n	Actividad 1	Actividad n	Actividad 1	Actividad n	Actividad 1	Actividad n
O	Acciones Técnico Administrativas TA										
t											
r	Intervenciones Políticas IP										
o											
s	Acciones Técnico Administrativas TA										
A	Intervenciones Políticas IP										
c											
t	Acciones Técnico Administrativas TA										
o											
r	Intervenciones Políticas IP										
e											
s	Acciones Técnico Administrativas TA										
G	Intervenciones Políticas IP										
o											
b	Acciones Técnico Administrativas TA										
i	Intervenciones Políticas IP										
e											
r	Acciones Técnico Administrativas TA										
n											
o	Intervenciones Políticas IP										

II. Cuadro de Escenarios y Medios de Acción Política Gubernamental por Etapa

	MAP 1	MAP 2	MAP 3	MAP 4	MAP n
Escenario1	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	
Escenario2	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	
Escenario3	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	
Escenario4	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	
Escenario n	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	1. 2. 3. n.	

III. Guía para Diagramación de Escenarios en Relación a las ATA e IP de Otros Actores y el Gobierno para las Actividades de la Etapa Nº...

		Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad n	
O T R O S	Acciones Técnico Administrativas (ATA)							
	A C T O R E S	Intervenciones Políticas (IP)						
G O B I E R N O		Acciones Técnico Administrativas (ATA)						
	Intervenciones Políticas (IP)							

IV. Guía para Diagramación de Escenarios en Relación a las ATA e IP de Otros Actores y el Gobierno para las Etapas de la ATA

		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa n
O T R O S	Acciones Técnico Administrativas (ATA)					
A C T O R E S	Intervenciones Políticas (IP)					
G O B I E R N O	Acciones Técnico Administrativas (ATA)					
G O B I E R N O	Intervenciones Políticas (IP)					

V. Cuadro General de Estructuración del Escenario TA para la Programación del que hacer gubernamental - Tema: CG2

Objetivo Institucional:

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa n
Título de las Etapa					
Objetivo de la Etapa					
Fechas inicio					
Fechas término					
Resultados Esperados de la Etapa	1 2 3 4 5 n.				
Indicadores de logro de los Resultados	1 2 3 4 5 n.				
Actividades de la Etapa	1 2 3 4 5 n.				
Principales Actores Asociados a Favor					
Principales Actores Asociados					

en Contra					
Intervenciones Políticas Básicas					
Escenarios más Probables					
Intervenciones Políticas según Escenarios					
Responsable Instit.de Progr.					
Responsable Instit Gestión.					
Marco Jurídico Normativo Atinente					
Principales Restricciones Estructurales					
Principales Restricciones					

Funcionales					
Localización espacial o territorial.					

