

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad proponer una estructura de funcionamiento, en lo organizacional y en lo operativo, aplicable a la *Comisión Presidencial para la Transformación de la Administración Pública Nacional en instrumento para la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano*, que en lo adelante denominaremos LA COMISIÓN. En este sentido propone, en primer lugar, una estructura organizativa que armonice el trabajo de los integrantes formales de LA COMISIÓN - como figuran en el decreto de creación - con los equipos de trabajo que ésta debe conformar para llevar adelante la tarea que se le ha encomendada. También se propone una instrumentación operativa como guía para la acción de LA COMISIÓN, que metodice las tareas en cada equipo de trabajo y que desde allí facilite la integración, disminuyendo el re-trabajo y canalizando la comunicación, para lograr, de esta manera, sinergias importantes.

Dentro de esta propuesta se abordan temas de vital interés para el posicionamiento estratégico que orientará la acción de LA COMISIÓN, en cuanto a la cobertura de su intervención (que aspectos debe considerar) y hacia dónde deben dirigirse los efectos e impactos de su intervención.

El carácter dual del presente documento, como Papel de Trabajo y Propuesta, deja claro su espíritu: generar un espacio de discusión para un conjunto de temas que van más allá de lo meramente técnico y constituyen el contexto que nos dotará de las orientaciones que condicionarán nuestras acciones. En tal sentido, la presente propuesta se elaboró para generar espacios de conversación de donde salgan decisiones de aprobación, modificación o rechazo con toda libertad y que sirvan para sentar una base para el trabajo colectivo de sus integrantes y de los grupos e individuos que se vayan sumando.

2. ENFOQUE DEL TRABAJO

El enfoque del presente trabajo parte de la concepción del Estado como principal instrumento promotor del proceso de transformación que se viene desarrollando desde el inicio del actual gobierno. La concepción de esta transformación, tanto en sus objetivos como en sus estrategias, se formuló a través de distintas propuestas electorales que cristalizaron en el actual Plan de Gobierno, que representa el Proyecto Político¹ que estamos adelantando. En este sentido la promoción, elaboración y aprobación mayoritaria de nuestra nueva Constitución marcó una

¹ El Proyecto Político del actual régimen de gobierno está descrito en *La Propuesta de Hugo Chávez. Para continuar la revolución* de mayo de 2000. Las *“Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007”* se desprenden del documento anterior y se limita a un periodo de gobierno por disposiciones legales. En todo caso reviste de legalidad y validez para todo el Estado y para ese periodo, lo propuesto en el Proyecto Político.

primera gran ruptura con los modelos históricos anteriores. Así se inició el cambio con acento en lo político, el cual ha sido acompañado de una movilización social creciente, elemento esencial para la viabilización del cambio.

Recordemos que la estructura interna del Aparato del Estado responde a un constructo histórico conformado a partir de las relaciones de producción y de intercambio dominantes, tanto entre Venezuela y su entorno como en su organización hacia lo interno. El proceso de transformación conlleva una ruptura con los lazos históricos que dieron lugar a éstos y deben dar paso a nuevas concepciones de la producción social (económica, política, ideológica, cognitiva y organizativa), que responda al nuevo modelo de desarrollo en implantación. Debemos romper con los viejos intereses, por lo cual la decisión política debe orientarse a transformar, cambiar la razón de ser del Estado y de la APN como principal instrumento dinamizador del cambio. No debe orientarse a la reestructuración que busca cambiar la disposición de los elementos y sus relaciones dentro de la misma finalidad sistémica, atendiendo a los mismos intereses del pasado.

En resumen, el Ejecutivo Nacional, apoyándose en la transformación de la APN, debe construir el Modelo de País descrito en la Constitución, gestionando la implantación mediante la instrumentalización de las estrategias y el logro de los Objetivos formulados en el Plan de Gobierno. Para ello deberá ganar el concurso de los otros poderes del Estado construyendo acuerdos y compromisos con éstos.

Para finalizar, hacemos énfasis en que la viabilidad de cualquier Proyecto Político para una Nación responde en primera instancia en estar al frente del Estado, esto es, en el manejo del poder. Por tanto, ninguna decisión de LA COMISIÓN debe escapar de un análisis de sus efectos en el ámbito político, más aún en los actuales momentos.

3. CONSIDERACIONES GENERALES

Seguidamente haremos referencia a los elementos que le dan vida a la Comisión y a una descripción rápida de las instancias del Estado.

CREACIÓN

GACETA OFICIAL: AÑO CXXIX MES XII -- Caracas, Miércoles 18 de Septiembre de 2002 -- Número 37.530

Decreto No. 1.980, mediante el cual se crea la Comisión Presidencial para la Transformación de la Administración Pública Nacional en instrumento para la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano como órgano permanente de asesoría directa al Presidente de la República.

En el **Anexo 1** se presenta el texto del decreto.

ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

Una breve referencia de la composición de los Poderes que componen al Estado Venezolano se presenta en el **Anexo 2**.

4. DE LOS OBJETIVOS DEL ESTADO A LOS DE LA COMISIÓN

Empezaremos por establecer un Marco de Referencia que sirva para ubicar en diferentes niveles los resultados esperados de la acción de los macro componentes del sistema donde interactúa la Administración Pública Nacional (APN) en particular y el Estado en general.

En este orden, tendremos un Nivel General que engloba a la Nación, un Nivel Intermedio que comprende al Estado en su totalidad, un Nivel Particular constituido por la Administración Pública Nacional y un Nivel Especifico representado por la Comisión Presidencial que nos ocupa. Para cada nivel definiremos sus macro-componentes correspondientes, los cuales nos proporcionarán el hilo conductor entre los diferentes niveles.



Debemos recalcar que nuestro enfoque de análisis será la consideración de los Niveles mencionados como sistemas abiertos, incluso al tratar el país en su totalidad haremos lo mismo, estará abierto a relaciones con su entorno constituido por el Sistema Mundo.

NIVEL GENERAL: LA NACIÓN

En el Nivel más general tenemos al País en su totalidad.

Macro-componentes

El país esta compuesto por tres macro-componentes: Estado, Sociedad y Territorio.

Resultados

En este nivel tendremos, como área de resultado, la expresión de mayor abstracción que integre el complejo de componentes del desarrollo humano, que generalmente se expresa de la siguiente manera:

- como orientación: Reproducción Social Humanista
- como objetivo: el logro de una mejor calidad de vida garantizando la permanencia de la base de sustentación ecológica.

Los objetivos a lograr a través de las políticas y acciones del Estado serán la permanencia de la base de sustentación ecológica y la mejora de la calidad de vida, lo cual conlleva la consideración de las relaciones sociedad-estado-territorio.

La desagregación de estos términos en los principios esenciales que norman la actividad del Estado y la Sociedad están establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. Éstos constituyen la Imagen Objetivo o Gran Visión que normará la actividad conjunta de los diversos actores del juego social en Venezuela.

En este sentido existen dos conjuntos de menor jerarquía que constituyen los grandes instrumentos para la construcción y viabilización del transito hacia la Imagen Objetivo definida en la Constitución, la cual desde su primer artículo define: "Son elementos irrenunciables de la Nación la independencia, la libertad, la soberanía, la inmunidad, la integridad territorial y la autodeterminación nacional". El primero es el Marco Legal establecido por las Leyes y el segundo es el Plan de Gobierno 2001-2007², de carácter estratégico y que contempla elementos de largo plazo.

El cuerpo legal debe constituir un todo coherente que norme y regule la actividad del Estado y la Sociedad en el proceso de transformación hacia la Imagen Objetivo descrita en la Constitución. Dicho cuerpo legal está conformado por un número importante de leyes, muchas de ellas elaboradas en tiempos anteriores a la nueva Constitución y otras, las mas recientes, empezando por las elaboradas en el

² Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 emanado del Ejecutivo Nacional y aprobado por la Asamblea Nacional.

periodo constituyente, nacidas en medio de un proceso novedoso influido por fuerzas encontradas y en un ambiente político exaltado.

El Plan de Gobierno nace de la Propuesta Electoral de mayo de 2000³ y en él se establecen los Objetivos y Estrategias formuladas sobre cinco dimensiones esenciales denominadas polos o equilibrios, estos son: el político, el social, el económico, el territorial y el internacional. Este Plan es el resultado de la evolución sucesiva, a través de varias propuestas, desde la “*Agenda Bolivariana Alternativa. Una Propuesta Patriótica, para salir del Laberinto*” y luego “*La Propuesta de Hugo Chávez para transformar a Venezuela. Una Revolución Democrática*” para la elección de 1998. La Propuesta de Gobierno actual (mayo de 2000) se formuló luego de aprobada la nueva Constitución y manteniendo el mismo espíritu de sus antecesores armonizó su contenido con las líneas establecidas por ella. Por otro lado, el Plan de la Nación, como requerimiento legal para un periodo de Gobierno (2001-2007) mantiene los mismos lineamientos, dotando de legalidad lo ya tratado en el primero y constituye la guía de la acción del Estado.

Visto los párrafos anteriores, resulta claro que el cuerpo de leyes de la República posee un fuerte anclaje en el pasado, en el sentido que la mayor parte de ellas y quizá una buena porción de las nuevas, están condicionadas por concepciones culturales tradicionales. Como contraparte, el Plan de Gobierno es una expresión del movimiento que llega al poder en diciembre de 1998 y que es ratificado en el 2000, es su propuesta para transformar a la Nación. En este sentido, expresa el sentido del cambio o transformación, y en él se establecen objetivos en varios niveles y las estrategias para enfrentar el proceso de cambio.

En razón a todo lo anterior, se propone como gran Marco o Visión al descrito en la Constitución de 1999, y al Plan de Gobierno 2001-2007 como la guía para la acción (en cuanto a objetivos y estrategias) en el mediano plazo. El marco legal deberá ser evaluado a la luz de las transformaciones necesarias para viabilizar el cambio en cumplimiento de los principios emanados de la Constitución y el logro de los objetivos formulados en el Plan de Gobierno.

NIVEL INTERMEDIO: EL ESTADO

El Estado comprende al Poder Público en su totalidad. Está conformado por los diferentes poderes descritos en la Constitución en todos los ámbitos territoriales (nación, estado, municipio).

Macro-componentes

En este Nivel Intermedio tenemos al Estado compuesto por cinco macro-componentes, representados por los Poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Ciudadano y Electoral.

Para Venezuela, el Estado es el instrumento fundamental para promover el cambio, por lo que su acción conjunta deberá arrojar como resultado el logro de

³ La Propuesta de Hugo Chávez. Para continuar la revolución. Mayo de 2000.

Para Venezuela, el Estado es el instrumento fundamental para promover el cambio, por lo que su acción conjunta deberá arrojar como resultado el logro de los objetivos plasmados en el Plan de Gobierno manteniéndose dentro de los canales establecidos por la Constitución de la República. La Constitución representa la jerarquía mayor donde se definen multiplicidad de elementos de la nueva República. El Plan de Gobierno representa el vehículo para transitar hacia esa gran imagen descrita en ella. Las leyes de la República representan la forma del camino sobre el cual debemos transitar, esto es, las reglas del juego que definen el espacio de lo posible en lo legal, lo cual facilitará o dificultará el tránsito hacia la Nación que deseamos, la descrita en nuestra Constitución.

Resultados

Los resultados a lograr mediante la acción del Estado son el logro conjunto de los objetivos representados en el siguiente gráfico, siguiendo los lineamientos y manteniéndonos dentro del Marco de la Constitución.



Por normativa legal se denomina Económico-Social y comprende un periodo de gobierno

Polo o equilibrio	Objetivos	Estrategias
↯ Económico	Desarrollar la economía productiva	Diversificación productiva
↯ Social	Alcanzar la justicia social	Incorporación progresiva (inclusión)
↯ Político	Construir la democracia bolivariana	Participación protagónica corresponsable
↯ Territorial	Ocupar y consolidar el territorio	Descentralización desconcentrada
↯ Internacional	Fortalecer la soberanía nacional y promover un mundo multipolar	Plurización multipolar

En este sentido podemos establecer cinco Áreas de Impacto, vinculándolas directamente a cada uno de los cinco polos o equilibrios.

NIVEL PARTICULAR: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL

La Administración Pública Nacional (APN) comprende los órganos del Ejecutivo a nivel nacional. Es el área de competencia del Ejecutivo Nacional.

Macro-componentes

Los macro-componentes se definen a partir de los elementos esenciales que conforman a la APN. Podemos definir en un sentido amplio que la Administración Pública Nacional está conformada por elementos humanos y mecánicos, y en otro

sentido, que estos elementos pueden ser individuales o colectivos. De esta manera construimos la siguiente matriz:

	HUMANOS	MECANICOS
INDIVIDUALES	GENTE	TECNOLOGIA
COLECTIVOS	ORGANIZACIÓN	

Los elementos que siendo humanos son de carácter individual define el macro-componente Gente, referido a los Recursos Humanos.

Los elementos que siendo humanos son de carácter colectivo define el macro-componente Organización.

Los elementos que siendo mecánicos son de carácter individual y colectivo define el macro-componente Tecnología, donde en relación a la APN jugarán roles fundamentales la Tecnología de la Información (Sistemas Duros)⁴ y las Prácticas Gerenciales (Sistemas Blandos).

En razón a lo anterior los macro-componentes de la APN son: la gente, la organización y la tecnología.

Resultados

Como soporte organizacional del Ejecutivo Nacional, los resultados de la APN será dar sustento de manera eficiente y eficaz a la Gestión del Ejecutivo para alcanzar los Objetivos del Estado. En este sentido el rol de la APN es ser el instrumento de la Dirección del Ejecutivo para llevar adelante los procesos que desencadenen en el logro de los objetivos del Estado en su conjunto.

Los macro-componentes antes descritos deberán articularse para el logro de los resultados esperados. Podemos definir tres dimensiones para agrupar los resultados de la gestión de la APN:

☞ **Funcionamiento:** comprende un fluido desempeño de la APN. Está vinculado entre otros resultados a menor burocracia, mejor servicio, etc.

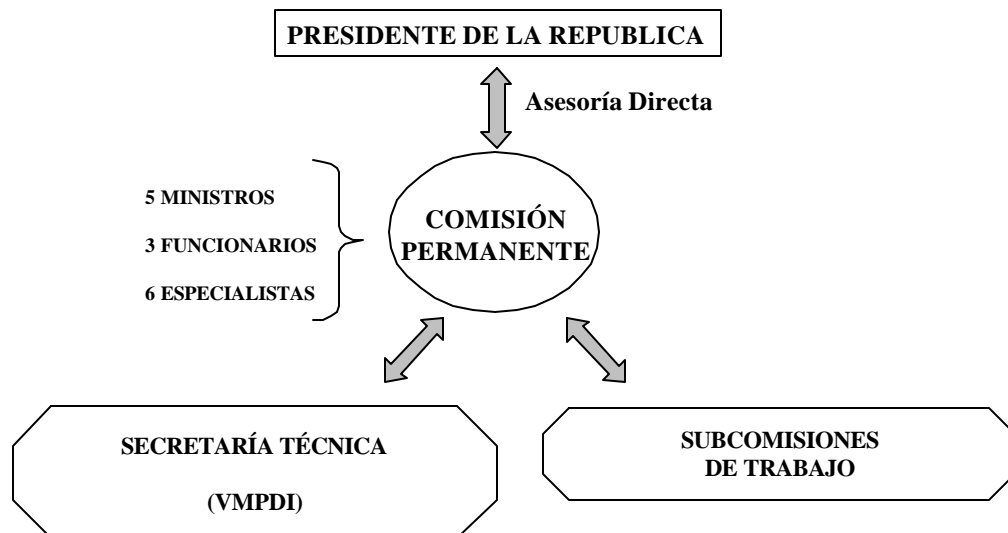
⁴ Realmente se puede definir como elemento mecánico-individual a las computadoras personales y como elemento mecánico-colectivo a las redes. Creemos mejor trabajarlos conjuntamente bajo la concepción de la Tecnología de la Información.

- ❖ Capacidades Humanas: comprende la transformación cultural que oriente los actos de los individuos.

NIVEL ESPECÍFICO: LA COMISIÓN

La Comisión está conformada, según su decreto de creación, de la siguiente manera:

- ❖ Cinco Ministros de los siguientes despachos: MPD (preside la Comisión), MCT, MARN, MT y MF.
- ❖ Tres funcionarios de alto nivel: representante de la Vice-Presidencia, el Director de la ONAPRE y la Procuradora General de la República.
- ❖ Seis especialistas designados por el Presidente de la República por órgano del Ministro de Planificación y Desarrollo.
- ❖ Secretaria Técnica a cargo del Vice-Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional del MPD.
- ❖ Podrá constituir las Sub-comisiones de trabajo que estime necesarias.



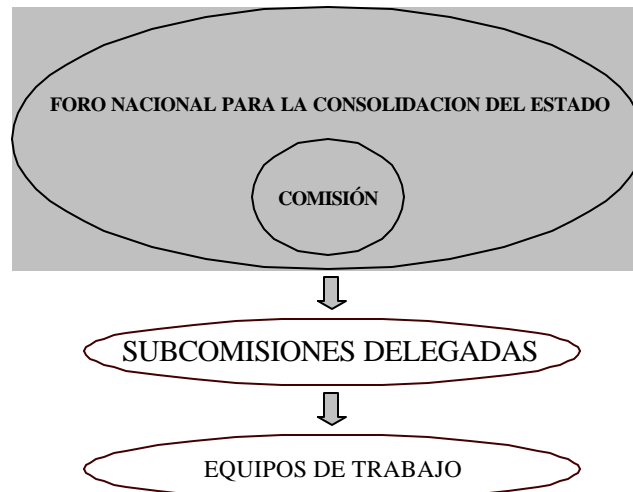
Macro-componentes

Sus macro-componentes son los siguientes:

- ❖ La Comisión en pleno
- ❖ La Secretaría Técnica: vínculo con la APN
- ❖ Las Sub-Comisiones de Trabajo

La interacción entre estos Macro-Componentes variará en atención a los procesos específicos que se estén desarrollando. Los procesos que fluyen a través de estos Macro-Componentes son los siguientes:

- ❖ Toma de decisiones: 1) Presidente de la República (superiores); 2) La Comisión en pleno (intermedias); 3) Los Especialistas (las que les sean delegadas).
- ❖ Conceptualización y documentación del Proyecto: Grupo de Especialistas y Sub-comisiones de trabajo. Procesamiento de información y agregación de valor.
- ❖ Coordinación: Grupo de Especialistas y conexiones hacia las instituciones de la APN vía Secretaría Técnica.
- ❖ Marco Legal: Grupo de Especialistas y Equipo de Trabajo ad hoc. Trabajo enfocado a vínculo con la Asamblea Nacional.
- ❖ Comunicación: Estrategias y acciones para la comunicación a todo el entorno, vinculado con LA COMISIÓN y para la participación ciudadana. Es un proceso transversal al resto del trabajo de LA COMISIÓN. Se prevé que se requerirá de un Equipo de Trabajo ad hoc de apoyo.
- ❖ Foro Nacional para la Consolidación del Estado: se añade este proceso en atención al lineamiento de apertura existente desde el inicio de las funciones de la Comisión.



Puede observarse rápidamente la carga de trabajo que recae sobre el equipo de especialistas. En atención a ello deberá generarse una organización de apoyo bajo el esquema de Equipos de Trabajo vinculados directamente a las Sub-Comisiones de manera que el rol fundamental de los Especialistas sea el liderazgo y la coordinación de dichos procesos.

De manera ilustrativa⁵ se muestran las competencias de la Comisión según el decreto de creación agrupadas por tipo de actividad, agregando el manejo del Foro Nacional para la Consolidación del Estado.

COMPETENCIAS SEGÚN DECRETO

CONCEPTUALIZACIÓN

Líneas estratégicas que guiarán el proceso de consolidación del Nuevo Estado

Nuevo modelo de Administración Pública

Lineamientos para Transformación Institucional de la Administración Pública

PLANIFICACIÓN

Proyecto de Transformación Institucional para consolidar la red de Instituciones del Estado

COORDINACIÓN

Coordinar, ejecutar y dar seguimiento al Proyecto de Transformación Institucional

ESTRATEGIAS

Viabilizar proyectos de leyes relativas al proceso de transformación

Políticas de Formación, Capacitación y Adiestramiento

Impulsar el uso de tecnologías abiertas

Estrategia Comunicacional

ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO

COMPETENCIAS ADICIONALES

APERTURA

Gestión del Foro Nacional para la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano

Resultados

Los resultados esperados de la Comisión, dentro del enfoque de intervenciones tempranas ocurridas desde el mismo inicio de su existencia, se pueden resumir en los siguientes:

- ❖ Identificación y formulación de mecanismos que permitan la coordinación del ejecutivo nacional con los otros poderes y con los niveles estatal y municipal, para adelantar el proceso de Consolidación del Nuevo Estado Venezolano dentro de las líneas estratégicas definidas a tal fin.
- ❖ Estructuración concertada de un Nuevo Modelo de APN y de los lineamientos que orientarán su proceso de transformación institucional, de manera que se adecue al logro de los resultados para ella establecidos en cuanto a funcionamiento, logro de objetivos y capacidades humanas. Antes de mediados de marzo de 2003 deberá entregarse un proyecto para el proceso de transformación del marco institucional. Este resultado implica la realización de

⁵ Esquema elaborado por los especialistas miembros de la Comisión.

dos tipos de trabajo: trabajo Conceptual y trabajo de Coordinación (de carácter Político).

- ❖ Coordinación, seguimiento y evaluación de los procesos de transformación institucional que se adelanten. Este trabajo es de carácter socio-técnico.

Las acciones de la Comisión deberán orientarse dentro del siguiente conjunto de estrategias (no limitativa):

- Promover la profundización de los principios contenidos en la Constitución.
- Transformación de la APN hacia una gestión por resultados: funcionamiento, logro de sus objetivos (gran visión: La Constitución; objetivos estratégicos: El Plan de Gobierno) y la transformación cultural.
- Viabilizar ante la Asamblea Nacional los proyectos de leyes relacionados con el proceso de transformación institucional.
- Estar enmarcadas dentro de una estrategia comunicacional, en coordinación con los órganos competentes en la materia, hacia el resto del Estado y hacia la ciudadanía.
- Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de información basadas en estándares abiertos.
- Propiciar políticas de formación, capacitación y adiestramiento de los funcionarios públicos.

5. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Seguidamente se comentarán algunos aspectos teóricos que dan soporte al trabajo de LA COMISIÓN. En la presente entrega haremos referencia a dos temas: El Nuevo Modelo de Gestión Pública y las Redes. En atención al avance y acogida que tenga el contenido del presente documento, sucesivamente se podrán ir incorporando breves descripciones de las referencias conceptuales utilizadas en LA COMISIÓN sugiriendo fuentes de información para ahondar en cada tema.

Nuevo Modelo de Gestión Pública⁶

El Nuevo Modelo de Gestión Pública⁷ podemos caracterizarlo como Democrático (debe haber participación ciudadana), Transparente (obligación de rendir cuentas) y Responsable (debe exigirse responsabilidad pública inclusive de las omisiones).

El logro de lo anterior exige: 1) incorporar a la Administración Pública la Planificación Estratégica; 2) concreción del compromiso entre quienes van a

⁶ Ver documento "Paradigmas emergentes de la reforma administrativa: la nueva gestión pública" de Antonio Quintín.

⁷ Tomado de la exposición del Dr. Antonio Quintín el 03/10/02 en reunión formal de LA COMISIÓN

financiar (clientes) y los que van a gerenciar; 3) evaluar en base a los parámetros establecidos en el compromiso; 4) rendición de cuenta (la información que el gobierno y sus componentes deben rendir a la ciudadanía) y 5) incentivos materializados en forma distinta a sueldo (mejor presupuesto, equipamiento, etc.).

Las Redes⁸

En la era de la información, la forma de organización crítica es la red. Una red es, simplemente, una serie de nodos interconectados. Puede tener jerarquías pero no tiene un centro. Las relaciones entre los nodos son asimétricas, pero todas ellas son necesarias para que la red funcione, para la circulación del dinero, de la información, de la tecnología, de las imágenes, de los servicios, de las personas, a través de la red.

Es cierto que las redes han existido siempre en las organizaciones humanas. Pero sólo en la actualidad se han transformado en la forma predominante y es la manera más poderosa de organizar la instrumentalidad, más que la expresividad. El motivo es fundamentalmente tecnológico. La fuerza de las redes reside en su flexibilidad, su capacidad de descentralización, su geometría variable que se adapta a nuevas tareas y demandas sin destruir las reglas básicas de la organización ni alterar sus objetivos últimos.

Sin embargo, su debilidad fundamental, a través de la historia, ha sido la dificultad existente para conseguir una coordinación encaminada a un objetivo común, a un propósito focal, que necesite una concentración de recursos en espacio y tiempo, centrándose en una organización precisa, como los ejércitos, las burocracias, las grandes fábricas, y las corporaciones verticales.

Con la nueva tecnología de la información y organización, la red es, al mismo tiempo, centralizada y descentralizada, puede ser coordinada sin tener un centro. En vez de instrucciones, tenemos interacciones. Niveles de mucha más alta complejidad pueden ser manejadas sin perturbaciones importantes.

6. LINEAMIENTOS GENERALES DE LA TRANSFORMACIÓN⁹

Se han definido tres lineamientos generales para la Gestión de la Transformación. Se han identificado a cada uno de ellos con una palabra que simbolice su significado. Estos son: apertura, complejidad y aprendizaje.

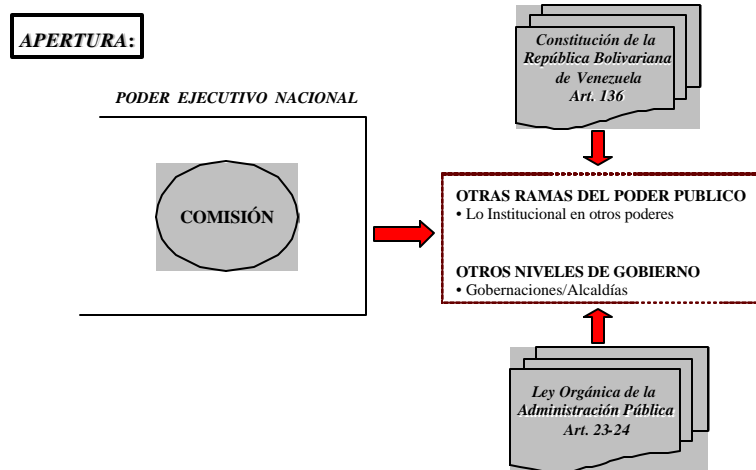
⁸ Síntesis de la referencia a Redes en el texto "Posibilidades de Desarrollo en la Era de la Información" de Manuel Castells (1998).

⁹ Estos lineamientos fueron desarrollados por los especialistas integrantes de LA COMISIÓN y presentados a LA COMISIÓN en pleno (con asistencia de los Ministros) y en reunión del Foro para la Consolidación del Estado.

Cada uno de ellos ha sido sintetizado en una gráfica que ha sido presentada por el Prof. Baralt a LA COMISIÓN y al Foro Nacional para la Consolidación del Estado. Seguidamente presentaremos las láminas que sintetizan el espíritu de cada lineamiento.

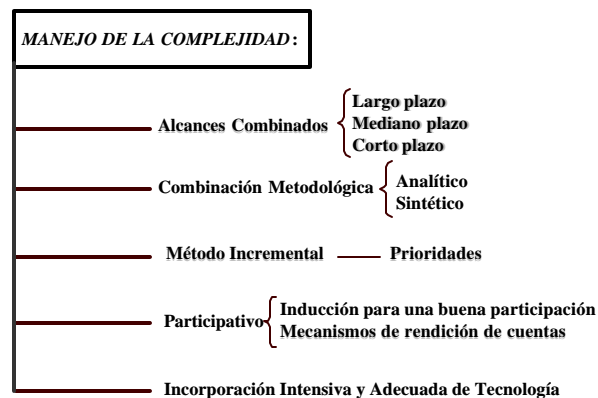
APERTURA

Se refiere a la apertura de LA COMISIÓN hacia los otros poderes del Estado, a los otros niveles de Gobierno (Gobernaciones y Alcaldías) y a la Ciudadanía.



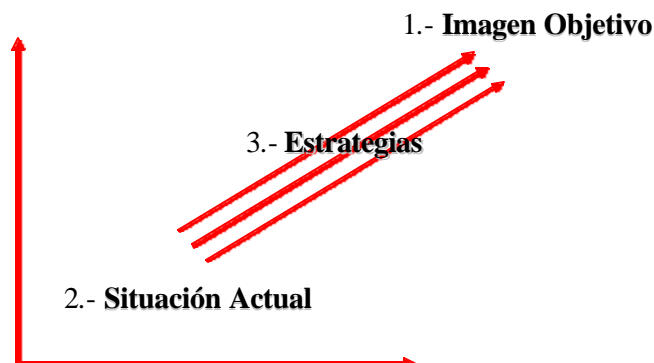
COMPLEJIDAD

Se refiere a las estrategias que debemos tomar como orientaciones para enfrentarnos a la complejidad.



APRENDIZAJE

Se refiere a no empezar desde cero. Deben abordarse de manera crítica las experiencias del pasado para comprender las razones de sus éxitos y sus fracasos dentro del contexto que tuvieron que enfrentar.



7. CARACTERIZACIÓN DE LA COMISIÓN

En este punto propondremos una organización para LA COMISIÓN y una instrumentación operativa basada en el enfoque descrito al inicio del documento. Para ello iniciaremos esbozando los Objetivos de la Comisión y de allí pasaremos a las propuestas relacionadas con la organización. Finalmente propondremos los instrumentos operativos para su funcionamiento.

OBJETIVOS

Resulta de utilidad definir los Objetivos en dos niveles – general e intermedios – para facilitar las definiciones que de allí se desprendan. Adicionalmente se retomarán los procesos fundamentales sobre los que se desarrollará el trabajo de LA COMISIÓN para así tener una visión más integral de su quehacer.

Objetivo General:

Impulsar directrices y crear los mecanismos en el Estado para avanzar conjuntamente, utilizando como elemento dinamizador del cambio a la Administración Pública Nacional, en la consolidación del Modelo de País contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Objetivos intermedios:

Para el logro del Objetivo General arriba presentado debemos alcanzar los siguientes Objetivos Intermedios:

- ❖ Identificación y formulación de mecanismos que permitan la coordinación del ejecutivo nacional con los otros poderes¹⁰ y con los niveles estatal y municipal, para adelantar el proceso de Consolidación del Nuevo Estado Venezolano dentro de las líneas estratégicas definidas a tal fin.
- ❖ Estructuración¹¹ concertada de un Nuevo Modelo de APN y de los lineamientos que orientarán su proceso de transformación institucional, de manera que se adecue al logro de los resultados para ella establecidos en cuanto a funcionamiento (eficiencia), logro de objetivos y capacidades humanas, así como para dinamizar el proceso de Consolidación del Nuevo Estado Venezolano.
- ❖ Creación de canales transparentes de comunicación bidireccional que demande el concurso de la ciudadanía, de manera que se avance en el logro de una participación protagónica y corresponsable tanto en los temas relativos al

¹⁰ En especial con la Asamblea Nacional para la adecuación del marco legal mediante trabajos concertados entre ambos.

¹¹ Repensar los elementos, los tipos de relaciones, las reglas del juego y la finalidad o razón de ser.

trabajo de LA COMISIÓN como en los mecanismos diseñados para ello en la APN.

Procesos fundamentales:

Los procesos sobre los que se sustentará el trabajo de LA COMISIÓN son los siguientes:

- ❖ Toma de decisiones: 1) Presidente de la República (superiores); 2) La Comisión en pleno (intermedias); 3) Los Especialistas (las que les sean delegadas); 4) El Vice Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional (acción directa hacia la APN).
- ❖ Conceptualización y documentación del Proyecto: Grupo de Especialistas, Sub-comisiones y Equipos de Trabajo. Procesamiento de información y agregación de valor.
- ❖ Coordinación/Acción (horizontal y en red): La Comisión y sus conexiones hacia otros poderes (horizontal) y hacia las instituciones de la APN vía Secretaría Técnica (red).

Procesos transversales:

- ❖ Participación Ciudadana: Eje de la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano. Creación de mecanismos que desarrollen canales efectivos para la participación ciudadana con LA COMISIÓN y los entes del Estado.
- ❖ Comunicación: Estrategias y acciones para la comunicación a todo el entorno vinculado con LA COMISIÓN y hacia la sociedad.

Procesos de apoyo:

- ❖ Marco Legal: Grupo de Especialistas y Equipo de Trabajo ad hoc. Trabajo enfocado a vínculo con la Asamblea Nacional.
- ❖ Gestión del Foro Nacional para la Consolidación del Estado: se añade este proceso en atención al lineamiento de apertura existente desde el inicio de las funciones de la Comisión. Este espacio de intercambio tendrá carácter permanente y será una instancia fundamental del proceso de coordinación arriba indicado.

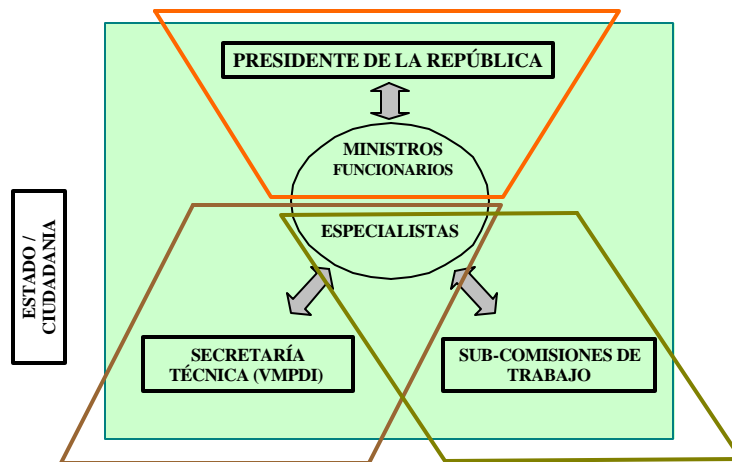
ORGANIZACIÓN

Para la organización de LA COMISIÓN, proponemos un **mixto organizacional**, donde separaremos la estructura formal según el decreto de creación, de la estructura que generará la propia Comisión para alcanzar sus fines. A manera de enunciado tendremos una estructura típicamente jerárquica en la Comisión formal y una estructura en red para los equipos de trabajo, esto debido a la complejidad del Objeto sobre el cual trabajaremos (la APN) y con la finalidad de incorporar las capacidades ya existentes mediante alianzas temporales.

Estructura Formal: arquitectura jerárquica

Se refiere a los componentes de LA COMISIÓN definidos en el mismo decreto de creación. En este sentido tendremos tres macro-componentes:

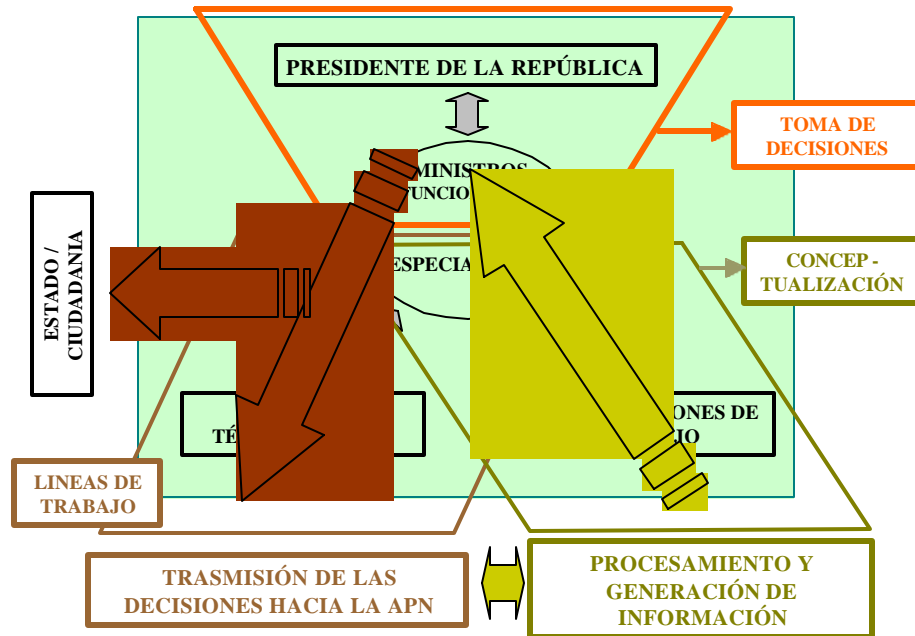
- ❖ La Comisión en pleno: la desagregaremos en un componente asociado a la toma de decisiones y otro conformado por los especialistas.
- ❖ La Secretaría Técnica: el Vice-Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional del MPD, el canal hacia la APN. Su interacción hacia arriba será a través de los especialistas.
- ❖ Las Sub-Comisiones de Trabajo y la organización que se desprenda de ellas. Su interacción hacia arriba será a través de los especialistas.



Sobre esta estructura formal fluirá la información con tres fines específicos:

- ❖ La Toma de Decisiones.
- ❖ La trasmisión de las decisiones en forma de recomendaciones, instrucciones, aprobación/rechazo a propuestas, etc.
- ❖ El procesamiento y generación de conocimiento e información que tomará la forma de informes al decisor o de esquemas para la toma de decisiones, así como de propuestas de diverso tipo.

Este flujo de información lo podemos apreciar en el gráfico siguiente:



Más específicamente, en el gráfico podemos observar:

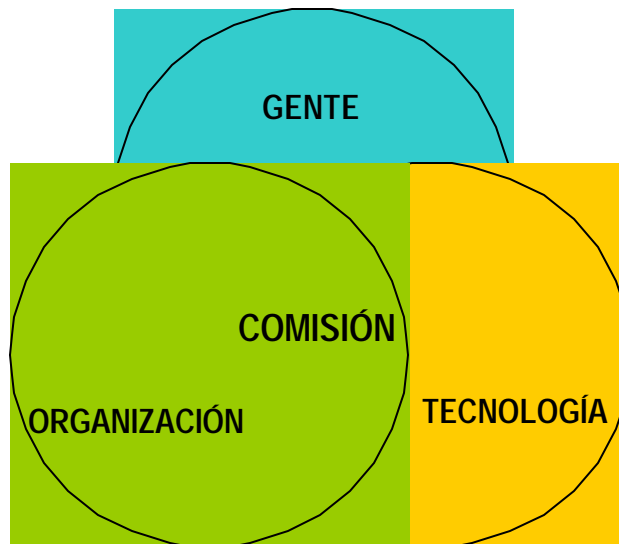
- ❖ En la parte superior se representa el espacio para la Toma de Decisiones donde se localiza el Presidente, Ministros y funcionarios de alto nivel. Los especialistas entrarán en este espacio si les delegan algún tipo de decisiones.
- ❖ El flujo representado en dirección ascendente que emana de las Sub-Comisiones de trabajo y la organización en que se apoyen, lo podemos describir como "Conceptualización".
- ❖ El flujo representado en dirección descendente que se dirige hacia la Secretaría Técnica lo podemos describir como "Líneas de Trabajo".

Un elemento fundamental que debe generar LA COMISIÓN hacia sus colaboradores es el direccionamiento ideológico (valores y principios) lo cual permitirá alinear el trabajo de todo participante directo o indirecto. Esto será válido tanto para los equipos de procesamiento y generación de información como para los actores que vayan a incidir en el proceso de cambio en cualquiera de los componentes de la APN y de allí hacia todo el Estado.

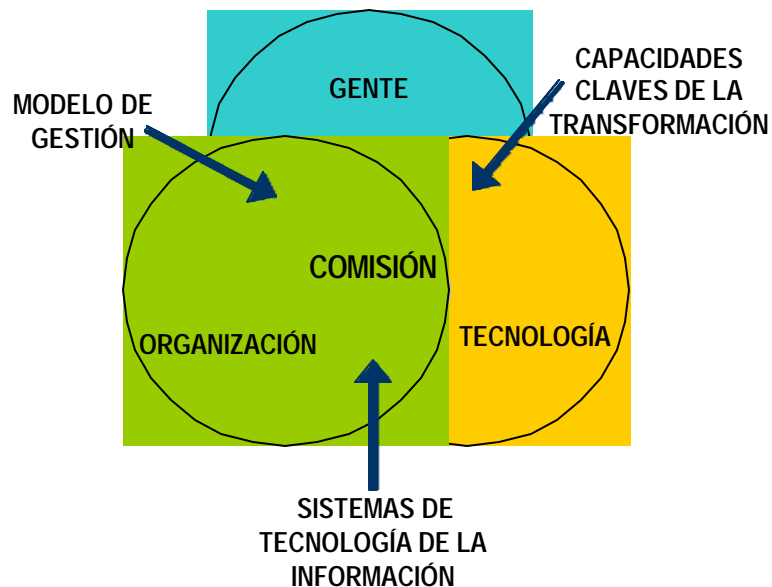
Estructura generada por LA COMISIÓN: la red

La estructura derivada de la conceptualización inicial de los objetos de trabajo de LA COMISIÓN (gente, organización y tecnología) nos lleva a considerar a la estructura en red como la más conveniente para organizar los Equipos de Trabajo que apoyarán a las Sub-Comisiones (Gente, Organización y Tecnología). En este sentido resulta conveniente identificar los Objetos con los Nodos de la Red. Por lo tanto, las Sub-Comisiones y los Equipos de Trabajo organizados en torno a ellas, abordarán las temáticas contenidas en cada uno de los Nodos pudiendo cada uno de ellos a la vez organizarse según la arquitectura más conveniente a sus respectivos temas (probablemente también en Red).

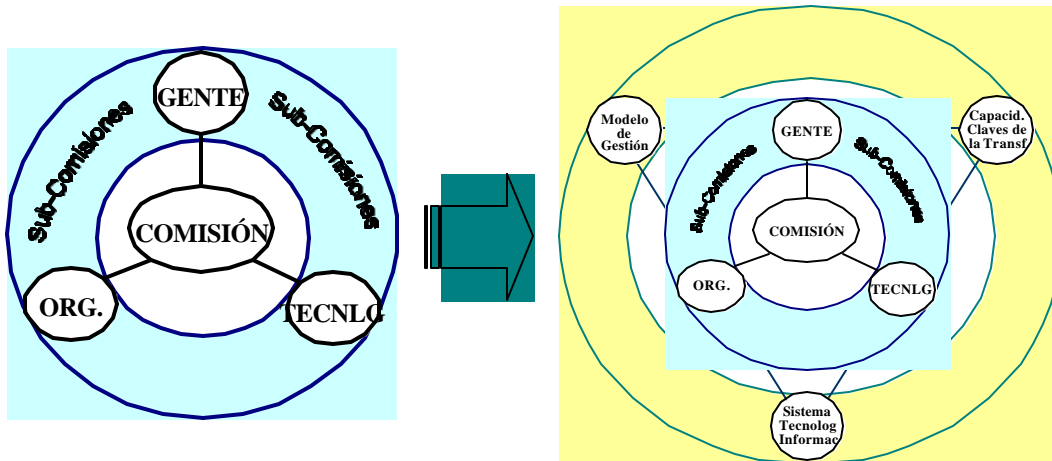
En atención a lo anterior, partiremos a nivel de Sub-Comisiones con los macro-componentes de la APN (Gente, Organización y Tecnología).



Estos macro-componentes se solapan entre sí, creando espacios que sirvan para compatibilizar las acciones entre los macro-componentes. De esta manera, estas intersecciones, que podemos denominar *Nodos Integradores*, serán espacios para compatibilizar el avance para cada combinación de dos cualesquiera de las Sub-Comisiones. Podemos denominarlos de la siguiente manera: Modelo de Gestión, Capacidades Tecnológicas Claves para la Transformación y Sistemas Tecnológicos de Información.



Podemos representar la organización presentada en un esquema concéntrico, más adecuado para la organización que se derivará de las Sub-Comisiones.



Modelo de Gestión

Busca compatibilizar los avances en las Sub-Comisiones *Gente* y *Organización*. Se refiere al Nuevo Modelo de Gestión Pública¹² que podemos caracterizar como Democrática (debe haber participación ciudadana), Transparente (obligación de rendir cuentas) y Responsable (debe exigirse responsabilidad pública inclusive de las omisiones). El logro de lo anterior exige: 1) incorporar a la Administración Pública la Planificación Estratégica; 2) concreción del compromiso entre quienes van a financiar (clientes) y los que van a gerenciar; 3) evaluar en base a los parámetros establecidos en el compromiso; 4) rendición de cuenta (la información que el gobierno y sus componentes deben rendir a la ciudadanía) y 5) incentivos materializados en forma distinta a sueldo (mejor presupuesto, equipamiento, etc.).

Capacidades Tecnológicas Claves de la Transformación

Busca compatibilizar los avances en las Sub-Comisiones *Gente* y *Tecnología*. Por Tecnología entendemos al conjunto de conocimientos (adquiridos y generados) así como a las habilidades, destrezas y medios para el manejo parcial o integral de procesos de diversa índole (producción primaria, transformación, servicios básicos hasta terciarios avanzados). En este sentido las tecnologías deberán desarrollarse enfocadas a las áreas claves que produzcan mayor efecto reproductivo en el país. En otras palabras, deberán identificarse las capacidades fundamentales a desarrollar, tanto técnicas como sociales para impulsar la producción social (económica, política, ideológica, cognitiva y organizativa) dentro del modelo de desarrollo seleccionado. La orientación fundamental sigue siendo el

¹² Tomado de la exposición del Dr. Antonio Quintín el 03/10/02 en reunión formal de LA COMISIÓN

Plan de Gobierno como orientador de la acción y la Constitución como marco de referencia del Modelo de País.

Sistemas de Tecnologías de la Información

Busca compatibilizar los avances en las Sub-Comisiones *Organización* y *Tecnología*. Se refiere a la plataforma y tecnologías de la información que soportarán los procesos organizacionales.

Tal y como se mencionó anteriormente estos *Nodos Integradores* tienen la finalidad de armonizar/regular el avance del trabajo de las Sub-Comisiones, esto es, constituyen el elemento de enlace entre cada combinación entre ellas lo cual conlleva una función reguladora en dos dimensiones: en cuanto al Objeto sobre el que se trabaja y en cuanto a la compatibilidad de resoluciones que tome una Sub-Comisión, sean estas en forma de diagnóstico, de visión futura, de conveniencia de una estrategia, de solución a un problema, etc.

Estas funciones las podemos describir brevemente de la siguiente manera:

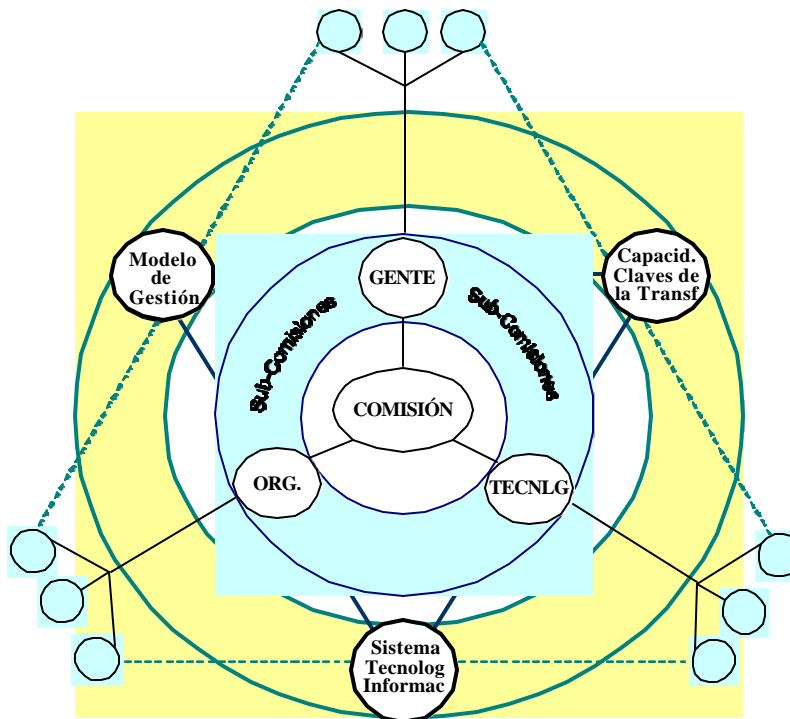
- ❖ Asegurar que se trabaje sobre Objetos similares lo que permite una coherencia entre el objetivo planteado con la base conceptual de apoyo, los planes que sirvan de orientación y el análisis de entorno. Como ejemplo podemos citar el problema del desarrollo de una región específica del país. El problema será el desarrollo visto desde una perspectiva integral, la base conceptual estará conformada por las teorías de la Planificación Regional del Desarrollo, la orientación vendrá dada por el Plan Nacional de Desarrollo Regional y el entorno a considerar será el país. Sobre bases distintas deberemos trabajar si el problema es el desarrollo de una localidad específica, por ejemplo una ciudad o un municipio. Aquí deberemos utilizar como base conceptual las teorías sobre desarrollo local, la orientación vendrá dada por el Plan de Desarrollo Urbano Local (PDUL) y el entorno a considerar será la región a la cual pertenece.
- ❖ La compatibilidad de resoluciones atañe a que el conjunto de definiciones que se logren en una Sub-Comisión determinada deben ser compatibles y en lo posible sinérgicas con lo establecido en las otras dos.

En vista de lo anterior se considera recomendable comenzar por la escala nacional de los problemas y avanzar a escalas menores una vez cubiertas las dimensiones seleccionadas para cada una de ellas.

Los Equipos de Trabajo organizados en Red

La configuración en Red vista en el punto anterior hasta el anillo de los *Nodos de Integración*, constituye la base para canalizar el trabajo de redes colaborativas que vayan agregándose y cambiando constantemente alrededor de los Nodos principales: las Sub-Comisiones. Esto permite una gran flexibilidad a la vez que se canaliza de manera ordenada el trabajo: 1) existe un primer anillo formado por las

Sub-Comisiones (gente, tecnología y organización) que pre-determina el tipo de contenido y cuya definición cubre todos los aspectos vinculados a la APN; 2) existe un segundo anillo formado por los *Nodos de Integración* con funciones de regulación de actividades e información de las Sub-Comisiones y de dinamizadores hacia las áreas de resultado de LA COMISIÓN (esto se explicará en el siguiente punto); 3) alrededor de cada Sub-Comisión se puede generar una organización (que puede tener arquitectura en red) que servirá de fuerza de trabajo a los efectos de éstas.



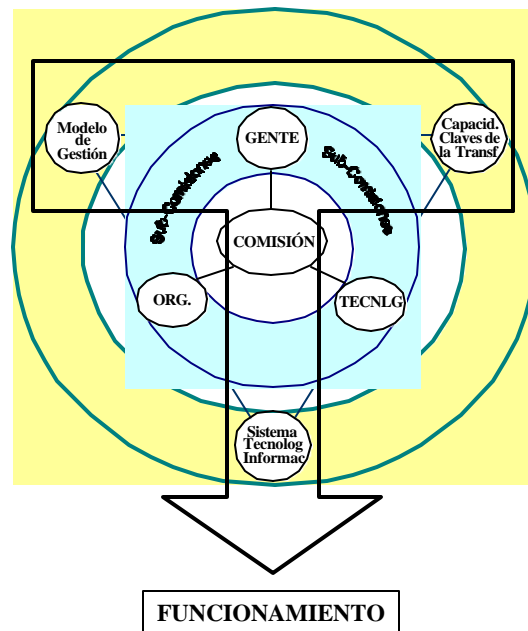
Los Nodos de Integración y su función dinamizadora

Tal y como se mencionó en el punto anterior, los *Nodos de Integración* poseen una función adicional a la de regulación, tienen el potencial para convertirse en los dinamizadores de resultados de la APN en las tres dimensiones¹³ fundamentales ya mencionadas: funcionamiento, logro de objetivos y capacidades humanas.

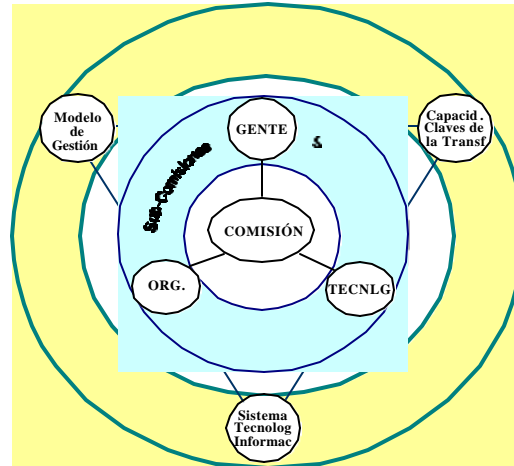
¹³ En el presente texto se ha hecho referencia repetidas veces a estas dimensiones de resultados de la APN: 1) al presentar los Resultados de la APN en el punto "DE LOS RESULTADOS DEL ESTADO A LOS DE LA APN"; 2) como resultado de la acción de LA COMISIÓN, ya que la transformación de la APN conlleva que ésta alcance esos resultados; 3) se retoma en OBJETIVOS DE LA COMISIÓN como parte de los Objetivos Intermedios.

Partiendo de que cada nodo de la red debe albergar el conjunto de conocimientos vinculados a la particularidad de la APN que representa, desde allí se realizarán los diagnósticos, se definirá el rumbo (Imagen Objetivo), se formularán las estrategias y se definirán las acciones que deban adelantarse en el proceso de transformación vinculado a su competencia específica. **Por lo tanto, las estrategias y acciones definidas en cada *Nodo Integrador*, apoyado sobre la operación de los otros dos, conformará el motor del cambio en cada una de las dimensiones de resultado definidas para la APN.** La expresión gráfica de esta afirmación es la siguiente:

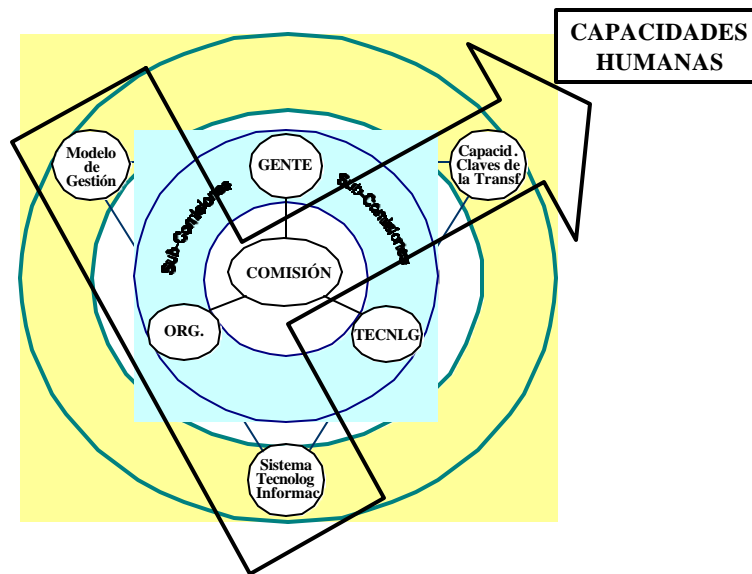
Motorizando el cambio para lograr un mejor Funcionamiento



Motorizando el cambio para el Logro de Objetivos



Motorizando el cambio para adecuar y potenciar las Capacidades Humanas



Para concluir, quisiéramos poner como ejemplo de las dimensiones de los resultados aquí expuestos, utilizando como símil el caso de un vehículo que transita hacia un determinado lugar. Para este ejemplo tendremos:

- ❖ Funcionamiento: es deseable que el vehículo funcione correctamente, mientras mejor funcione su prestación la realizará de manera más eficiente.

- ❖ Logro de Objetivos: resulta indispensable que lleguemos al lugar deseado. No importa cuan bien funciona el vehículo si no nos transporta hasta nuestro destino. Debemos obtener mayor eficacia. Además, debemos tener claro a dónde queremos ir:

*“Para quien no sabe a donde
va, ningún viento es favorable”
Seneca*

- ❖ Capacidades Humanas: no sólo será importante el destino y que el vehículo funcione correctamente, nos interesa sobremanera como es el conductor del vehículo, de qué manera lleva a cabo su tarea y como se relaciona con su entorno: el colectivo y el ambiente, su territorio. En este resultado nos centramos en los individuos y el colectivo como agentes del cambio. Debe lograrse una combinación de lo social/colectivo con la experticia técnica.

La conjunción de estos tres logros debe conllevar la creación de espacios posibles para la Reproducción Social Humanista, que constituye el resultado de más alto nivel que debemos alcanzar.

En cuanto a la Organización de LA COMISIÓN dejamos hasta aquí la presente propuesta en el ánimo que sea conversada y que de allí salgan decisiones de aprobación/modificación/rechazo con toda libertad. Como se mencionó en la Introducción, lo realmente importante es poner un conjunto de temas para la discusión y que de ésta se generen verdaderos acuerdos que salgan del consenso entre los participantes.

Una vez modificada/trasformada esta propuesta, se podrá pasar a establecer la relación entre los Nodos de la Red con los Productos de LA COMISIÓN y con los instrumentos y métodos de intervención para poder incidir en el Objeto de nuestro trabajo, la APN y las relaciones con el Estado y la Ciudadanía.

INSTRUMENTO OPERATIVO DE LA COMISIÓN

El presente aspecto tiene como objetivo proponer un Marco Metodológico que sirva para establecer un esquema de trabajo y un lenguaje común entre los integrantes de LA COMISIÓN y desde allí hacia los equipos de trabajo a conformarse, teniendo así la previsión de que en un corto plazo empezarán a incorporarse paulatinamente actores de diverso tipo y de variadas especialidades, para los cuales resultará valioso contar con un esquema de trabajo que los ayude a ubicarse rápidamente ante los conceptos que aquí se manejen y respecto al estatus de avance del proyecto, facilitando así su incorporación al proceso de trabajo de LA COMISIÓN.

En este sentido, proponemos como método para organizar el trabajo en la Red conformada por las Sub-Comisiones y los Equipos de Trabajo a la Planificación

Estratégica Situacional, y una vez definido cada tipo de acción instrumentarla en términos de la Gerencia de Proyectos (lo estrictamente operativo).

Seguidamente se presentarán los aspectos relevantes a nuestro caso de la Planificación Estratégica Situacional y luego se hará una breve referencia a las bases de la Gerencia de Proyectos.

FILOSOFÍA DE TRABAJO

Los métodos de trabajo deberán incorporar el manejo conciente de la incertidumbre a través del tiempo; un principio que se contrapone a los criterios tradicionales de linealidad, objetividad, certeza y la completa comprensión de los problemas supuestos en bs esquemas tradicionales de planificación y gerencia. Guiados por estos conceptos, se sustentan los cambios en la orientación en aspectos tales como: procesos, tecnología, productos y organización. Estos pueden expresarse como:

- ❖ Proceso: énfasis en el aprendizaje continuo en lugar de procedimientos predefinidos (rutinas); esto se expresa como “proceso cíclico”.
- ❖ Tecnología: énfasis en tecnologías abiertas apoyándose en expertos en lugar de técnicas de especialistas; esto se expresa como “enfocarse en las decisiones”.
- ❖ Productos: énfasis en lograr un progreso incremental (sucesivo) en lugar de obtener una solución definitiva; esto se expresa como “la obtención de productos estratégicos”.
- ❖ Organización: énfasis en participación interactiva en lugar de trabajo individual, esto se expresa como conexiones laterales.

Todos estos elementos definen un marco en la orientación que contrasta con los enfoques tradicionales los cuales están diseñados para enfrentar problemas comparativamente estructurados y delimitados más claramente.

La estructura en Red, propuesta para los Equipos de Trabajo, es disipativa. En este sentido, los instrumentos operativos que propondremos (la Planificación Situacional y la Gerencia de proyectos) buscan reducir los niveles de perdida de energía focalizando la acción de los distintos niveles operativos hacia los resultados esperados del trabajo de LA COMISIÓN.

METODOLOGIA DE PLANIFICACION

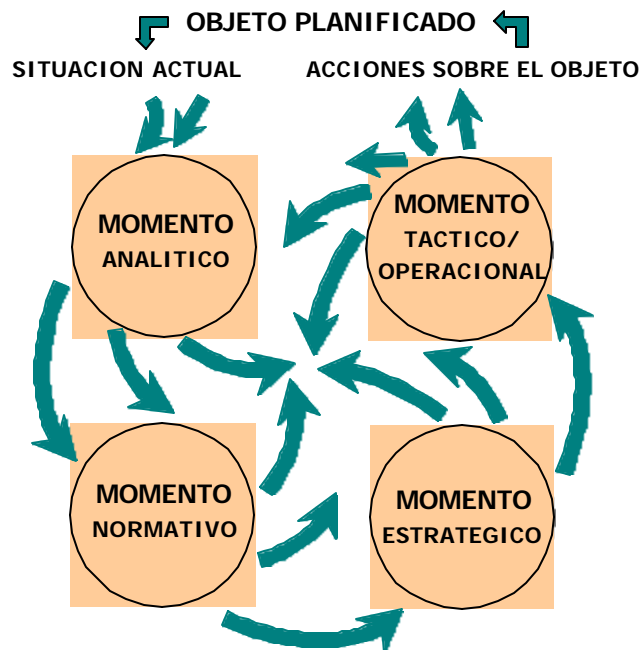
Frente a la complejidad, el método de planificación que proponemos debe afinar el sentido sistémico de las realidades y la capacidad para discernir lo relevante. Es deseable que se caracterice por: permitir navegar en la turbulencia, acelerar su ritmo y ser mucho más elástica; enfrentar la incertidumbre, ser continua y contar con una gran capacidad para mirar al futuro de forma tal que le ilumine el presente; y para que no naufrague en el conflicto, debe traspasar el limite que la

ha separado durante tanto tiempo de la gestión, introduciendo en el lugar privilegiado las variables socio-políticas y aprendiendo a negociar¹⁴.

En este sentido, la selección metodológica debe garantizar organización y racionalidad a la acción. Se busca operacionalizar la planificación de manera que ésta se concrete de manera dinámica en acciones en lugar de producir un documento muy bien elaborado denominado “plan” como producto final. En este sentido podemos distinguir, como lo hace Matus¹⁵, cuatro momentos:

- a) Momento analítico/explicativo (¿qué pasa?, ¿cuál es la situación?)
- b) Momento normativo (¿a dónde queremos llegar?)
- c) Momento estratégico (¿qué camino ir haciendo?)
- d) Momento táctico/operacional (¿cómo hacer para el logro del objetivo?)

Estos momentos aunque se presentan y se explican siguiendo una secuencia, en la realidad son simultáneos, interactúan constantemente entre ellos retroalimentándose y ajustándose dinámicamente, estando por tanto, abiertos y en plena actividad en todo momento.



¹⁴ Tomado de “Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto” de Hercilio Castellano. (2000). Pág. 43

¹⁵ Carlos Matus, *Planificación, libertad y conflicto*, Caracas, IVEPLAN, 1985.

Momento Analítico

En esta fase o momento se trata de responder a la cuestión ¿qué pasa?, ¿Cómo es la situación actual?, ¿cómo funciona el sistema donde intervendremos?... En esta fase se realiza una investigación/estudio donde la información debe organizarse de tal manera que sirva para las tareas de programación y como elemento de comprensión de la situación, para tomar decisiones eficaces en la coyuntura y para establecer una estrategia de acción.

Momento Normativo

Aquí se trata de responder a la cuestión del “deber ser”; hace referencia a lo que se quiere llegar. A través de este diseño del “deber ser”, se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. La cuestión fundamental es: ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué camino ir haciendo para transformar la situación actual de acuerdo con la situación objetivo a la que se quiere llegar?

Desde el punto de vista filosófico (o ideológico-político, si se quiere plantearlo en estos términos), el momento normativo viene a ser como un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira o proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades últimas que se sitúan en el horizonte utópico.

Momento Estratégico

A partir de la situación inicial (momento analítico – explicativo) y teniendo en cuenta la situación objetivo (momento normativo), habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones sobre el entorno donde actuamos. Pero no existe un camino hecho, debemos construirlo siguiendo la dirección que nos señala el “arco direccional” trazado, pero dando respuestas en cada momento a las situaciones de coyuntura.

El centro de la preocupación estratégica es la viabilidad del programa direccional del Plan. Estamos en el corazón del momento estratégico que busca lograr un programa direccional que no solo sea eficaz para alcanzar la situación objetivo sino que además sea viable. La cuestión fundamental de esta fase o momento podría resumirse en lo siguiente: ¿Qué camino ir haciendo para transformar la situación actual de acuerdo a los cambios que hay que realizar para llegar a la situación objetivo a la que se pretende alcanzar?; y sobre todo, ¿cómo superar los obstáculos y restricciones que dificultan la realización de las operaciones y actividades propuestas?

Momento Táctico / Operacional

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. En cada momento se recorre un arco de coyuntura que no es más que el camino que media entre la situación actual y la situación inmediata siguiente que se estima posible. Mediante la articulación de acciones – que conllevan el tránsito por los arcos de coyuntura – debemos transitar por el arco direccional que nos lleve a la situación objetivo.

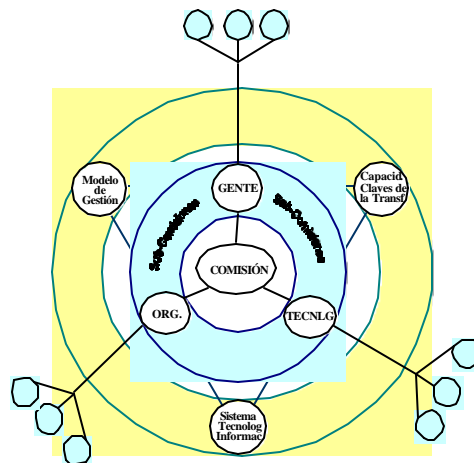
De lo que se trata es de establecer “cómo hacer”. Debemos pasar a la acción concreta actuando sobre la coyuntura pero siempre atendiendo al direccionamiento estratégico que dará viabilidad al tránsito hacia la situación objetivo. La acción puede tomar la forma de operaciones internas, al utilizar recursos existentes en la APN (ejecución de una instrucción, aplicación de una política, etc.) o de operaciones externas si requiere de recursos externos. En todo caso la operatividad podrá gestionarse con herramientas de la Gerencia de Proyectos.

Como puede observarse, los tres primeros Momentos no difieren en lo fundamental de lo que tradicionalmente se supone que se hace: hay un diagnóstico, una Imagen Objetivo y una selección y evaluación de acciones para transformar la realidad existente en otra más deseable y posible; la gran diferencia, aparte de la forma que toma el diagnóstico (plan libro revisable muy de vez en cuando o flujograma en permanente revisión), estriba en el ideal deseable-difícil de la planificación como un juego permanente entre fuerzas sociales, a fin de definir continuamente equilibrios dinámicos entre ellas.

SEMILLA FRACTAL

Se propone a la Planificación Estratégica Situacional (PES) como la *semilla fractal*¹⁶ que ordenará el trabajo en cada nodo de la Red. **De esta manera tendremos un orden fundamental que se repetirá en los distintos niveles de la Red y que estará directamente relacionado con los productos de LA COMISIÓN en cuanto a la formulación del Proyecto de Transformación Institucional y donde cada Momento que la compone reviste un tipo de información homogénea en cuanto a finalidad.**

Tendremos entonces que existirá una recursividad en la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional en la organización generada por LA COMISIÓN, en la Red que parte de las Sub-Comisiones y de donde se organizarán redes particulares, teniendo como Nodos de regulación al avance en las Sub-Comisiones y dinamizadores hacia los resultados de la acción de LA COMISIÓN a los *Nodos Integradores*. Todos estos Nodos deberán metodizar el trabajo en



¹⁶ Concepto esbozado por el Prof. Jorge Baralt, especialista miembro de LA COMISIÓN en reunión de trabajo del 17/10/02

su interior en los Momentos de Planificación mencionados y hacerlo dentro del enfoque dinámico de ésta, adecuándose convenientemente a sus objetos y métodos específicos de trabajo.

LA GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos está vinculada directamente con la resolución de problemas relacionados con inquietudes y necesidades. Organiza tareas y recursos para lograr un objetivo en términos de eficiencia. Adicionalmente se puede decir que la gerencia de proyectos ocurre cuando la administración pone especial atención y énfasis a la conducta de actividades a realizar con el propósito de lograr un conjunto de metas. Aparte de esto la gerencia de proyectos se refiere a cambios. Los proyectos son actividades que muchas veces tratan con aspectos desconocidos y tienen que ser ejecutadas en un periodo de tiempo finito. Por lo tanto requieren de una administración que se adapte a las presiones, conflictos, cambios y situaciones no conocidas que puedan surgir.

Ámbitos de la gerencia de proyectos

Cada acción que pueda definirse en términos concretos podrá, en general, ser manejada bajo técnicas de la Gerencia de Proyectos. El objetivo a lograr debe ser específico y debe manejarse de manera que su desempeño se mantenga dentro del área de resultado mediante el control continuo de sus variables tiempo, costo y calidad. Para ello, cuando alguna de estas variables se sale del área de resultado, la gerencia modifica las actividades, los recursos o el alcance de manera de regresar el proyecto al equilibrio. La gerencia planifica, dirige, y coordina todas las actividades que se desarrollan para ejecutar el proyecto.

En este sentido, los ámbitos que deberá manejar la Gerencia de Proyecto son:

- ❖ Tiempo
- ❖ Costo
- ❖ Alcance/Calidad

Acciones requeridas

Generalmente se puede definir una secuencia típica de pasos para abordar un proyecto

- 1.- Definir el objetivo.
- 2.- Establecer la organización del proyecto.
- 3.- Instalar los controles del proyecto.
 - Control del tiempo
 - Control del costo
 - Control de la calidad/alcance
- 4.- Gerenciar el factor humano y los recursos de otro tipo.

La disciplina de la Gerencia de Proyecto cuenta con un conjunto de herramientas probadas y de amplio uso para la gestión en cada uno de los ámbitos señalados y para el proceso de desarrollo del proyecto.

8. ANEXOS

ANEXO 1: DECRETO DE CREACIÓN

Decreto N° 1.980 , mediante el cual se crea la Comisión Presidencial para la Transformación de la Administración Pública Nacional en instrumento para la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano como órgano permanente de asesoría directa al Presidente de la República

(Gaceta Oficial N° 37.530 del 18 de septiembre de 2002)

Decreto N° 1.980 18 de septiembre de 2002

HUGO CHÁVEZ FRÍAS

Presidente de la República

De conformidad con lo previsto en el artículo 226 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y en ejercicio de la atribución que le confiere el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, en concordancia con lo dispuesto en los artículos 20 y 21 y la disposición transitoria sexta ejusdem,

CONSIDERANDO

Que Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de derecho y de justicia que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social, y en general la preeminencia de los derechos humanos, la ética, y el pluralismo político.

CONSIDERANDO

Que la República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal Descentralizado en los términos consagrados en la Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad,

CONSIDERANDO

Que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 141 establece que la Administración Pública debe estar al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública,

CONSIDERANDO

Que la Ley Orgánica de la Administración Pública en su Disposición Transitoria Sexta, dispone que dentro de los dos años siguientes a su entrada en vigencia, la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal adaptarán totalmente su estructura, organización y funcionamiento a los principios, bases y lineamientos señalados en la mencionada Ley.

CONSIDERANDO

Que de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública, se propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios y en consecuencia, el tamaño y la estructura de los órganos y entes de la Administración Pública serán proporcionales y consistentes con los fines y propósitos que les han sido asignados.

DECRETA

Artículo 1

Se crea la Comisión Presidencial para la Transformación de la Administración Pública Nacional en Instrumento para la Consolidación del Nuevo Estado Venezolano como órgano permanente de asesoría directa al Presidente de la República.

Artículo 2

La Comisión Presidencial tendrá por objeto establecer las directrices, impulsar, coordinar, y evaluar el proceso de transformación del nuevo marco institucional de la Administración Pública Nacional. En concordancia con los postulados establecidos en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 3

La Comisión Presidencial estará integrada por el Ministro de Planificación y Desarrollo, quien la presidirá, el Ministro de Finanzas, el Ministro de Ciencia y Tecnología, la Ministro del Trabajo, la Ministro del Ambiente y los Recursos Naturales, la Procuradora General de la República, el Director General de la Oficina Nacional de Presupuesto, un representante de alto nivel de la Vicepresidencia de la República y seis (6) especialistas de alto nivel, designados por el Presidente de la República por órgano del Ministro de Planificación y Desarrollo.

Artículo 4

La Comisión Presidencial tendrá una Secretaría Técnica, a cargo del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional del Ministerio de Planificación y Desarrollo, la cual tendrá por objeto, prestar asesoría y apoyo técnico al proceso de consolidación del nuevo marco institucional de la Administración Pública Nacional.

Artículo 5

Corresponde a la Comisión Presidencial:

- 1.- Definir las líneas estratégicas que guiarán el Proceso de Consolidación del Nuevo Estado Venezolano.
- 2.- Diseñar un nuevo modelo de Administración Pública Nacional orientada a la satisfacción social, con una gestión centrada en los resultados y en la rendición de cuentas.
- 3.- Dictar los lineamientos para orientar la transformación Institucional de la Administración Pública Nacional, propiciando el diseño de organizaciones bajo criterios de eficiencia, eficacia, oportunidad, viabilidad, factibilidad y racionalidad, en el

marco de un sistema integrado y articulado de redes conformadas por equipos multicompetentes y multifuncionales.

4.- Presentar un proyecto de Transformación Institucional que permita consolidar y articular sistemáticamente la red institucional del Estado, en el Marco de las disposiciones jurídicas vigentes y de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Económico-Social. Este proyecto deberá integrar cultura, procesos, estructuras, sistemas, tecnologías y talento humano.

5.- Coordinar la ejecución y hacer seguimiento y evaluación al Proyecto de Transformación Institucional.

6.- Establecer mecanismos que permitan viabilizar ante la Asamblea Nacional, los proyectos de leyes que estén relacionados con el proceso de transformación institucional.

7.- Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de información basadas en estándares abiertos, que den soporte al proceso de transformación institucional.

8.- Proponer una estrategia comunicacional, en coordinación con los órganos competentes en la materia, que informe oportunamente a la ciudadanía sobre los avances del proceso de transformación institucional.

9.- Propiciar la revisión y ajuste de las políticas e instituciones del Estado dedicadas a la formación, capacitación y adiestramiento de los funcionarios públicos, con especial énfasis, en aquellas dirigidas a altos funcionarios y gobernantes.

Artículo 6

El Ejecutivo Nacional proveerá los recursos económicos y materiales necesarios para la ejecución del Proyecto de Transformación Institucional.

Artículo 7

Se instruye a los órganos y entes de la Administración Pública Nacional a prestar todo el apoyo y colaboración a la Comisión Presidencial para la consecución de los fines establecidos en el presente Decreto.

Artículo 8

La Comisión Presidencial dictará su Reglamento Interno y podrá constituir las subcomisiones de trabajo que estime necesarias para el cumplimiento de sus fines.

Artículo 9

La Comisión Presidencial, presentará antes de los seis meses de la entrada en vigencia del presente Decreto, el Proyecto de Transformación Institucional para la Consolidación del Nuevo Estado. Posterior a la aprobación de este informe, se presentarán avances trimestrales sobre la ejecución del Proyecto.

Artículo 10

El Vicepresidente Ejecutivo y los Ministros quedan encargados del cumplimiento y ejecución del presente Decreto.

Dado en Caracas, a los dieciocho días del mes de septiembre de dos mil dos. Años 192° de la Independencia y 143° de la Federación.

Ejecútese

(L.S.)

HUGO CHÁVEZ FRÍAS

Refrendado

El Vicepresidente Ejecutivo, JOSÉ VICENTE RANGEL

El Ministro de Finanzas, TOBÍAS NÓBREGA SUÁREZ

La Ministra del Trabajo, MARÍA CRISTINA IGLESIAS

La Ministra del Ambiente y de los Recursos Naturales, ANA ELISA OSORIO
GRANADO

El Ministro de Planificación y Desarrollo, FELIPE PÉREZ MARTÍ

El Ministro de Ciencia y Tecnología, NELSON JOSÉ MERENTES DÍAZ

ANEXO 2: LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

Poder Público Nacional

El Poder Público está constituido por todas aquellas instituciones u órganos del Gobierno señaladas en Nuestra Carta Fundamental, con competencia a nivel Nacional; así se detallan la existencia del Poder Legislativo (Asamblea Nacional), Ejecutivo (Presidente o Presidenta, Vicepresidente o Vicepresidenta), Judicial (Tribunal Supremo de Justicia, Tribunales y Juzgados), Ciudadano (Fiscalía General de la República, Contraloría General de la República y Defensoría del Pueblo) y Electoral (Consejo Nacional Electoral).

El Poder Público Nacional está conformado actualmente por los siguientes poderes:

- Poder Ejecutivo
- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Poder Ciudadano
- Poder Electoral

Poder Estatal

El Poder Estatal es aquel constituido por todas aquellas instituciones u órganos del Gobierno señaladas en Nuestra Carta Fundamental, con competencia a nivel Estatal, así se detallan la existencia del Poder Legislativo Estatal (Consejo Legislativo), Ejecutivo (Gobernador), Judicial (Dirección Ejecutiva de la Magistratura con sus oficinas regionales), Ciudadano (Contraloría autónoma).

El Poder Estatal está conformado actualmente por los siguientes poderes:

- Poder Legislativo Estatal
- Poder Ejecutivo Estatal
- Poder Judicial Estatal
- Poder Ciudadano Estatal

Poder Municipal

El Poder Municipal es aquel constituido por todas aquellas instituciones u órganos del Gobierno señaladas en Nuestra Carta Fundamental, con competencia a nivel Municipal, así se detallan la existencia del Poder Legislativo (Concejos Municipales), Ejecutivo (Alcalde o Alcaldesa), Judicial (Dirección Ejecutiva de la Magistratura con sus oficinas regionales), Ciudadano (Contraloría autónoma) y el Consejo Local de Planificación Pública (Alcalde o Alcaldesa, Concejales o Concejales y Presidentes o Presidentas de las Juntas Parroquiales, representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada.

El Poder Municipal está conformado actualmente por los siguientes poderes:

- Poder Ejecutivo Municipal
- Poder Legislativo Municipal